

GESTIÓN **UNIVERSITARIA**

TENDENCIAS Y ÉXITOS



Ph.D. Yahilina Silveira Pérez
Ph.D. José Ramón Sanabria Navarro
Ph.D. Digna Dionisia Pérez Bravo

ISBN: 978-628-95469-1-0

Gestión Universitaria: Tendencias y Éxitos



Sello Editorial FUNGADE

2023

Este libro es producto de investigación desarrollado por sus autores. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión del Comité editorial de la RED GADE, a través del Sello Editorial FUNGADE, adscrito a la RED GADE.

FUNDACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPORTIVA Y EMPRESARIAL-
FUNGADE

Sello Editorial FUNGADE

<https://redgade.com/libros/>

Dirección: Calle 27a # 32-45. Barrio Villa
Andrea Corozal. Sucre. Colombia.

Email: presidenciaredgade@gmail.com

SELLO EDITORIAL FUNGADE

Coordinador: Ph.D. Rafael Antonio Martínez González



©2023, Gestión Universitaria. Yahilina Silveira Pérez, José Ramón Sanabria Navarro y Digna Dionisia Pérez Bravo/ Autores.

Primera edición

Versión digital

ISBN: 978-628-95469-1-0

Sello editorial: Fundación de Gestión Administración Deportiva y Empresarial
(978-958-53041)

Colección: Educación

Serie: GADE2023

Gestión Universitaria: Tendencias y éxitos. Yahilina Silveira Pérez, José Ramón Sanabria Navarro y Digna Dionisia Pérez Bravo/ Autores. 2^{da} Edición. Digital- Corozal (Colombia). FUNDACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPORTIVA Y EMPRESARIAL- FUNGADE, Sello Editorial FUNGADE. 2023. 173 p. 24cm. ISBN: 978-628-95469-1-0.

1. Gestión Universitaria 2. Universidad 3. Marketing

**FUNDACIÓN DE GESTIÓN,
ADMINISTRACIÓN DEPORTIVA Y
EMPRESARIAL
-FUNGADE-**



AUTORES

YAHILINA SILVEIRA PÉREZ

Universidad de Sucre, Colombia

JOSÉ RAMÓN SANABRIA NAVARRO

Universidad de Córdoba, Colombia

DIGNA DIONISIA PÉREZ BRAVO

Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	I
INTRODUCCIÓN	V
CAPÍTULO 1.....	1
UNIVERSIDAD: SU RETO EN EL NUEVO MILENIO	1
INTRODUCCIÓN	2
1.1. Evolución histórica del surgimiento de las universidades.....	6
1.2. La sociedad del conocimiento	8
1.3. Análisis bibliométrico de la gestión universitaria	12
1.4. Tendencias de la gestión universitaria.....	26
1.5. El marketing en la gestión universitaria	30
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	33
REFERENCIAS.....	34
CAPÍTULO 2.....	37
DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING UNIVERSITARIO	37
INTRODUCCIÓN	37
2.1 Análisis por fases del procedimiento.....	42
2.2 Matriz de evaluación de los factores macroentorno	44
2.3 Análisis del microentorno	45
2.4 Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción de los clientes de servicios universitarios	47
2.5 Análisis de la rivalidad comparativa entre universidades	51
2.6 Análisis interno	54
2.7 Análisis de oportunidades y amenazas	59
2.8 Proyección.....	61
2.9 Implementación y control.....	64
CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	66
REFERENCIAS.....	67
CAPÍTULO 3.....	68
ESTUDIO DE CASO “PLAN DE MARKETING PROPUESTO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE”	68
INTRODUCCIÓN	69

3.1.	Aplicaciones y resultados.....	76
3.2.	Características de la comercialización	78
3.3.	Etapa I. Diagnóstico estratégico	84
3.4.	Análisis comparativo entre universidades	92
3.5.	Análisis internos	93
3.6.	Etapa II: proyección	111
3.7.	Etapa III. Implementación y control.....	114
CONCLUSIONES		115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		116
APÉNDICE.....		123
Apéndice 1. Cuestionario de los Factores del Macroentorno.....		123
Apéndice 2. Evaluación de los Factores del Macroentorno.		126
Apéndice 3. Principales mercados y clientes de la Universidad Oriente.		127
Apéndice 4. Análisis de clientes por mercados. Datos Históricos 2012-2013 (ingresos) Posgrado Internacional.....		130
Apéndice 5. Estimación de la demanda por las líneas del servicio académico de la UO.....		133
Apéndice 6. Comportamiento de la demanda de los productos de las líneas Posgrado Internacional y Pregrado.		134
Apéndice 7. Encuesta clientes.....		138
Apéndice 8. Encuesta en los directivos de facultades y centros de estudios.....		139
Apéndice 9. Universidades Cubanas. Competidores.....		140
Apéndice 10. Análisis de Rivalidad entre universidades.		140
Apéndice 11. Matriz de Evaluación de Competidores (Factores Cualitativos).....		141
APÉNDICE 12. Análisis Integral Competitivo.....		142
Apéndice 13. Cartera de Servicios Académicos de la Universidad de Oriente.....		143
Apéndice 14. Datos para el procesamiento de los productos en la derivada de la Matriz BCG		144
Apéndice 15. Análisis de las ventas de las líneas posgrado internacional y pregrado en la Universidad de Oriente.....		145
Apéndice 16. Análisis de las ventas por los productos de las líneas posgrado internacional y pregrado.		147
Apéndice 17. Encuesta realizada a los profesores del centro.....		150
Apéndice 18. Determinación de la muestra.....		151
Apéndice 19. Ciclo de vida de los productos más vendidos por líneas.....		154
Apéndice 20. Ingeniería de precios de servicios académicos.....		155
Apéndice 21. Cuestionario para evaluar las fuerzas internas.		156

Apéndice 22. Cuestionario para evaluar las fuerzas externas.	158
Apéndice 23. Cuestionario para la AUDITORIA DE MARKETING	161
Apéndice 24. Plan de Acciones.....	165

PRÓLOGO

El surgimiento de las universidades se remonta a la Edad Media en Europa. Las primeras universidades surgieron en Bologna, Italia en el siglo XI y luego se expandieron a otras ciudades europeas como París, Oxford y Cambridge. Estas primeras universidades fueron fundadas como instituciones de enseñanza superior para formar a los estudiantes en teología, derecho y medicina. La enseñanza en estas universidades se basaba en la discusión y el debate, y se fomentaba la libertad de pensamiento y el intercambio de ideas.

La primera universidad registrada en la historia fue la Universidad de Bologna en Italia, fundada en el año 1088. Esta universidad fue pionera en la formación de profesionales en derecho, la enseñanza de la teología y la medicina. En ella se estableció el modelo de enseñanza basado en la discusión y el debate; fomentó la libertad de pensamiento junto al intercambio de ideas. Este modelo influyó en la creación de otras universidades en Europa y en todo el mundo.

Con el tiempo, las universidades se expandieron y se diversificaron, ofreciendo programas de estudio en una amplia gama de disciplinas, incluyendo ciencias naturales, matemáticas, humanidades y sociales. La formación en estas disciplinas ayudó a impulsar el conocimiento y el desarrollo en Europa y en todo el mundo. En la actualidad, las universidades son instituciones esenciales en la formación de líderes y expertos en una amplia gama de disciplinas, y juegan un papel importante en la investigación y el desarrollo. Hay miles de universidades en todo el mundo, y su impacto en la sociedad y el mundo es inmenso.

El objetivo de esta nueva edición del libro es incorporar contenido relevante y contemporáneo sobre la gestión universitaria a partir del objetivo inicial que fue mostrar el diseño de un procedimiento para la comercialización de los servicios académicos internacionales. En la investigación se exponen junto a los capítulos de investigación bibliométrica, los resultados del estudio de caso de la Universidad de Oriente (UO), en función de mejorar el desempeño de la gestión universitaria.

La metodología empleada parte del análisis teórico sobre dos categorías principales: gestión universitaria y comercialización de servicios académicos, a través de los métodos análisis-síntesis, histórico-lógico, general-particular y su contextualización en el entorno cubano e internacional. En el estudio empírico se utilizaron fuentes primarias de información.

También se integra la filosofía del marketing a la gestión universitaria, utilizando y adaptando las matrices y técnicas que esta disciplina posee para el sector empresarial. La investigación se justifica debido a que las universidades cubanas están exigiendo programas de mejora continua, a través de una planificación estratégica eficiente que les permita la captación de divisas. Los instrumentos que se utilizan en la perfección de estas instituciones han sido las autoevaluaciones, participación en premios de calidad y programa de acreditación realizadas por pares externos.

Entre los principales resultados obtenidos se demostró la ausencia de una estructura que unifique la actividad comercial de la universidad en una política comercial, que concentre la información de los productos académicos de los departamentos y facultades y el desarrollo de una oferta integral factible financiera y económicamente, para poder brindar un mejor servicio al cliente.

La organización universitaria debe estar concebida en relación a la sociedad. Y esta conexión, siempre genera situaciones de riesgo asumidas por ambas partes. Las universidades en su función social crean, transmiten y difunden conocimientos; pero en otro sentido, sufren el impacto de los cambios sociales a los cuales también han contribuido. Por tanto, la sociedad requiere del sistema universitario la satisfacción de una serie de necesidades surgidas a partir de los cambios en el sistema económico, tecnológico, medioambiental, social y otros. Esta situación conduce a la reflexión sobre cómo debe la universidad rediseñar su gestión, en función de definir sus prioridades estratégicas en los servicios académicos que ofrece, la disponibilidad de los recursos y las competencias de su claustro.

La universidad se relaciona con otras organizaciones y durante el proceso de intercambio se enfrenta a entornos dinámicos, complejos y con un cierto grado de incertidumbre. Estos cambios conducen a explicar fenómenos a partir de nuevos planteamientos, generar teorías que sirvan de referente al comportamiento de la gestión

organizacional y viceversa, estudiando e incorporando a las universidades instrumentos, metodologías y filosofías empresariales para mejorar el desempeño en la gestión universitaria.

Otra característica generalmente presente en estas instituciones son las direcciones autocráticas, que impiden en el largo plazo la eficacia y eficiencia de las estrategias administrativas, así como el comportamiento integrado de sus profesionales. Una realidad es que la sociedad está demandando una contribución menos convencional.

Dentro de las principales directrices económicas de Cuba, la captación de divisas es la esfera que abarca todos los sectores, siendo una de las prioridades para la reanimación económica del país. En este sentido, en los lineamientos de la política económica y social del partido y de la revolución se demuestra la necesidad de buscar alternativas de fuentes de financiamiento (PCC, 2011: 8) y el MES se encuentra inmerso en estas políticas del gobierno.

La comercialización eficiente de los servicios académicos, no solo permite el incremento de los ingresos de la organización por dicho concepto, sino que también propicia el reconocimiento y el posicionamiento competitivo dentro del mercado académico. La justificación práctica de la investigación, existe en el interés de la rectoría de la UO, a partir de orientaciones ministeriales, de potenciar los servicios de pregrado y posgrado para garantizar fuentes de ingresos en las áreas docentes que intervengan con su claustro e infraestructura, esta última con posibilidades de ser mejorada en caso de lograr proyectos que garanticen su capitalización.

Actualmente las funciones y servicios universitarios han ampliado su cartera de productos, por lo que se necesita de la reformulación de su estrategia comercial, dando paso a la formulación de la situación problemática de esta investigación. La gestión universitaria cubana actual fue concebida para dar respuesta a entornos más sencillos y estables. Las condiciones en la que hoy se desarrolla exigen que la universidad se planteen que debe aplicar teorías de la administración contemporánea e instrumentos de gestión que le permita desarrollar comportamientos más eficientes y eficaces.

Esta situación ha permitido definir preguntas como: ¿Cuál es el procedimiento para el diseño de un plan de marketing en los servicios académicos? El libro ofrece una secuencia de las temáticas a través de los métodos utilizados por capítulos. Para determinar la científicidad del modelo de comercialización, se utiliza como criterio la validez. También se define en función de la capacidad del modelo de tener como efecto una respuesta correcta, a partir de la interpretación cierta de sus resultados a través del estudio de caso presentado.

MSc. Yarisel Silveira Pérez

INTRODUCCIÓN

La gestión universitaria es un aspecto crítico en el éxito de cualquier institución educativa. ¿Pero que es el éxito? Este es un término subjetivo tratado e interpretado de diferentes formas y significados tanto para personas como instituciones. En general, se puede definir como el logro de metas y objetivos personales y profesionales. El éxito puede incluir aspectos financieros, relaciones interpersonales, realización personal y profesional, salud y bienestar, entre otros. Es importante destacar que no se trata solo de tener riquezas, sino también satisfacción, en la que se tenga una sensación de realización y propósito. ¿Por lo tanto, cómo medir el éxito de la gestión universitaria, cuando es algo que cada persona define por sí misma y puede ser diferente para cada uno?

Una gestión universitaria exitosa es aquella con capacidad de liderar y administrar con eficacia un sistema educativo o una institución educativa con el fin de lograr metas y objetivos educativos, investigativos y extracurriculares. Esto incluye aspectos como la mejora de la calidad de la enseñanza, la satisfacción de los estudiantes, la retención de los docentes, la eficiencia en la gestión de recursos y la integración de la tecnología en el aprendizaje.

Algunos indicadores clave de éxito en la gestión educativa incluyen: Mejoras en los resultados académicos de los estudiantes, aumento de la participación y motivación de los estudiantes, mejora en la satisfacción de los docentes y del personal, eficiencia en la gestión de recursos y presupuesto, integración efectiva de la tecnología en el aprendizaje, creación de un ambiente escolar seguro y el desarrollo de programas y políticas universitarias innovadoras y efectivas. Se trata de lograr una combinación equilibrada de resultados académicos, eficiencia administrativa y satisfacción de los estudiantes, docentes y personal.

En cuanto a los últimos años, se ha visto una mejora significativa en la calidad de la educación en las universidades que han adoptado diversas tendencias educativas y metodológicas. Además, se ha logrado una mayor eficiencia en la gestión y una mayor satisfacción de los estudiantes, lo que se ha traducido en un aumento en la retención y el rendimiento de los estudiantes.

Con la evolución tecnológica y globalización, las tendencias y éxitos en la gestión universitaria han cambiado drásticamente en los últimos años. Entre las tendencias más relevantes se encuentra la implementación de tecnologías de vanguardia en la administración de la universidad. Desde la automatización de procesos hasta la implementación de plataformas virtuales, la tecnología ha mejorado la eficiencia y la transparencia en la gestión universitaria.

Otra tendencia es la importancia creciente de la investigación y el desarrollo. Las universidades deben fomentar la investigación y el desarrollo para mantenerse a la vanguardia en su campo y brindar una educación de calidad a sus estudiantes. Además, la gestión universitaria ha dado un enfoque cada vez más fuerte a la satisfacción del estudiante y a la mejora de la experiencia estudiantil. La inclusión de programas de bienestar y diversas actividades extracurriculares para los estudiantes ha demostrado ser un factor clave en el éxito de una institución.

Por otro lado, la internacionalización es una tendencia cada vez más relevante en la gestión universitaria. Las universidades están expandiendo su alcance más allá de sus fronteras para brindar una educación global y preparar a sus estudiantes para un mundo cada vez más interconectado.

En conclusión, la gestión universitaria es un aspecto crucial en cualquier institución educativa. La implementación de tecnologías de vanguardia, el enfoque en la investigación y el desarrollo, la satisfacción del estudiante, la internacionalización y otras tendencias han llevado a desempeños significativos en la mejora de la calidad de la educación.

CAPÍTULO 1

UNIVERSIDAD: SU RETO EN EL NUEVO MILENIO

RESUMEN

La gestión universitaria debe estar concebida en relación a la sociedad actual. Y esta conexión, siempre genera situaciones de riesgo asumidas por ambas partes. Las universidades en su función social crean, transmiten y difunden conocimientos; pero en otro sentido, sufren el impacto de los cambios sociales a los cuales también han contribuido. Por tanto, la sociedad requiere del sistema universitario la satisfacción de una serie de necesidades surgidas a partir de los cambios en el sistema económico, tecnológico, medioambiental, social y otros. Esta situación conduce a la reflexión sobre cómo debe la universidad rediseñar su gestión, en función de definir sus prioridades estratégicas en los servicios académicos que ofrece, la disponibilidad de los recursos y la competencia de su claustro, siendo el objetivo de este primer capítulo encontrar respuestas.

Palabras clave: Gestión Universitaria

ABSTRACT

University management must be conceived in relation to today's society. And this connection always generates risk situations assumed by both parties. Universities in their social function create, transmit and disseminate knowledge; but in another sense, they suffer the impact of the social changes to which they have also contributed. Therefore, society requires the university system to satisfy a series of needs arising from changes in the economic, technological, environmental, social and other systems. This situation leads to reflection on how the university should redesign its management, based on defining its strategic priorities in the academic services it offers, the availability of resources and the competence of its faculty, the objective of this first chapter being to find answers. .

Keywords: University management

INTRODUCCIÓN

Determinar las líneas de tiempo en las cuales han surgido las universidades, puede contar su evolución y desarrollo. Es por eso que este primer capítulo del libro, explica las diferentes tendencias de la gestión universitaria a partir de su surgimiento, estableciendo el contexto en el cual se desempeña el fenómeno a estudiar. Se ofrece respuesta a la pregunta sobre ¿qué tan comercial pueden ser los servicios universitarios. Los autores que más hablan sobre este tema demuestran que sigue siendo una preocupación constante de la gestión (figura 1).

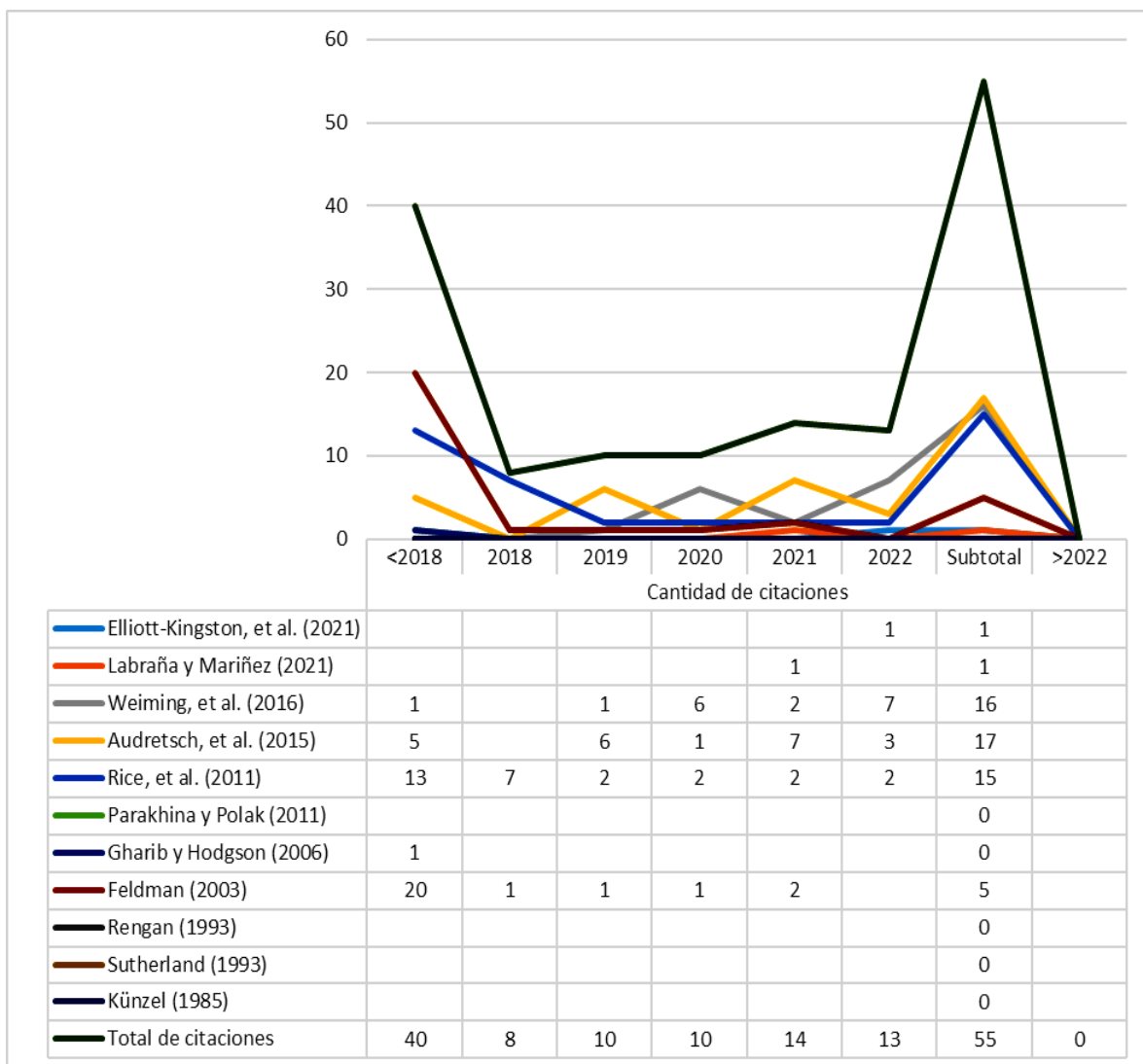


Figura 1. Principales autores sobre la gestión universitaria.

Entre los resultados de su evolución, las universidades que se esfuerzan por el perfeccionamiento de los procesos universitarios, reciben mejores desempeños en sus metas. Es por eso que la utilización de técnicas avanzadas de dirección tiene una función clave para lograr la excelencia. De esta forma se comienzan a introducir conceptos y técnicas de la dirección estratégica en el campo de la gestión universitaria, como soporte al proceso estratégico. Estados Unidos es el país donde más se investiga sobre estas temáticas (Figura 2).

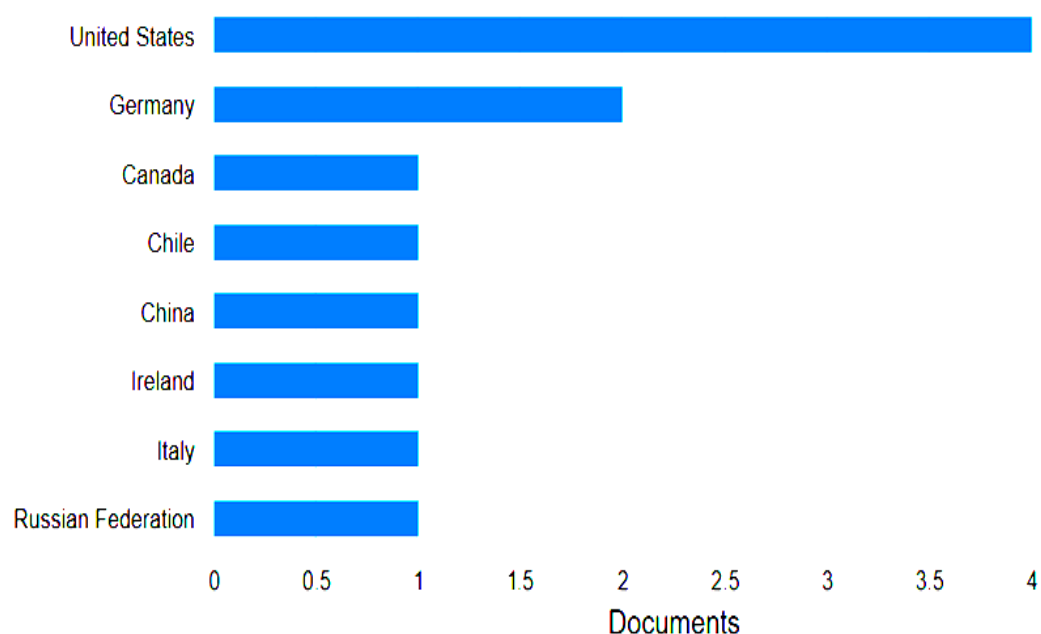


Figura 2. Países que más publican sobre gestión universitaria

China es un país con una amplia cultura educativa universitaria, y es por eso que Weiming et al (2016) plantean que las universidades deben establecer ideas constructivas para el sistema de educación las cuales comprenden construir un sistema educativo basado en un currículo científico, establecer un sistema de práctica empresarial perfeccionado, construir un sistema para un cuerpo destacado de docentes calificados, construir un sistema modelo educativo perfeccionado y perfeccionar el sistema de evaluación de la educación para el emprendimiento.

Según Elliot-Kingston et al. (2021) los educadores universitarios que deben adoptar métodos educativos innovadores capaces de equipar a los graduados para el futuro. Es por

eso que es factible el pensamiento de Labraña y Mariñez (2021) oportunamente establecen que los sistemas de educación superior contemporáneos dependen de la existencia de instituciones encargadas de velar por la calidad de sus actividades. Las áreas de la ciencia que más tratan el tema son las ciencias sociales, medicina, economía y agricultura (figura 3), siendo o evolución la palabra clave más recurrente (Figura 4).

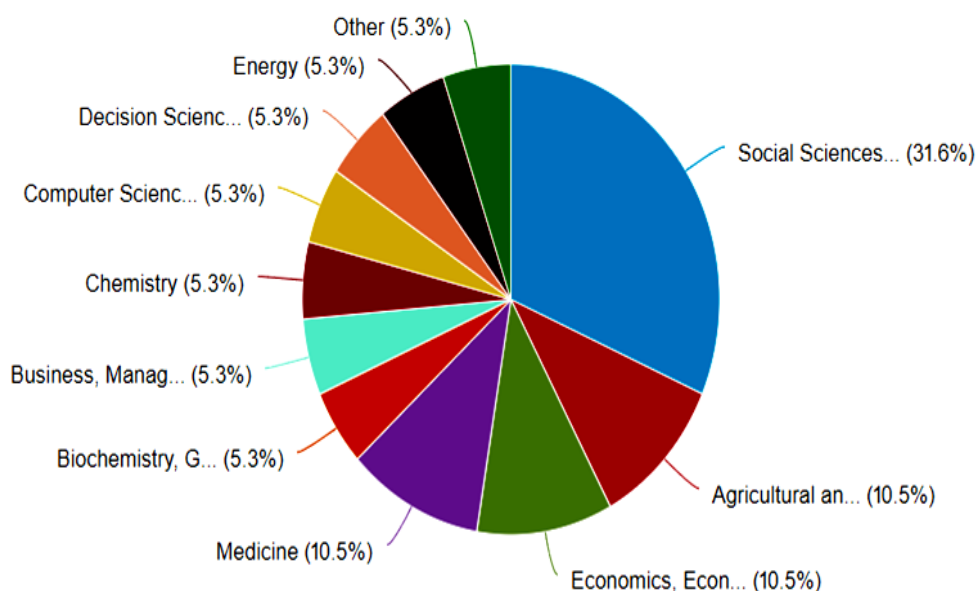


Figura 3. Áreas de la ciencia que más publican sobre gestión universitaria.



Figura 4. Nube de palabras claves

En un análisis más detallado de dichas palabras claves, los términos motores se destacan en universidades, investigación y enseñanza, dentro de los cuales están emprendimiento, emprendedores, tecnología, academia e intelectual (Figura 5). En los términos de educación y evolución universitaria destacan estudiantes, conocimientos, ciencia y entendimiento (Figura 6).

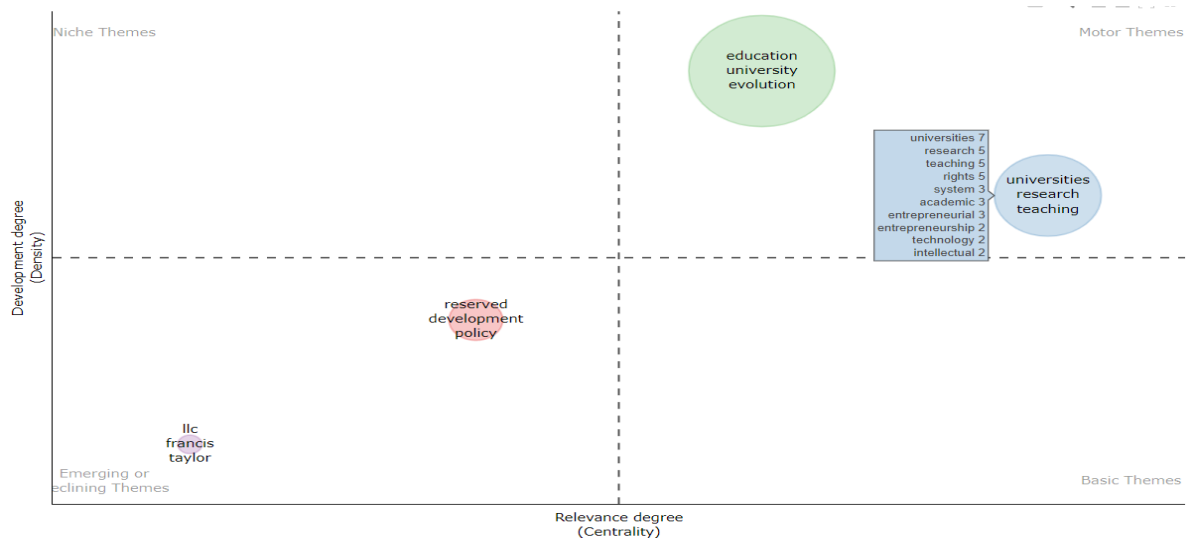


Figura 5. Grupo 1 de términos motores

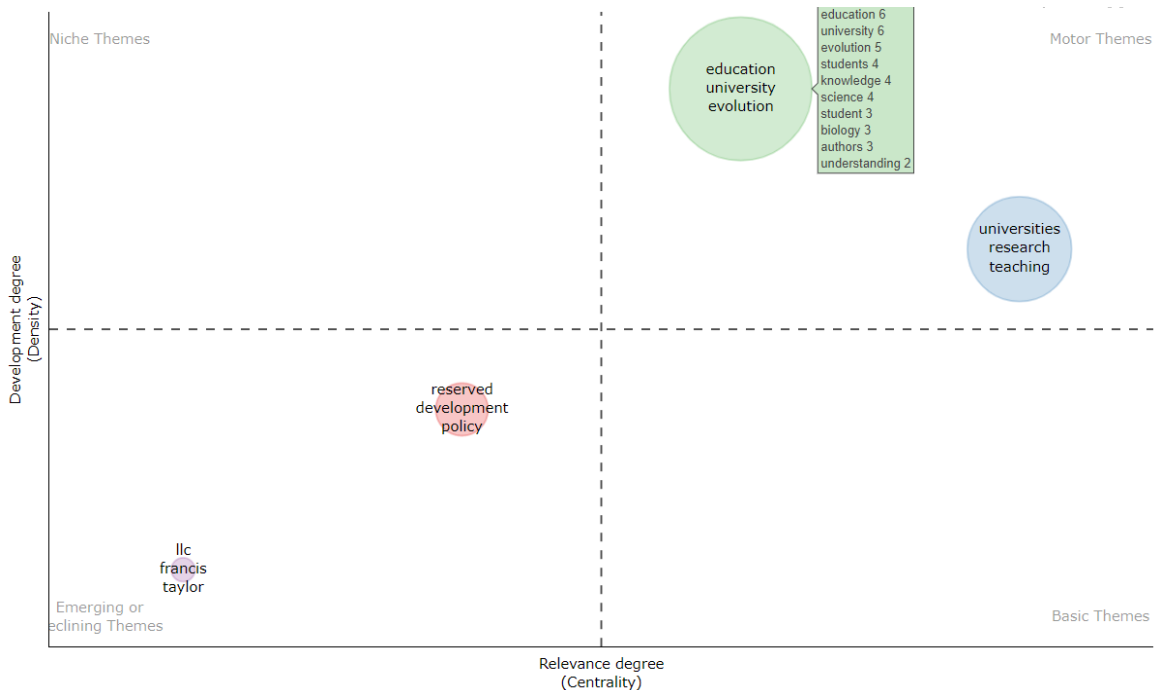


Figura 6. Grupo 2 de términos motores

1.1. Evolución histórica del surgimiento de las universidades.

“La historia debe considerarse con el intelecto; la causa y el efecto deben hacérseos concebibles”

Georg Wilhelm Friedrich Hegel

Las universidades, surgieron en la Baja Edad Media, como resultado del largo proceso de universidad social y cultural de la Europa Medieval que tuvo lugar al concluir el ciclo histórico de las invasiones Bárbaras. En la tradición educativa asiática, por ejemplo, a parecen las llamadas “*Escuelas Brahmánicas*”, que en el “Aprender a Ser” de la UNESCO considera como las universidades más antiguas del mundo. Estas dieron de entrada el ejemplo perfecto de una educación fundada en la filosofía y la religión, pero al mismo tiempo pivotando en el estudio de las matemáticas, de la historia, de la astronomía y hasta de las leyes de la economía. Sin embargo, estas escuelas eran selectivas, o sea, su acceso no era masivo y sus estudiantes eran seleccionados de forma elitista o cumpliendo características particulares.

En este contexto, la educación superior india, importante tendencia en el surgimiento y evolución de la universidad según varios autores, hizo relevantes aportes en los campos de la medicina y de las matemáticas, pero se dedicó fundamentalmente a desentrañar el mundo interior del individuo, dejando a un lado consideraciones más prácticas. En la China, la invención del papel y de la imprenta se unió a la escritura para impulsar un apreciable desenvolvimiento de la educación superior, las ciencias y la tecnología.

Una universidad moderna, que reintroduce la ciencia y la investigación en el quehacer universitario, surge del modelo que Guillermo de Humboldt diseñó a petición del Emperador, para la Universidad de Berlín. El modelo alemán fue imitado por las universidades norteamericanas, comenzando por la Universidad de John Hopkins en 1876, que se inició como una universidad consagrada únicamente a los estudios de postgrado. La más antigua universidad fundada en las colonias inglesas de Norteamérica fue la de Harvard en 1636.

En América Latina los modelos de Salamanca y Alcalá de Henares, las dos universidades españolas más famosas en la época de colonización, fueron los modelos que inspiraron las fundaciones universitarias. Entre ambos existieron diferencias bastantes significativas, que se proyectaron en sus filiales, dando lugar a dos tipos distintos de

esquemas universitarios que prefiguraron, en cierto modo, la actual división de la educación universitaria latinoamericana en universidades estatales y privadas.

Pero la universidad forma parte de una cadena, por lo que se relaciona con otras organizaciones y durante el proceso de intercambio se enfrenta a entornos dinámicos, complejos y con un cierto grado de incertidumbre. Estos cambios conducen a explicar fenómenos a partir de nuevos planteamientos, generar teorías que sirvan de referente al comportamiento de la gestión organizacional y viceversa, estudiando e incorporando a las universidades instrumentos, metodologías y filosofías empresariales para mejorar el desempeño en la gestión universitaria. Otra característica generalmente presente en estas instituciones son las direcciones autocráticas, que impiden en el largo plazo la eficacia y eficiencia de las estrategias administrativas, así como el comportamiento integrado de sus profesionales. Una realidad es que la sociedad está demandando una contribución menos convencional.

Una exigencia para cumplir lo anterior, es la necesidad de incorporar a la gestión universitaria modelos de desempeño que conduzcan hacia la excelencia en la comercialización de los servicios académicos. La comercialización eficiente de estos servicios académicos, no solo permite el incremento de los ingresos de la universidad por dicho concepto, sino que también propicia el reconocimiento y el posicionamiento competitivo dentro del mercado académico.

La gestión de las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza, constituye un elemento complejo que exige ser sometido a análisis constante y a frecuente perfeccionamiento, dado a la influencia de los cambios del entorno en el que se desenvuelven las instituciones en sentido general. Así mismo el éxito de cualquier universidad se relaciona de manera directa al desarrollo de una gestión no sólo adecuada al entorno si no también, sustentada en una concepción lógica soportada en herramientas y procedimientos de análisis y proyección que disminuyan el riesgo en la toma de decisiones e impulse el desempeño organizacional y el cumplimiento de las estrategias definidas.

Actualmente, la universidad, al igual que el resto de las organizaciones, asumen nuevas y más complejas funciones en la medida que los procesos de apropiación social del conocimiento estén encaminados a la solución de los problemas económicos, sociales, tecnológicos y de toda naturaleza. Estos propician una participación activa de los individuos en los procesos productivos y de toma de decisiones a favor de un desarrollo integral y

sustentable. Los procesos de desarrollo se sustentan en el conocimiento por lo que la gestión del conocimiento y los actores del mismo son factores claves para alcanzar los objetivos de estos.

1.2. La sociedad del conocimiento

Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de la Sociedades del Conocimiento. Bajo este contexto se hace necesario definir el concepto de conocimiento, (Mayor, 1998) lo definió de la siguiente manera: "Conocimiento es la fluida mezcla estructurada de experiencia, valores, información contextualizada, y ojo clínico muy experto que proporciona un marco de trabajo excelente para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los que lo tienen. En las organizaciones, se encuentra muchas veces almacenado no solamente en documentos o bases de datos, sino también en rutinas, procedimientos, prácticas y normas".

La gestión del conocimiento posibilita además un vínculo directo entre los procesos de creación de conocimientos, innovación de productos y/o procesos y la creación de ventajas competitivas, como muestra el esquema propuesto en la figura 7, se trata de la construcción cooperativa del conocimiento.



Figura 7. Construcción cooperativa del conocimiento

Fuente: Adaptación a partir de (Majluf, 2001)

El avance de la globalización conjuntamente con el rápido desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación e información, es significativa la transformación radical que lleva la sociedad actual basada en el conocimiento a la cual no escapan las organizaciones universitarias. Por ser el único capaz de generar innovación, el conocimiento es considerado hoy, el activo más importante de las organizaciones, razón por la cual, en las últimas décadas, la inversión en el capital intangible ha crecido considerablemente, más que el capital tangible (maquinaria, materias primas).

Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación, difusión y utilización del conocimiento, y está demandando la revisión y adecuación de muchas de las empresas y organizaciones sociales y la creación de otras nuevas con capacidad para asumir y orientar el cambio.

Una sociedad del conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

Se puede señalar que una sociedad del conocimiento tiene dos características principales:

- la primera: es la conversión del conocimiento en factor crítico para el desarrollo productivo y social;
- la segunda: el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje social como medio de asegurar la apropiación social del conocimiento y su transformación en resultados útiles, en donde la educación juega el papel central.

Cada vez cobra más fuerza la afirmación de (Mayor, 1998): “la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en como usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas”. Esta condición está afectando sobre todo a lo que se refiere a sus estrategias empresariales.

En este sentido las empresas estatales están cambiando sus enfoques de gestión y medición, con el objetivo último de crear valor. Las teorías más recientes sobre la estrategia empresarial hablan de la gestión del conocimiento y la medición de los activos intangibles como elemento diferenciador en las empresas de éxito, para la nueva era del conocimiento. El conocimiento por tanto es dinámico y diferente de los datos y de la información. La información es un medio para la comunicación explícita mientras que el conocimiento puede ser tácito o explícito. La información de este modo sería conocimiento hecho explícito.

A partir de estas ideas se ha iniciado una nueva teoría de la empresa basada en sus recursos, como alternativa a los enfoques tradicionales, que basan la empresa en sus productos o servicios, o la fundamentan en las llamadas ventajas competitivas (Porter, 1980).

Con todo ello se empieza a formular con más intensidad teorías que reestructuran los conceptos estratégicos de las empresas y organizaciones en “teoría de la empresa basada en el conocimiento”. En ese sentido los procesos de creación de valor en las organizaciones basadas en conocimiento, van a ver modificadas sus implicaciones sobre la cadena de valor. Estamos acostumbrados a hablar de la cadena de suministro en el flujo de productos físicos desde suministradores de origen hasta el consumidor final. Estas cadenas de suministros se forman en los distintos pasos de producción y distribución hasta el consumo de un determinado producto y en estas sucesivas fases se puede añadir valor, lo que dio lugar al concepto de cadena de valor.

Se considera a la universidad, como creadora de valor por la transferencia de conocimientos conjuntamente con sus clientes, en una interacción de doble sentido, el concepto de cadena de valor no es útil y deberíamos hablar, según (Hax, 2000) de “Redes de valor”; como una interacción entre personas en diferentes posiciones y con diferentes relaciones que están creando valor por transferencia de conocimiento, valor que queda por otra parte como activo intangible dentro de la universidad.

En contraste con la cadena de valor, el valor intangible de una red de valor crece cada vez que se origina una transferencia. Por lo tanto, los valores intangibles son esenciales en los sistemas productivos de organizaciones basadas en conocimiento. Por todo ello se considera que el conocimiento se muestra como el fundamento básico en la creación de valor de cualquier universidad empresarial o social, donde las universidades no están ajenas a las transformaciones y deberán dotarse de una gestión específica, para satisfacer las necesidades y objetivos institucionales.

Una serie de fuerzas influyentes están redefiniendo a la economía en la manera de entender los negocios. Estas fuerzas del cambio influyen en el fenómeno de la globalización, en los más elevados niveles de competitividad y complejidad del entorno, en las nuevas tecnologías, en una serie de cambios en las demandas de los clientes, y en cambios en las estructuras políticas y económicas.

En esta misma línea, la aparición de la llamada *nueva economía* viene impulsada por:

- El fenómeno de la globalización, que interrelaciona las economías de zonas geográficamente dispersas mediante la internacionalización de las empresas, el flujo de capitales, bienes, servicios y personas, y la apertura de nuevos mercados.

- El fenómeno de las TICs, y en especial de Internet, que ha supuesto un incremento significativo en las posibilidades de comunicación y transmisión de información y conocimiento.
- La tendencia de las empresas e instituciones a organizarse de forma más distribuida, fomentando la aparición de redes geográficamente dispersas y descentralizadas.
- Una creciente intensidad en la aplicación del conocimiento en la producción de bienes y servicios.

De hecho, se puede afirmar que Internet es tanto un efecto como una causa de la nueva economía: la red de redes, enormemente potenciada por el fenómeno de la economía digital, proporciona el medio para construir mercados casi perfectos, ya que el ingrediente clave para su obtención es la información y el conocimiento de lo que está ocurriendo en el espacio del mercado mundial.

Como se ha apuntado al principio, muchos economistas comparten hoy en día la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave, tanto desde el punto de vista microeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) como desde el punto de vista macroeconómico (naciones y estados). En la nueva economía, el conocimiento pasa a ser un recurso tan significativo o incluso más que el capital y la mano de obra (Drucker, 1999). La llamada *economía del conocimiento* otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento en las organizaciones. El buen uso del conocimiento determinará el nivel de éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales. Cuanto más se usa, más valioso es y más ventajas competitivas proporcionan.

Por tanto, podemos acogernos los criterios de Porta y otros (2000), que define la gestión del conocimiento como un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existentes entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la universidad. Usualmente el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir. Se trata de un proceso de producción, distribución e intercambio (adquisición y difusión) del conocimiento.

Al analizar los criterios de los autores Serradell-López y Pérez (2003) señalan que la gestión del conocimiento (GC) es la gestión del capital intelectual en una universidad. Forma

como las organizaciones generan, comunican y aprovechan sus activos intelectuales con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece la universidad en el mercado y de diferenciarlos competitivamente.

El modelo de gestión del conocimiento en la nueva economía estará típicamente basado en la codificación del conocimiento explícito y en la difusión y socialización del conocimiento tácito. La codificación se fundamenta en almacenar conocimiento explícito en bases de datos o sistemas expertos, de manera que éste pueda ser utilizado con posterioridad. Por su parte, la difusión y socialización del conocimiento tácito consiste en fomentar la comunicación entre los individuos que componen la universidad a fin de que se vuelva colectivo su conocimiento individual.

Una serie de fuerzas influyentes están redefiniendo a la economía en la manera de entender los negocios. Estas fuerzas del cambio influyen en el fenómeno de la globalización, en los más elevados niveles de competitividad y complejidad del entorno, en las nuevas tecnologías, en una serie de cambios en las demandas de los clientes, y en cambios en las estructuras políticas y económicas.

La gestión del conocimiento enfoca su acción en la conversión del conocimiento individual (tácito) en conocimiento organizacional (explícito), el enfoque del capital intelectual se centra en la conversión del conocimiento organizacional (explícito) en la medición de los beneficios monetarios que se derivan del desempeño y la aplicación de ese conocimiento organizacional. Ambos van juntos, porque el capital intelectual necesita la generación continua y el sustento de recursos de conocimiento organizacionales para derivar ganancias mensurables del desempeño.

1.3. Análisis bibliométrico de la gestión universitaria

La universidad como agente social, es una institución que, de manera crítica, produce y transmite la cultura por medio de la investigación y la enseñanza. Es por eso que la investigación es el fundamento en la obtención de nuevas ideas fomentando la creatividad, condición indispensable para desplegar una capacidad consistente de innovación, en el ejercicio de actividades profesionales y en los procesos de producción. La formación de estudiantes y la superación de los profesores constituyen factores fundamentales para asegurar el nivel de capacitación que requieren las sociedades modernas y resulta evidente que la palabra gestión (management) forma parte (Figura 8).



Figura 8. Nube de palabras de gestión universitaria.

En los últimos años los estudiantes han venido ocupando el primer lugar en las investigaciones que a gestión universitaria se refiere (Figura 9). Junto a ellos, el tipo de universidad o colegio, el uso de la información, la gestión de esa información así como la educación computacional. También incluye la planificación estratégica, la toma de

decisiones, la implementación y el monitoreo de políticas y programas universitarios. Además, también implica la gestión de la infraestructura, la tecnología y los recursos financieros, así como la gestión del personal y la evaluación de su desempeño.

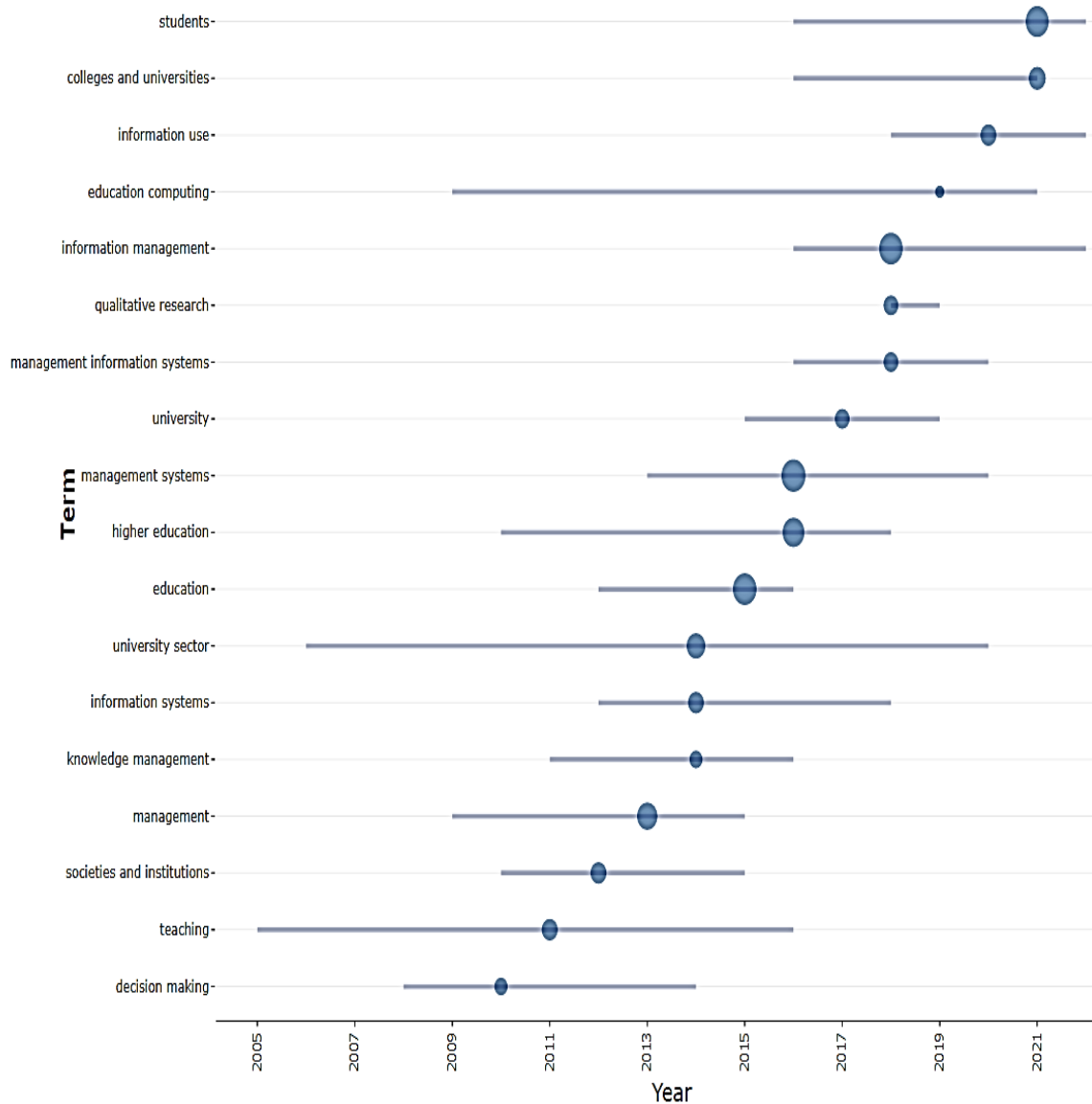


Figura 9. Tendencia de las palabras claves

Este sin dudas es un tema que bibliométricamente está en accenso, las universidades cada día se preocupan más por investigar el curso, motivos y razones por las cuales ser establece y guía su gestión (Figura 10). La gestión universitaria es un tema de gran importancia en la actualidad, ya que juega un papel crucial en la calidad y eficiencia de la

educación universitaria. La gestión universitaria se refiere a la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una universidad con el objetivo de lograr sus objetivos estratégicos y mejorar la educación y la investigación.

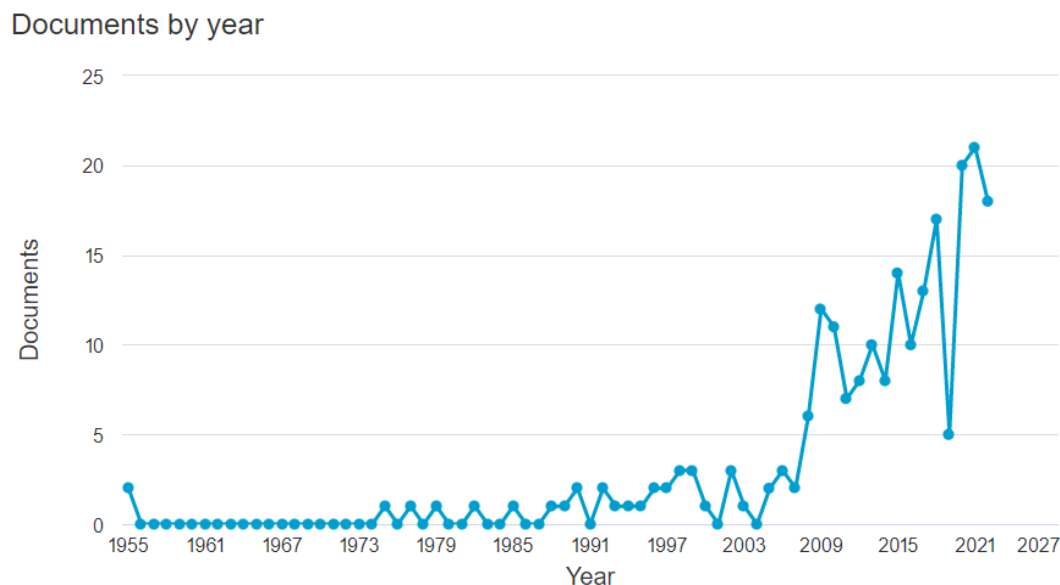


Figura 10. Tendencia anual

Un aspecto importante, pocas veces tratado de forma científica en temas de educación, es la planificación estratégica. Esta permite a las universidades establecer sus objetivos a largo plazo y desarrollar un plan de acción para alcanzarlos. Además, facilita a las universidades establecer prioridades, asignar recursos y monitorear su progreso. Otro aspecto de vital interés e valor, es la toma de decisiones. Un proceso efectivo de toma de decisiones es esencial para que las universidades establezcan respuestas a los desafíos que le permitan aprovechar las oportunidades. La toma de decisiones debe ser basada en datos y en un enfoque sistemático para garantizar la eficacia y la eficiencia. Los países que más investigan el tema son China, Reino Unido y España, en América Latina se destacan Brasil y Colombia (Figura 11) en las áreas de ciencias sociales, economía y administración (Figura 12).

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.

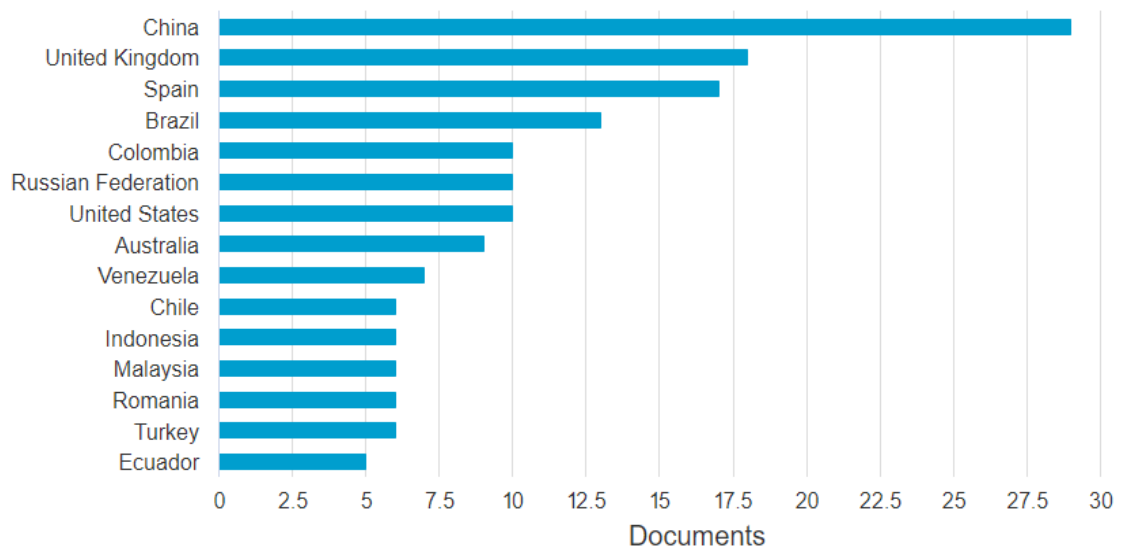


Figura 11. Países que más publican sobre gestión universitaria

Documents by subject area

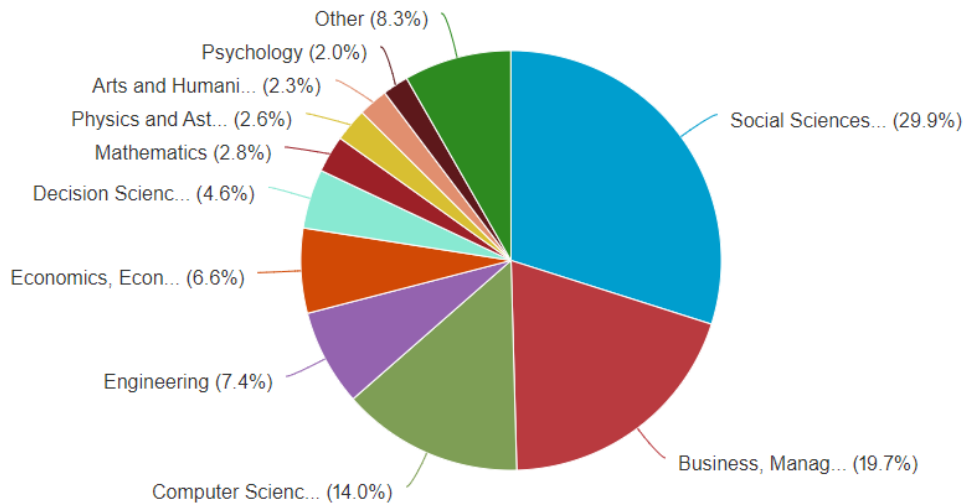


Figura 12. Áreas de la ciencia que abordan el tema de la gestión universitaria

La gestión universitaria en China ha experimentado un rápido desarrollo en las últimas décadas. La reforma educativa de este país ha tenido como objetivo mejorar la calidad de la educación superior, fomentar la investigación y el desarrollo. En ese sentido, el gobierno chino ha implementado una serie de políticas para mejorar la gestión universitaria,

incluyendo la evaluación de la calidad de la educación, el fortalecimiento de la autogestión de las universidades, la promoción de la innovación y el desarrollo, así como el fomento de la colaboración internacional.

Cabe destacar que las universidades chinas han adoptado un enfoque más práctico y orientado a la industria en su enseñanza y investigación, con el objetivo de mejorar la formación de los estudiantes y asegurar su transición exitosa al mercado laboral. También se han impulsado la competencia entre las universidades chinas por atraer a los mejores estudiantes y profesores, dada la necesidad de mejorar la calidad de la educación para satisfacer las demandas de una economía globalizada.

En general, la gestión universitaria en China ha logrado un alto nivel de eficiencia y efectividad, y ha contribuido significativamente al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, todavía existen desafíos a abordar, como la equidad en el acceso a la educación superior y la diversificación de los modelos de financiamiento universitario. Sin embargo las universidades que más publican sobre esta temática son Universidad Federal de Santa Catarina (Brasil), Universidad de Zulia (Venezuela) y Harbin Normal University (China).

Documents by affiliation ⓘ

Compare the document counts for up to 15 affiliations.

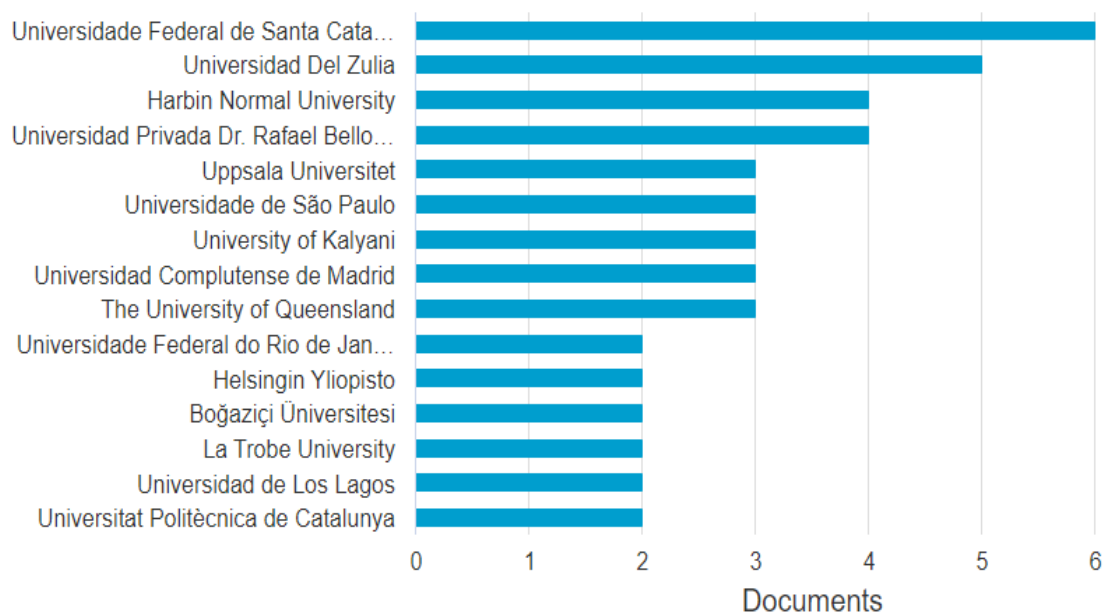


Figura 13. Universidades que más investigan sobre gestión universitaria

La Revista Venezolana de Gerencia es el principal medio de comunicación sobre este tema (Figura 14), esta es una revista con publicación académica que se centra en el estudio de la administración y la gerencia. Es una de las principales revistas especializadas en la materia en Venezuela y brinda a los investigadores, profesionales y académicos una plataforma para publicar sus investigaciones y estudios sobre temas relevantes en la administración y la gerencia. La revista se publica con regularidad y aborda una amplia gama de temas, incluyendo estrategias de negocios, liderazgo, innovación, marketing, finanzas, recursos humanos, entre otros. Además, también incluye secciones para revisar y discutir los desarrollos más recientes en la teoría y la práctica de la administración y la gerencia.

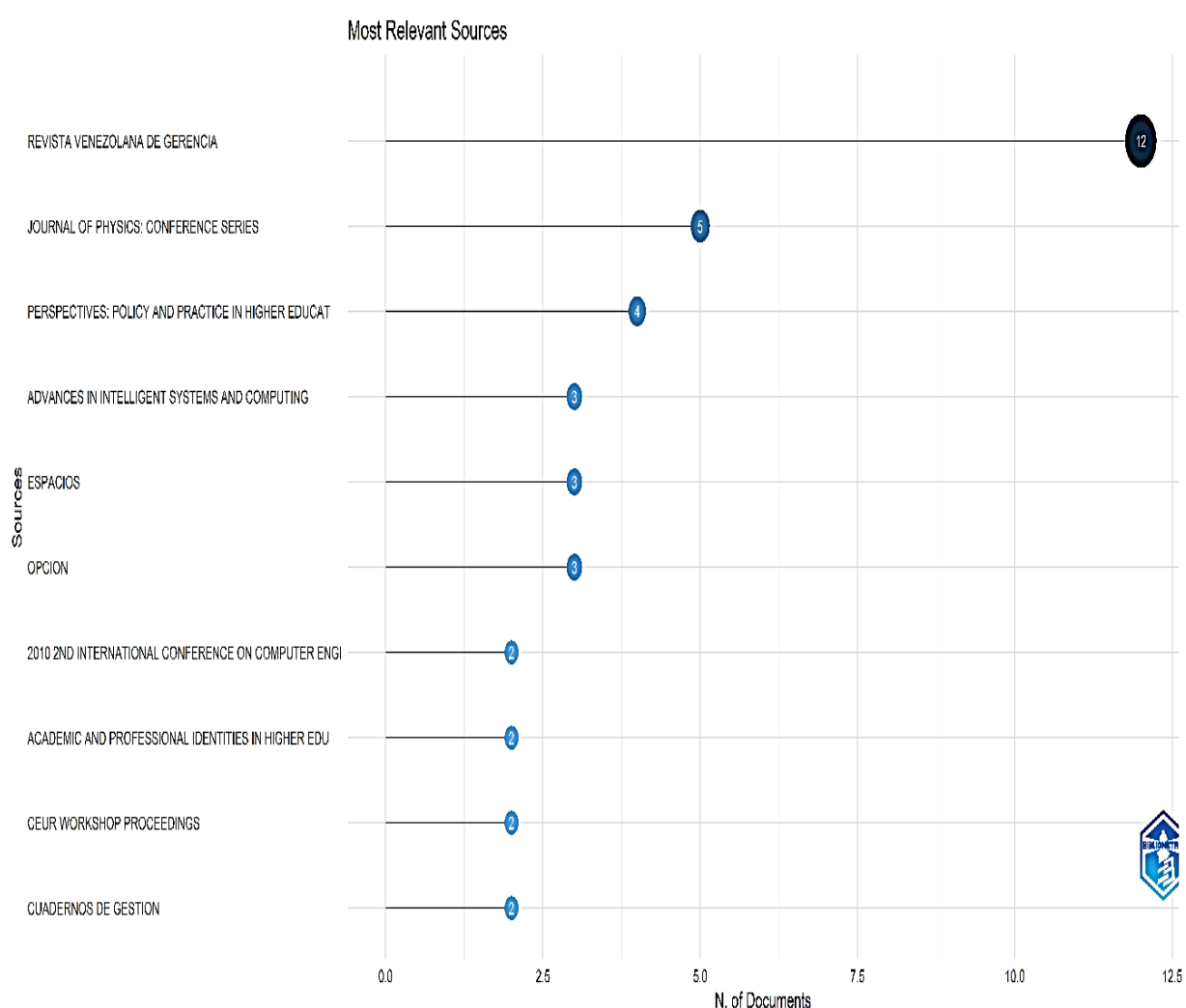


Figura 14. Revistas con mayor número de publicaciones sobre gestión universitaria.

Los académicos, investigadores y profesionales de la administración y la gerencia son los que más publican sobre gestión universitaria (Figura 15). Algunas de las áreas de especialización incluyen estrategias de negocios, liderazgo, innovación, marketing, finanzas, recursos humanos, entre otros.

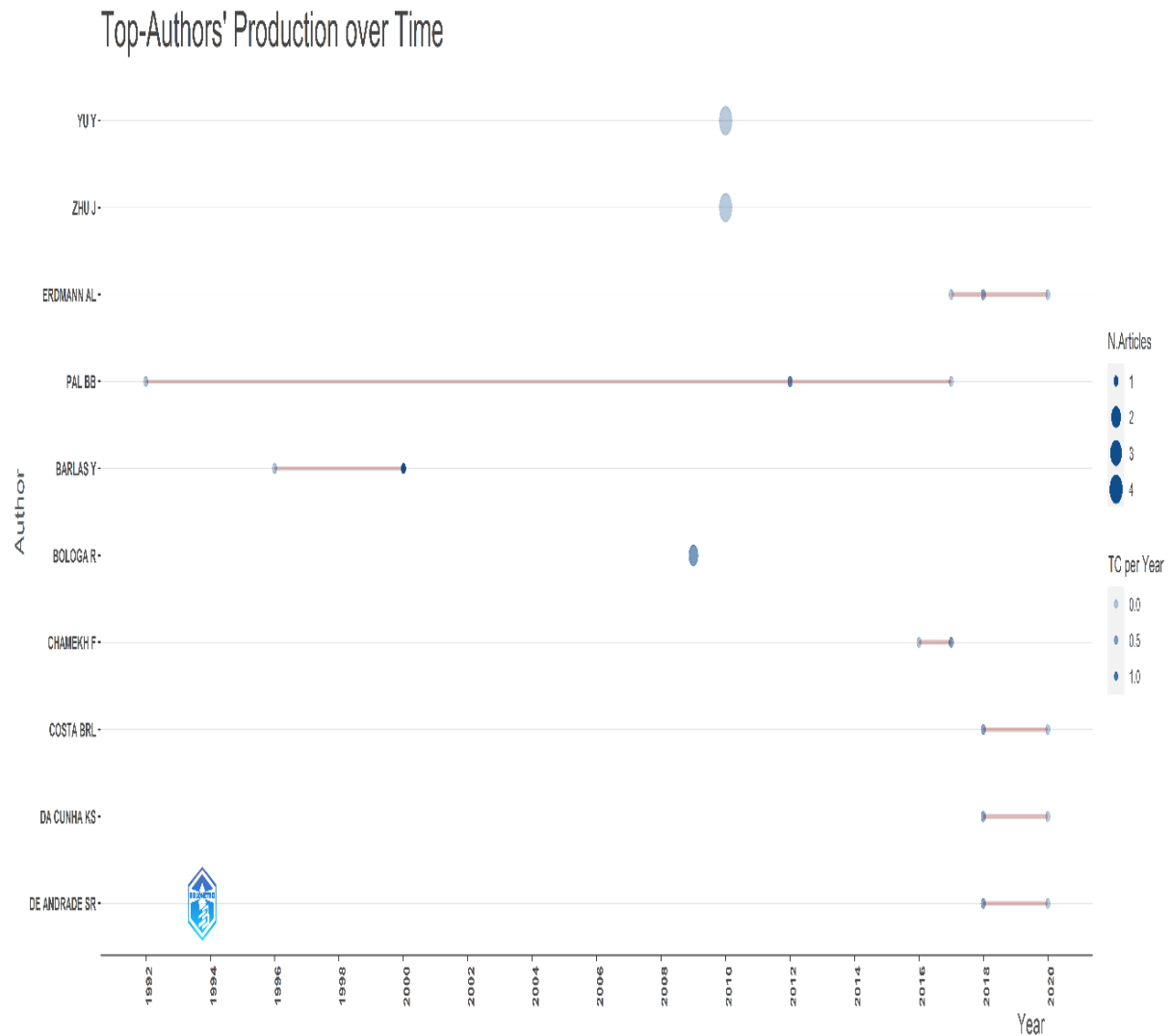


Figura 15. Principales autores

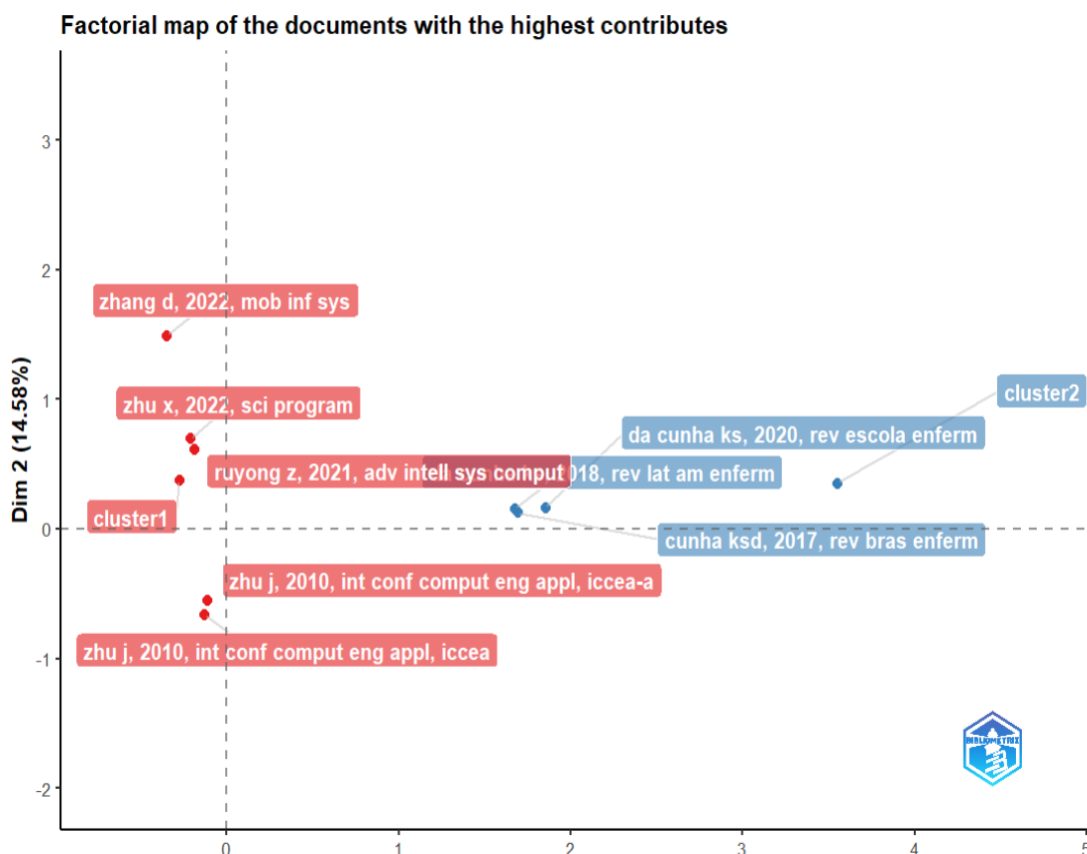


Figura 16. Mapa factorial de los clústeres de autores, año y publicación.

Ampliando los términos de la gestión universitaria, se pueden aplicar las definiciones de García (2001) el cual establece un nuevo concepto al que denomina *Universidad del Siglo XXI*: universidad socialmente activa, abierta e interconectada con su entorno y en la cual se formen individuos portadores de una cultura de aprendizaje continuo, capaces de actuar en ambientes intensivos en información, mediante un uso racional de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Dentro de las transformaciones que se viene produciendo en los sistemas de educación superior, vale resaltar tres factores claves:

- La formación continua.
- La vinculación de la Universidad con su entorno.
- Las oportunidades que provienen de la sociedad del conocimiento.

Otro concepto abordado en la actualidad es la terminología de *Universidad Emprendedora* (Terra y otros, 2007) capaz de lograr una relación tripartita entre universidad-sociedad-gobierno, desarrollando acciones cívicas, educativas y de desarrollo. Las universidades con esta denominación están compuestas por un personal emprendedor, que

gestione el conocimiento desde una perspectiva multidisciplinar. También se trata de crear profesionales emprendedores que puedan actuar como agentes multiplicadores de acciones en la sociedad.

En otro análisis, la capacidad de aprender constituye el fundamento principal para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del entorno, por tanto, el conocimiento, la innovación y capacidad de aprendizaje dan la posibilidad de obtener ventajas competitivas frente a la competencia. Es decir, como institución, la universidad tiene entre sus funciones que los resultados de sus investigaciones contribuyan al desarrollo de su territorio, al crecimiento económico y bienestar social; teniendo mayores incentivos que favorezcan una mejor percepción de los problemas económicos, utilizando como una de las herramientas el intercambio entre investigadores para el logro de excelentes resultados, la alianza entre la universidad y el sector empresarial, esta relación se muestra en los clúster de los términos claves (Figura 17), aunque sin duda alguna el Covid 19 cambió el panorama de la educación y la forma de ser gestionada (Figura 18 y 19).

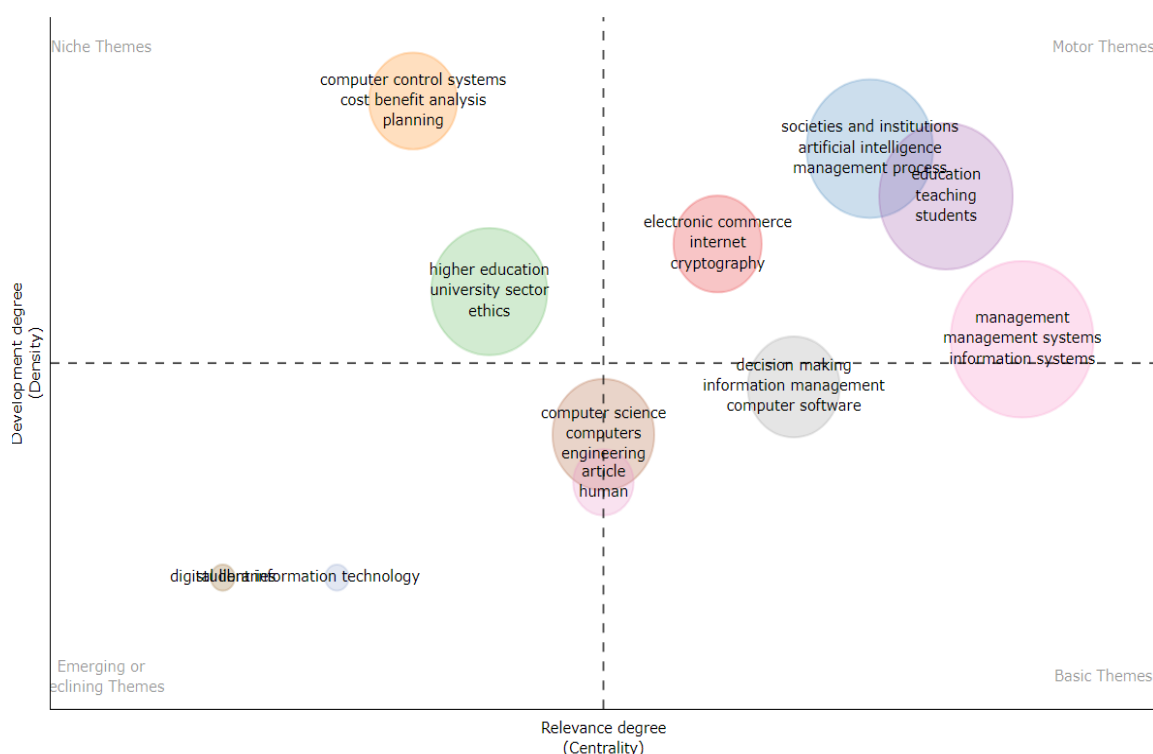


Figura 17. Mapa de grupos de terminos claves antes de la pandemia de Covid 19

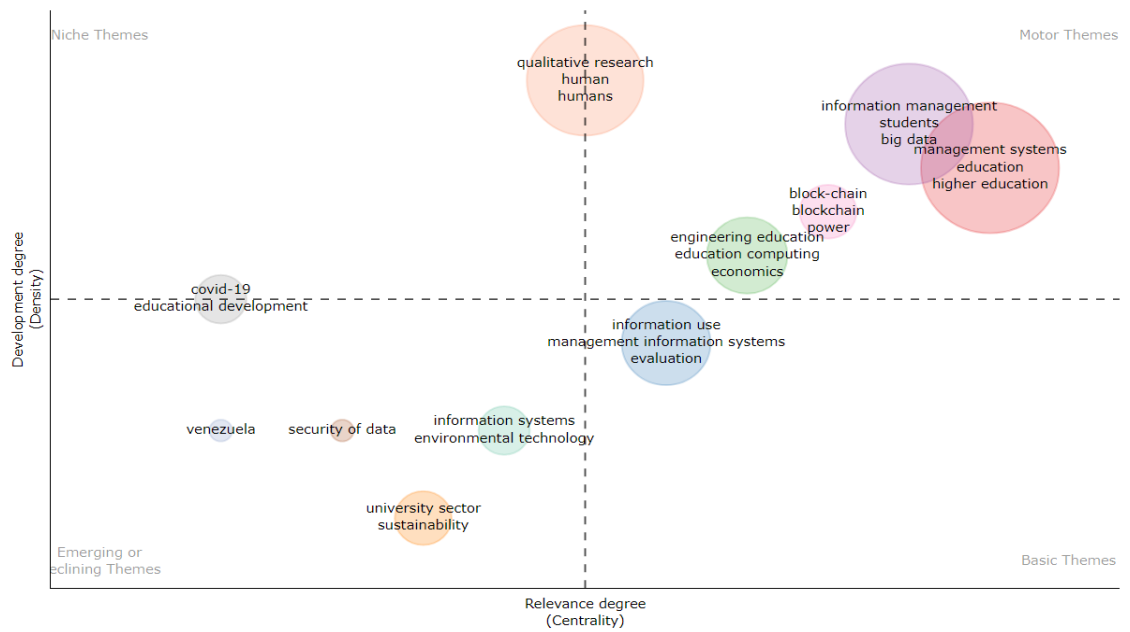


Figura18. Mapa de terminos después de la pandemia de COVID 19

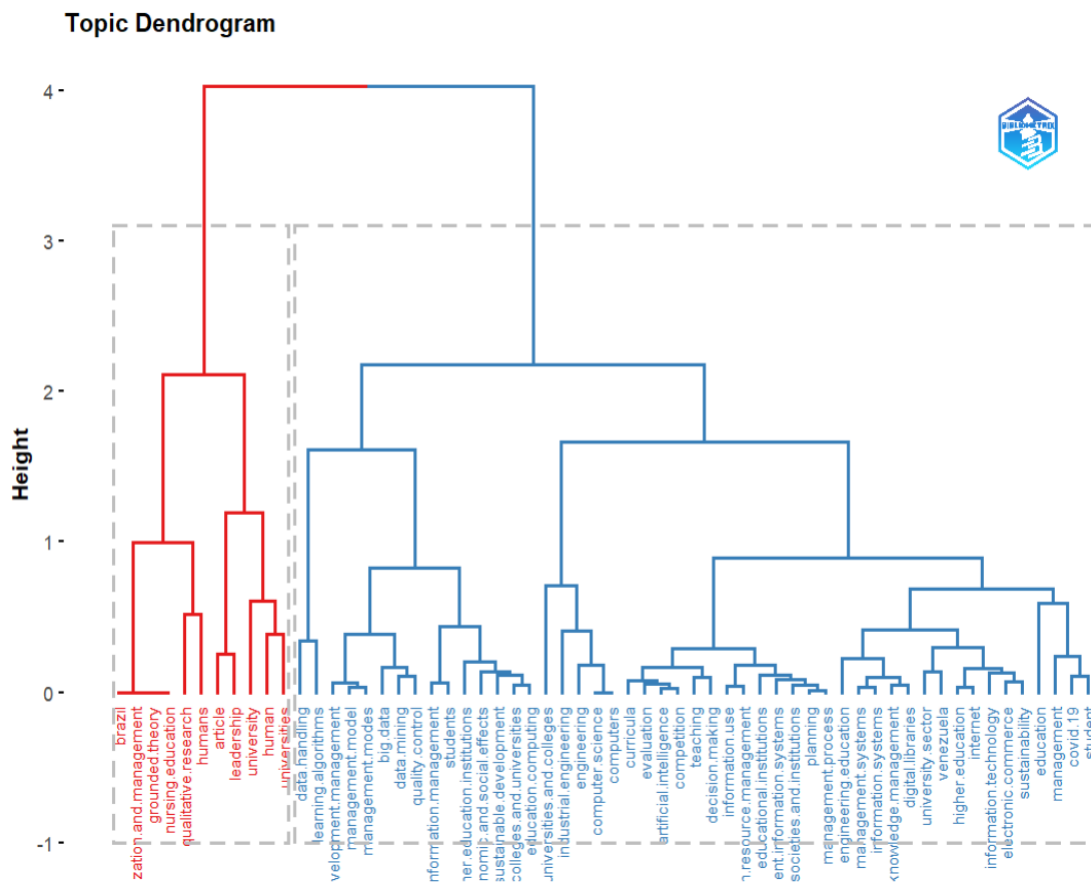


Figura 19. Dendrograma de palabras claves

La gestión tiene cinco funciones: planeación, universidad, integración de personal, dirección y control. Adaptado a la universidad, se considera que estas funciones se encargan de que el conocimiento generado, transmitido y apropiado sea el resultado de una planificación que responda a los objetivos centrales de la universidad y a su objeto social, organizado en los diferentes planes de estudio y programas docentes en cada uno de los modos de enseñanza, a través de la integración del personal en función de crear y difundir el conocimiento, bajo la dirección y el control administrativo. La gestión universitaria consiste, por tanto, en planificar el desarrollo de la universidad, organizar sus recursos y dirigir el personal docente y administrativo. Esto significa que existe una buena gestión si en los ámbitos de la investigación científica y de la formación profesional tiene una cultura y un sistema de planes, así como debidamente organizados sus recursos financieros, tecnológicos, infraestructura, comercialización y procesos; todo esto en la actualidad se agrupa en dos líneas conceptuales (figura 20) que podrían resumirse en inteligencia sustentable e investigación.

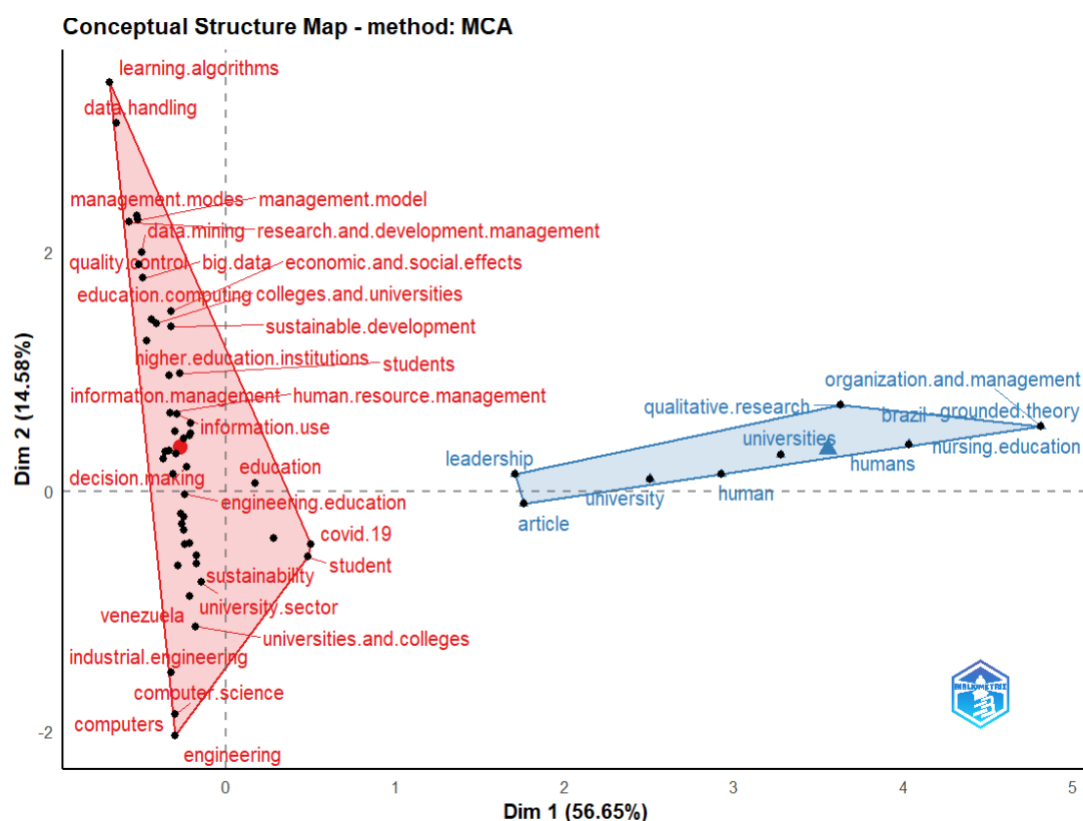


Figura 20. Mapa de estructura conceptual

En términos generales, una nueva forma de gestionar las universidades, apuesta por eficiencia, eficacia y responsabilidad en la toma de decisiones, es imprescindible apostar por equipos de trabajo que realicen su gestión con agilidad, eficacia y responsabilidad. En la (tabla 1) se muestran tres enfoques que presenta la gestión universitaria en la contemporaneidad. La universidad del siglo XXI en Cuba ha traspasado los umbrales de la universidad tradicional, no sólo en el orden físico, sino también en el orden conceptual (Pérez y otros, 2009). Según los enfoques mostrados la universidad cubana debe encaminarse hacia ser proactiva para aprovechar las oportunidades del entorno y la comunidad universitaria. También deberá en algunos equipos de trabajo tener una tendencia hacia el enfoque radical para lograr el ingreso de recursos financieros que le permitan mantener ciertos beneficios sociales y el desarrollo de la infraestructura.

TABLA 1. Enfoques de la gestión universitaria

Enfoques	Características de la gestión universitaria
Reactiva (Tradicional)	Responde a exigencias administrativas. Se basa exclusivamente en el rol formador de profesionales, creador y divulgadores de conocimientos.
Proactiva	Define que la universidad debe conocer, entender, interpretar y enfrentar los acontecimientos del entorno, asumiéndolos estratégicamente.
Radical	Defiende el criterio de que la universidad debe ser tratada y gestionada como un producto empresa, asumiendo comportamiento y características empresariales.

Fuente: basado en los estudios de Mintzberg (1991)

Para lograr esta gestión eficiente en los ámbitos universitarios, sobre todo cuando se tratan aspectos de planificación y gestión, es creciente el interés por contar con una información de calidad y con potencial estratégico (Escudero, 2001). En la que fundamenten los responsables sus decisiones y con la que los distintos implicados en el sistema puedan tener un conocimiento cabal y un diagnóstico preciso de la realidad de las instituciones universitarias. Por ello, una pregunta clave es si es posible la dirección y gestión estratégica

de una universidad, sin un buen sistema de información homologada y fiable (Escudero, 2001), en definitiva, sin un buen sistema de indicadores de la realidad institucional.

El perfeccionamiento de la gestión universitaria conduce a la necesidad de aplicar herramientas de avanzada de dirección como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias e insuficiencias de la actual gestión. No es más que un proceso de sistematización y reordenamiento fundamentalmente, que se garantiza con los recursos humanos idóneos y disponiendo de los medios materiales adecuados, este consta de tres fases o pasos, a saber:

1. Elaboración de la política universitaria.
2. Aplicación de la política a través de los sistemas y subsistemas que integran su gestión: diagnóstico y diseño de soluciones.
3. Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas y procedimientos, reglamentos.

Existen múltiples enfoques para abordar esta problemática, uno de los más aceptados divide a la gestión universitaria en los siguientes elementos:

1. Dirección de los procesos universitarios
2. Gestión Económica -Financiera.
3. Gestión de Calidad.
4. Gestión de Comercialización de productos/servicios universitarios.
5. Gestión Logística.
6. Gestión de Recursos Humanos.

Otro enfoque la separa en dos grandes grupos (figura 21).

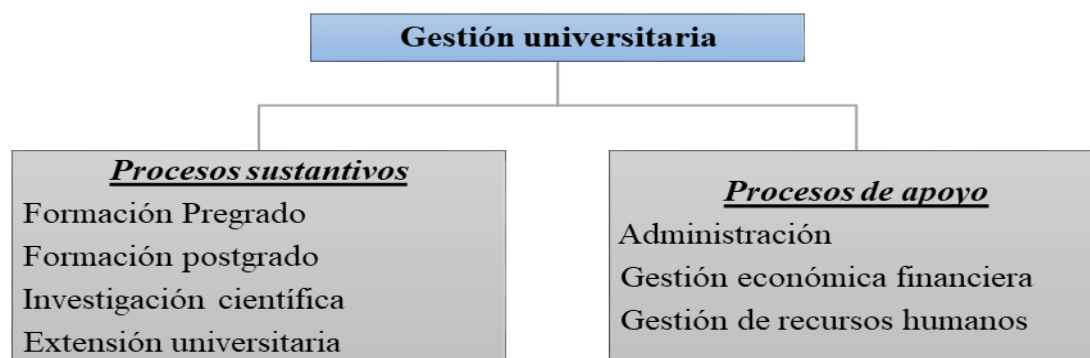


Figura 21. Procesos de la gestión universitaria.

1.4. Tendencias de la gestión universitaria

Las tendencias actuales en la gestión universitaria están transformando ayudando a las universidades a mejorar la calidad de la educación y la investigación para tener un impacto positivo en la sociedad y el mundo, entre las más significativas se destacan:

1. **Tecnología y digitalización:** La tecnología y la digitalización están transformando la forma en que se lleva a cabo la gestión universitaria. Las universidades están adoptando plataformas digitales para mejorar la eficiencia administrativa y mejorar la experiencia de los estudiantes.
2. **Internacionalización:** La internacionalización está ganando importancia en la gestión universitaria. Las universidades están buscando expandirse a nivel internacional y establecer colaboraciones y programas con instituciones extranjeras.
3. **Enfoque en la calidad:** La gestión universitaria está adoptando un enfoque más estricto en la calidad de la educación y la investigación. Se están estableciendo indicadores de calidad y se están llevando a cabo evaluaciones regulares para garantizar la excelencia académica.
4. **Desarrollo sostenible:** Las universidades están adoptando prácticas más sostenibles y están tomando medidas para reducir su huella de carbono y mejorar su impacto en el medio ambiente.
5. **Atención a la diversidad:** La gestión universitaria está prestando más atención a la diversidad y la inclusión, y está tomando medidas para fomentar un ambiente académico inclusivo y diversificado.

La conducción de las personas es una de las tendencias también importantes y se convierte en vital para lograr la excelencia en las metas propuestas de ahí la importancia de la gestión del talento humano herramienta para la ventaja competitiva en las universidades. Es necesario destacar que para el desarrollo de estas tendencias las universidades deben ser flexibles para poder adaptarse a los cambios constante que le brinda el entorno, lo que implica cumplir algunas transformaciones para gestionar de una manera adecuada los procesos.

El diseño de nuevas estructuras organizativas, están apoyadas en las tecnologías de información. Según Hernández (2014), las empresas están viviendo en un acelerado ritmo de creación, cambio y maduración de los modelos de negocio con un desfase entre ciclos

estratégicos corporativos y ciclos tecnológicos que en ocasiones deja obsoleto el plan estratégico de muchas empresas. En tal sentido estas nuevas estructuras, son una respuesta a la solución de estos problemas (Figura 22): implementación de nuevos sistemas de calidad, certificación o acreditación de programas de pregrado, maestrías y doctorados, la instrumentación de nuevos mecanismos de gestión. enfoque estratégico, dirección por objetivos. dirección por valores, la creación de nuevas formas de universidad de los procesos, definición de los procesos flexibilidad trabajo en equipo, multidisciplinaridad, la conformación de nuevos sistemas de gestión del talento humano, diseño de cargos, selección del personal, evaluación del desempeño, formación y desarrollo estimulación y reconocimiento.

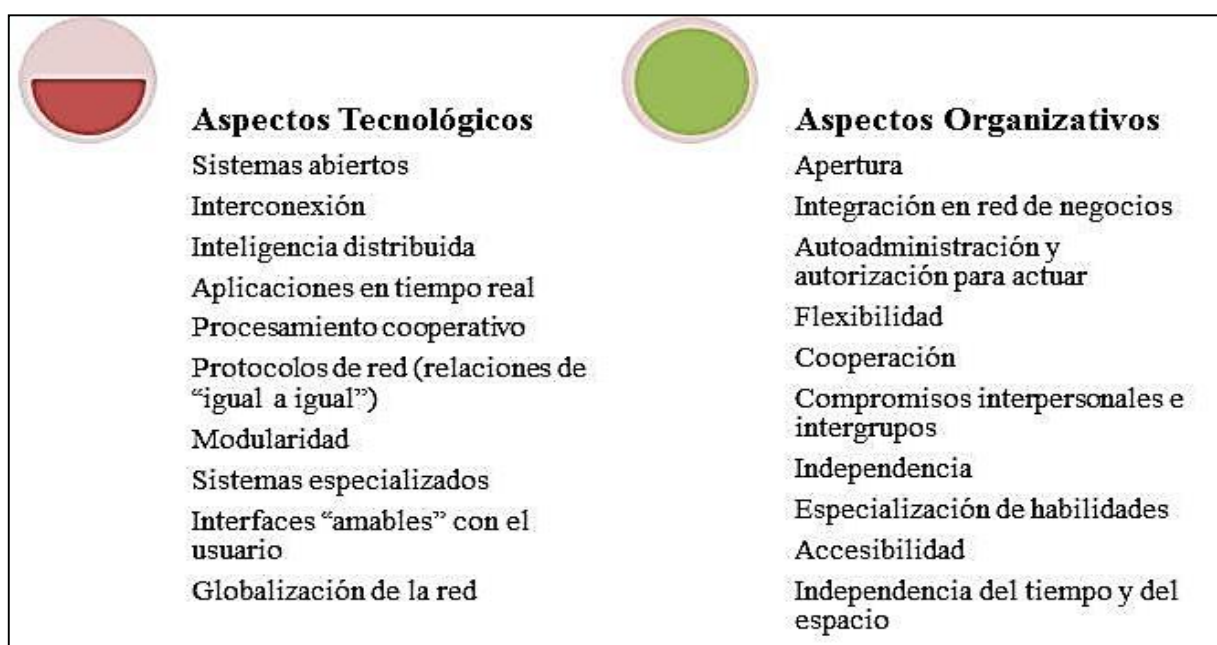


Figura 22. Relación tecnología y nuevas organizaciones

Fuente: Adaptado de Sáez y otros (2003)

En la actualidad existen varios factores que condicionan los nuevos enfoques en la gestión universitaria, entre los principales se encuentran la globalización, el desarrollo acelerado de la ciencia y la técnica, el desarrollo acelerado de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, surgimiento de nuevos valores culturales, y el auge de la ecología. Estos factores influyen en la aparición de las tendencias principales del desarrollo de la universidad contemporánea. Estas tendencias y las principales manifestaciones de cada una de ellas se reflejan en la tabla 2.

TABLA 2. Principales tendencias de la gestión universitaria

Tendencias	Características
Masificación	- Apreciables incrementos y magnitudes de matrícula - Incremento de las tasas de escolarización, acentuado en los países desarrollados - Mayoritariamente en institutos de enseñanza superior con menos exigencias de acceso y programas de menor duración - Incremento de las universidades privadas
Diversificación	- Modificaciones esenciales de los programas de formación y en los métodos de enseñanza- aprendizaje - Variedad de universidades. Carreras cortas y largas - Modificaciones esenciales de las estructuras institucionales - Flexibilidad en los planes de formación
Financiamiento	- Reducción de las fuentes provenientes del presupuesto estatal - Búsqueda de fuentes alternativas - Mayor atención a las regulaciones del mercado - Mayor control de los recursos financieros - Privatización o variantes
Internacionalización	- Movilidad de profesores y estudiantes - Cooperación y relaciones internacionales - Comunicación y participación en redes - Políticas de estímulo a presencia de estudiantes extranjeros - Las universidades de excelencia absorben y asimilan a profesores e investigadores de talento bajo la cobertura de la cooperación

Fuente: Elaboración a partir de revisión bibliográficas.

Sin lugar a dudas, el mecanismo de gestión que se adopte tiene una importancia singular pues en él se engranan todos los procesos, actividades y tareas que se desarrollan. En la actualidad coexisten múltiples tecnologías de gestión, entre las más conocidas se encuentran:

- Teoría de las restricciones
- Benchmarking
- Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad.
- Dirección Estratégica y Dirección Por Objetivos
- Dirección Por Valores

- Calidad Total
- Reingeniería de Procesos
- Perfeccionamiento Empresarial

Estas tendencias en la gestión universitaria también exigen la determinación de indicadores que permitan evaluar la efectividad en las funciones de la gestión en cada una de sus esferas:

Docencia de Pregrado: Cumplimiento del plan de trabajo metodológico. Resultados de controles a clases. Cumplimiento de las estrategias transversales. Práctica laboral. Resultados docentes: promoción, bajos número de programas acreditados. Satisfacción de los estudiantes.

Docencia de Posgrado: Número de programas en funcionamiento: doctorados, maestrías, diplomados, especializaciones, cursos, número de cursistas, número de programas acreditados satisfacción de los cursistas e ingresos por posgrado

Ciencia y técnica: Número de proyectos aprobados. Número de proyectos en ejecución. Número de proyectos concluidos. Financiamiento de proyectos. Categorías de proyectos: Internacionales, nacionales, regionales, empresariales, institucionales. Eventos científicos desarrollados. Ingresos por fuentes de ciencia y técnica. Participación en eventos por profesor investigador. Publicaciones por profesor investigador internacional y nacional. Web of Science. Premios por profesor investigador. Premios estudiantiles.

Extensión Universitaria: Número de proyectos comunitarios, número de convenios con organizaciones del entorno, satisfacción de la comunidad, número de eventos culturales y deportivos, satisfacción de los estudiantes con las acciones de bienestar universitario.

Relaciones Internacionales: Número de convenios con instituciones y organismos extranjeros. Número de estudiantes en programas de intercambio, número de profesores en intercambio e ingresos por fuentes de Relaciones Internacionales.

Admisión y egreso: Número de egresados, número de matriculados, número de acciones de atracción, número de acciones de seguimiento a egresados.

Talento Humano: Número de doctores, número de máster, número de docentes con posgrado composición de la plantilla, categorías docentes, numero de promociones, acciones de I+D por trabajador, ausentismo, rotación, satisfacción laboral.

Recursos Financieros: Ingresos, ejecución del presupuesto, inversiones, liquidez, solvencia, rentabilidad.

Infraestructura: Número de procesos automatizados, número de procesos estandarizados, número de estudiantes por computadoras, número de computadoras con acceso a Internet, aseguramiento bibliográfico: libros, revistas, ejemplares, suscripciones, equipamiento de laboratorio, satisfacción de los estudiantes con la infraestructura.

1.5. El marketing en la gestión universitaria

Se plantea teóricamente que entre los principales escritores sobre la comercialización se destacan los autores Kotler (1995), Roche (1995) y Mengunzatto (1998). Estos plantean que el marketing como filosofía empresarial está orientada hacia el cliente, centro de todas las actividades comerciales de las organizaciones. A pesar de los esfuerzos por hacer valer las funciones del marketing todavía existen tabúes y proyecciones erróneas acerca de la implantación de los diferentes sistemas que le conforman, la gran mayoría de las empresas estatales no evalúan correctamente las variables comerciales, no elaboran los planes estratégicos de marketing elemento decisivo en la toma de decisiones, no logran desarrollar una visión susceptible a los cambios del entorno y a la necesidad constante de asumir los riesgos y de comprender que el departamento de mercadotecnia no es un elemento aislado, sino, que se interrelaciona con el resto de los procesos empresariales.

La aplicación del marketing en las universidades es un tema polémico e incluso rechazado por muchos académicos, sin embargo, constituye una tendencia general de las organizaciones para enfrentar los retos de la aguda competencia del mundo actual y por eso, las universidades deben, al menos, considerar sus posibilidades y limitaciones (Tristá, 2004).

El marketing obtiene del entorno la información necesaria para realizar el diseño, concepción y realización del producto y el resto de las variables que forman parte de la mezcla comercial (producto, precio, distribución y comunicación). La *American Managent Association* (AMA) define el marketing como: “el proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.” (Seglin, 1995)

Como una forma de hacer negocios el marketing es la manera exitosa de distinguir una universidad que su objetivo no es vender el producto, sino lidiar la producción y los servicios. La dirección de las empresas debe basarse en su capacidad de proyectarse de manera estratégica para lograr una cultura organizacional que asegure establemente la excelencia y el cambio, mejorando de forma constante las funciones de la empresa con relación a la evolución del entorno. Se basa en la definición de un público objetivo, la identificación de sus necesidades, deseos, poder adquisitivo, su comportamiento de compra, sus creencias, su estilo de vida y satisfacerlo con la entrega del producto deseado, con todo el conjunto de beneficios asociados a él. La concepción de un bien o servicio más allá de agradar al productor como creador del mismo, ha de ser costeable, de fácil acceso, competitivo y estar formado por un conjunto de atributos que además de reflejar la imagen de la universidad sea capaz de agradar al cliente, pues de ello dependerá el cumplimiento de los objetivos, beneficios, eficiencia y eficacia organizacional.

Uno de los principales a ser abordados en esta temática, plantea de forma abarcadora que “el marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”... “es un esfuerzo de intercambio centrado en el mercado, orientado al cliente y dirigido a través de la coordinación del marketing a generar satisfacción a los clientes como la llave para satisfacer los objetivos de la universidad” (Kotler, 1995).

Vinculado a la gestión universitaria, el marketing permite la comercialización de los servicios al cliente desde la óptica de que es necesario conocer e identificar las necesidades de estos. El producto se clasifica como un servicio teniendo en cuentas sus características de intangibilidad. Y las restantes variables se relacionan estratégicamente en función de mejorar el desempeño comercial de la gestión universitaria. Es una planificación efectiva de los recursos que se manifiesta en beneficios, tanto para la entidad como para su entorno, en este caso la Sociedad.

El término de *Marketing Social*, aplicable a las organizaciones universitarias aparece por primera vez en 1971 y tiene como objetivo consciente el cambio de ideas o conductas adversas. Su tarea principal consiste satisfacer de manera más efectiva que las organizaciones competidoras, preservando el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad en la toma de decisiones. Este enfoque del marketing refleja su compromiso social; demuestra que no debe valorarse al cliente como un elemento aislado, pues esté forma parte

de un todo. Cada región tiene sus características específicas, su cultura y debe evaluarse según sus necesidades reales.

El marketing actual debe prestar atención a los problemas sociales, la opinión pública juega un papel importante en el desempeño organizacional; no sólo los indicadores económicos reflejan la evolución de la universidad, una opinión desfavorable de la sociedad podría causar trastornos en su posicionamiento competitivo. Se habla de la búsqueda de un comercio socialista de bienes con un enfoque de marketing a partir del empleo de las herramientas comerciales, la toma decisiones eficiente relativa a la oferta, que cumpla con su papel de ser el fomento de la industria, de ser el intermediario entre la producción y el consumo; contribuyendo al crecimiento del nivel de vida de la población.

Por otra parte, el contexto de mercado ha caracterizado la psicología social el concepto de cliente, en la forma de concentración de la toma de decisiones en el solicitante, quien quiere realizar su selección de dónde y cómo recibir servicios, a partir de una consideración individualizada de sus necesidades y deseos. La demanda de los servicios universitarios de una mayor atención por parte de la institución que ofrece el servicio, a sus requerimientos e intereses. La exigencia de una calidad correspondiente con sus expectativas al hacer la selección, lo que en ocasiones se refuerza por un compromiso mutuo amparado por instrumentos legales.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Salas Hernández, et al (2022) plantearon que la pandemia del Covid-19 se ha convertido en un gran desafío para mantener las prácticas en los laboratorios a distancia, con un servicio educativo de calidad a través de la interacción con plataformas virtuales. Una plataforma de colaboración digital puede ser una herramienta valiosa para la gestión universitaria, ya que permite a los miembros de la comunidad universitaria trabajar juntos y compartir información en tiempo real. Algunas de las características y beneficios de una plataforma de colaboración digital para la gestión universitaria incluyen:

- **Comunicación:** Permite a los miembros de la comunidad universitaria comunicarse y colaborar en tiempo real, a través de chat, videoconferencia y correo electrónico.
- **Documentación:** Permite a los miembros de la comunidad universitaria compartir y colaborar en documentos y archivos, incluyendo textos, imágenes y presentaciones.
- **Tareas y proyectos:** Permite a los miembros de la comunidad universitaria organizar y gestionar tareas y proyectos de manera eficiente, asignando responsabilidades y estableciendo fechas límite.
- **Accesibilidad:** La plataforma es accesible desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que permite a los miembros de la comunidad universitaria colaborar sin importar su ubicación geográfica.
- **Integración:** La plataforma se puede integrar con otras herramientas y sistemas, lo que permite una gestión más eficiente de los recursos y la información.
- **Eficiencia y efectividad:** permite una mayor colaboración y comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria.

Según Mbwini (2022) desde la perspectiva de Ecuador, la gestión universitaria ha experimentado una serie de cambios y desafíos en los últimos años. Algunos de los aportes más importantes desde la docencia, investigación y extensión incluyen: reforma educativa, desarrollo de la investigación, colaboración con la industria y atención a la diversidad. Finalmente, la limitación actual de recursos económicos de las universidades obliga a establecer prioridades que, para garantizar su impacto social, deben ser definidas externamente. En términos de mercado, habría que definir si existe una demanda de los

servicios universitarios del servicio universitario que requiera ser tomada en cuenta en la gestión de dicha universidad. Esta demanda de los servicios universitarios puede darse por diferentes razones.

Para el solicitante, el conocimiento puede constituir una ventaja competitiva para el acceso al mercado de trabajo y también, una posibilidad de ascenso social, no sólo desde el punto de vista económico, sino también de status. Para las organizaciones, el contar con recursos humanos adecuadamente calificados, constituye una forma de desarrollar su competitividad. Para los gobiernos, representa una contribución a la estabilidad política, tanto por su representación como oportunidad de ascenso social y su posibilidad de influir sobre el desarrollo de valores ciudadanos en las nuevas generaciones, además contribuye a la competitividad nacional y sus previsible efectos en la generación de empleos, incremento de la capacidad de consumo y otros impactos asociados.

De hecho, esta multidimensionalidad del impacto del conocimiento sobre el bienestar ha dado lugar a criterios divergentes sobre quién debe hacer esta inversión. Esto sería también una justificación de cómo el marketing podría contribuir a la eficiencia en la gestión universitaria recopilando información del entorno y el mercado demandante y potencial, e incorporando herramientas de análisis para una mejor combinación de las variables endógenas y exógenas que facilitan o limitan la gestión universitaria.

REFERENCIAS

- | | |
|--|--|
| Cruz, Roche (1995). Fundamentos De Marketing. | A University Evolution Garden: An Integrated Learning Approach For Teaching Land Plant Evolution. Plants People Planet, 3(6), 761-774.
Doi:10.1002/Ppp3.10227 |
| Delgado, Luis Francisco (2006). La Gestión Universitaria.Url:Www.Gestiopolis.Com/.../Gestion-Universitaria-Desarrollo-Humano-Cuba(Consultado 25/09/2011) | Escudero, T. (2001) Indicadores Para El Sistema Universitario Español. Anuario De Pedagogía, 3, 131-142. |
| Drucker, Robert. Gestión Del Conocimiento, (1999)
Http://Www.Monografias.Com/Trabajos12/Lagc/Lagc.Shtml | Escudero, T. (2001), Información Sobre La Universidad: Un Elemento Estratégico, Ponencia Presentada En Las Xix Jornadas De Gerencia |
| Elliott-Kingston, C., Haines, N., Stewart, G., & McCabe, P. (2021). Creating | |

- Universitaria, Universidad Pablo Olavide, Sevilla, 25-26 De Octubre.
- Hax, Arnoldo, Majluf Nicolás. Estrategias Para El Liderazgo Competitivo. Editorial Dolmen, 2001.
- Hernández, Adrian (2014). Nuevas Estructuras Organizativas Para Competir En La Economía Digital. Url: [Http://Finanzasparaebusiness.Com/2013/03/13/Nuevas-Estructuras-Organizativas-Para-Competir-En-La-Economia-Digital/](http://Finanzasparaebusiness.Com/2013/03/13/Nuevas-Estructuras-Organizativas-Para-Competir-En-La-Economia-Digital/)
- Kotler, Philip (1995). Dirección De Marketing. Análisis, Planificación, Gestión Y Control. Editorial Mcgraw-Hill, Madrid.
- Labraña, J., & Mariñez, C. (2021). What Do We Rely On When Evaluating The Quality Of Universities? Evolution Of External Quality Assurance Mechanisms In Chile. [¿En Qué Confiamos Al Evaluar La Calidad De Las Universidades? Evolución De Los Mecanismos Externos De Aseguramiento De La Calidad En Chile] Revista Iberoamericana De Educacion Superior, 12(33), 120-137. Doi:10.22201/Issue.20072872e.2021.33.861
- Majluf Nicolás. Estrategias Para El Liderazgo Competitivo. Editorial Dolmen, 2001.
- Mayor Sagaro, Federico. (1998) La Educación Superior Y Desarrollo Humano Sostenible. Revista Unesco (París).
- Mbwini, D. N. C. (2022). University Management. Contributions From The Perspective Of Ecuador. [La Gestión Universitaria. Aportes Desde La Perspectiva De Ecuador] Universidad Y Sociedad, 14(2), 547-553. Retrieved From Www.Scopus.Com
- Menguzzato, M. (1995) .La Dirección Estratégica De La Empresa. Un Enfoque Innovador Del Management. Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales. Universidad De Valencia.
- Mintzberg, Henry (1998). La Estructura De Las Organizaciones. Barcelona Ed. Ariel, 4ta Edición.
- Porta, J. Y Lladonosa, M. (Coords.) (1998): La Universidad En El Cambio De Siglo, Alianza Editorial, Madrid.
- Salas Hernández, J. I., Murillo Roza, S. A., Guarnizo Vargas, C. M., & Rodríguez Araque, E. (2022). Digital Collaboration Platform Applied To University Management. [Plataforma De Colaboración Digital Aplicada A La Gestión Universitaria] Revista Venezolana De Gerencia, 27(8), 819-834. Doi:10.52080/Rvgluz.27.8.6
- Seglin L. Jeffrey (1995). Curso De Mercadotecnia 36 Horas. Editorial Mcgraw-Hill/Interamericana, Primera Edición En Español.
- Terra, Branca; Carlos Alberto Figueiredo Da Silva; Sebastião Josué Votre; Saulo Roni Moraes; Kátia Eliane

- Santos Avelar (2007). Por Uma Universidade Empreendedora: O Papel Da Pós-Graduação No Modelo Da Hélice Tríplice. Xxvi Enegep. Caso De Estudio Del Centro Universitario Augusto Motta - Rio De Janeiro - Rj (Brasil)
- Serradell-López, E. y Pérez, A. (2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Edición: FUOC. Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>.
- Tristá Pérez, Boris (2004). Aproximación A Un Marketing1 Universitario.
- Weiming, L., Chunyan, L., & Xiaohua, D. (2016). Ten Years Of Entrepreneurship Education At Chinese Universities: Evolution, Problems, And System Building. Chinese Education And Society, 49(3), 198-216. Doi:10.1080/10611932.2016.1218250

CAPÍTULO 2

DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING UNIVERSITARIO

RESUMEN

La confección de un plan de marketing constituye una herramienta importante para la toma de decisiones en cualquier entidad que se dedique a la comercialización de sus productos, entre ellas las universidades. El objetivo de este capítulo, es exponer un procedimiento de plan de marketing con un enfoque universitario, que sirva como instrumento para la formulación de estrategias competitivas en las organizaciones.

Palabras clave: Metodología, gestión universitaria, procesos.

ABSTRACT

The preparation of a marketing plan is an important tool for decision-making in any entity that is dedicated to the commercialization of its products, including universities. The objective of this chapter is to present a marketing plan procedure with a university approach, which serves as an instrument for the formulation of competitive strategies in organizations.

Keywords: Methodology, university management, processes.

INTRODUCCIÓN

La gestión universitaria es una de las áreas más importantes para garantizar el éxito de una institución educativa. En el contexto actual, los retos a los que se enfrentan las universidades son cada vez mayores, desde la necesidad de mejorar la calidad académica hasta la competitividad en el mercado global. Uno de los éxitos más destacados es la mejora de la calidad académica. La implementación de políticas y programas que fomenten la excelencia académica, desarrollo de habilidades y conocimientos relevantes que contribuyen a elevar el nivel de formación de los estudiantes y a fortalecer la reputación de la institución.

Además, la colaboración con empresas y organizaciones externas permite a los estudiantes adquirir experiencia práctica y habilidades en el mundo laboral.

Otro éxito importante es lograr la implementación de programas y servicios que mejoren la experiencia y satisfacción de los estudiantes, como la mejora de la infraestructura y la atención personalizada, aumentar la retención y motivación de los estudiantes. Además, un ambiente de aprendizaje acogedor y amigable también atrae a nuevos estudiantes y fomenta la colaboración y el trabajo en equipo.

Es por eso que el desarrollo de estrategias de marketing efectivas aumenta la visibilidad y atractivo de la institución, atrae a estudiantes y profesionales de calidad, lo que fortalece la reputación de la universidad y mejora su posición en el mercado. Una estrategia fundamental es el fortalecimiento de la investigación y la innovación para mejorar la calidad académica y desarrollar soluciones innovadoras a los desafíos globales. Además, la colaboración con empresas y organizaciones externas permite a los investigadores adquirir experiencia práctica y habilidades en el mundo laboral. Es por esto que las metodologías para la gestión universitaria incluyen:

- Planificación estratégica: se enfoca en establecer una visión a largo plazo para la universidad, definir objetivos claros y establecer un plan de acción para alcanzarlos.
- Análisis de desempeño: se utiliza para evaluar la eficacia de las operaciones y programas universitarios, identificar fortalezas y debilidades, y tomar decisiones informadas sobre cómo mejorar.
- Gestión por procesos: se enfoca en identificar, documentar y optimizar los procesos clave de la universidad para mejorar la eficiencia y la efectividad.
- Gestión de proyectos: se utiliza para planificar, organizar y controlar proyectos universitarios específicos, incluidos proyectos de investigación, construcción y desarrollo de programas.
- Evaluación de programas y servicios: se utiliza para medir el impacto y la efectividad de los programas y servicios universitarios, y para tomar decisiones informadas sobre cómo mejorarlos.

La estructura del procedimiento propuesto describe de manera ordenada y lógica, las interrelaciones entre las categorías que conducen a la formulación de objetivos y estrategias, en el proceso de comercialización de los servicios académicos Internacionales. (Figura 23).

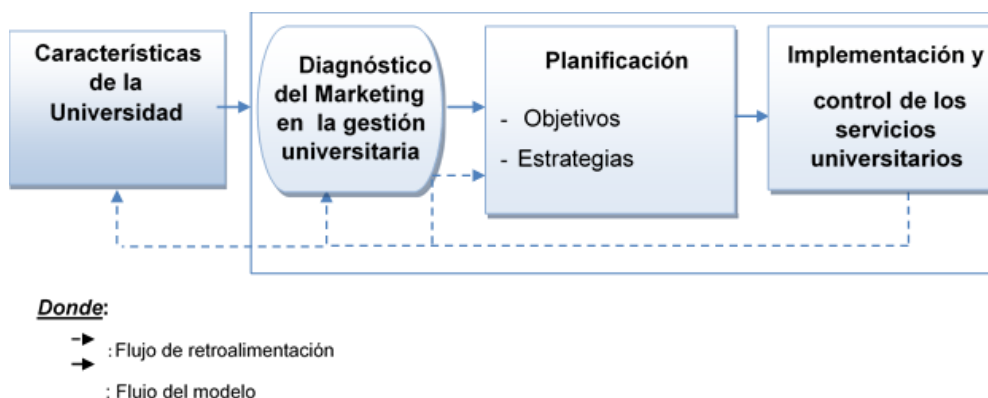


Figura 23. Procedimiento para el plan de marketing de los servicios académicos internacionales de una universidad.

Fuente: Elaborado a partir de las teorías de Kotler (1995) y Roche (1995).

La lógica del desarrollo de este procedimiento comienza con la selección de los expertos que participarán en el análisis, empleando los softwares “**Decisión®**- Sistema para la toma de Decisiones”, desarrollado por el Ingeniero Neorvis García García (figura 24).

Sistema para la Toma de Decisiones
 Opciones Ayuda

Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted confiere a cada característica.

Características	Aceptación
1- Conocimiento	
2- Competitividad	
3- Disposición	
4- Profesionalidad	
5- Actualización	
6- Capacidad	
7- Colectivista	
8- Experiencia	
9- Intuición	
10- Creatividad	

EXPERTO: 1 IDENTIFICACION: []

Intervalo de Competencia: [0.8 - 1]

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

Grado de influencia de cada fuente	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	☐	☐	☐
Experiencia obtenida	☐	☐	☐
Conocimiento del trabajo en su país	☐	☐	☐
Conocimiento de trabajos en el exterior	☐	☐	☐
Consulta bibliográfica	☐	☐	☐
Cursos de Actualización	☐	☐	☐

Otro Cuestionario Resultados...

Figura 24. Ventana de trabajo de selección de expertos del software

El primer paso para la aplicación de este programa, es listar cada experto que será sometido al análisis, utilizando una tabla en la que se debe prestar atención a diversos criterios como: código de identificación, nombre y apellidos, nivel académico, cargo que

ocupa, años de experiencia, cursos y estudios realizados. En el sistema sólo se introducirán los nombres y apellidos de cada experto, posteriormente las puntuaciones de los criterios de selección.

Los mismos parten de la ecuación representada en la fórmula 1, a través de la cual los expertos serán seleccionados teniendo como regla de decisión que el coeficiente de competencia (**K**) se encuentre dentro del intervalo de competencia de 0,8 hasta 1,0 puntos.

$$K = 0.5(K_a + K_c) \quad (2.1)$$

Donde:

K: Valor correspondiente a la media entre los coeficientes de argumentación y de conocimiento, $0,8 \leq K \leq 1,0$

K_c : Coeficiente de conocimiento

K_a : coeficiente de argumentación

Como segundo paso, deberá calcularse el coeficiente de conocimientos (**Kc**) a través de la fórmula 2.2, que requerirá la aceptación de las características que a juicio del examinador posean los expertos. Conocimiento, competitividad, disposición, profesionalidad, actualización, capacidad, colectivista, experiencia, intuición y creatividad, son las características que se analizan empleando este sistema, a través del que se evalúa la importancia de cada una de ellas en una *escala Likert* de 1 a 10 puntos, donde 1 equivale a Muy bajo y 10 a Muy alto.

$$K_c = N(0,1) \quad (2.2)$$

Donde:

N: rango asignado

El tercer paso será calcular el coeficiente de argumentación (**Ka**), para lo que se utilizará la fórmula 2.3. Atendiendo al grado de influencia de las fuentes de argumentación a partir de las cuales el experto adquiere sus conocimientos y empleando una escala de tres valores (Alto, Medio y Bajo), se pide al examinador distribuir los puntos en cada categoría

que utiliza el software. Para otorgar las puntuaciones correspondientes e ingresarlas en el software se elaborará una tabla en la que por cada experto estudiado, atendiendo a una escala de tres valores (Alto, Medio y Bajo), para analizar las preguntas relativas a estos indicadores.

$$K_a = a_{n_i} = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6) \quad (2.3)$$

Donde:

a : valor correspondiente a la fuente de argumentación

n_i : fuente de argumentación (tabla 3)

TABLA 3. Pautas para definir las fuentes de argumentación

Criterios de argumentación	Preguntas de control
Estudios teóricos realizados	■ ¿Ha revisado literatura sobre <i>marketing</i> y/o la gestión universitaria?
Experiencia obtenida	■ ¿Conoce sus conceptos básicos y elementos teóricos? Tiene usted: ___ Más de 10 años de experiencia ___ De 5 a 10 años de experiencia ___ Menos de 5 años de experiencia
Conocimiento del trabajo en su país	■ ¿Ha participado en comisiones de expertos? (Especificar) ■ ¿Conoce el comportamiento de la temática en el país? ■ ¿Ha recibido reconocimientos referentes a la temática en el país? (Especificar)
Conocimiento de trabajos en el exterior	■ ¿Conoce el comportamiento de la temática en el exterior? ■ ¿Ha recibido reconocimientos referentes a la temática en el exterior? (Especificar)
Consulta bibliográfica	■ ¿Ha revisado trabajos referentes a estas materias? (Especificar) ■ ¿Ha consultado las normas y leyes que regulan su funcionamiento?
Cursos de Actualización	■ ¿Ha recibido cursos de actualización sobre estas temáticas? (Especificar)

Finalmente, el sistema arrojará un reporte de resultados que determina cuáles serán los expertos que conformarán el equipo de *marketing* de los servicios universitarios y ayudarán en la toma de decisiones, éste grupo de experto podrá ser empleado para el desarrollo de análisis en la investigación.

2.1 Análisis por fases del procedimiento

Para la entrada al procedimiento se comenzaría con la caracterización de la universidad, consta de una breve reseña histórica, se da a conocer cuál es su misión, visión, objeto social y como está estructurada, y se presenta el organigrama, se analizan todos estos aspectos, así como la infraestructura y la plantilla que la conforma. Para esta parte inicial se deberá utilizar como fuente de información los informes de presentación de resultados claves de la universidad, dándole paso a la siguiente etapa.

Etapas I. Diagnóstico del Marketing en la Gestión Universitaria

Este análisis parte del diagnóstico externo (análisis del Macroentorno y Microentorno Universitario) y el diagnóstico interno de las áreas que conforman la institución. Es usual para hacer el diagnóstico el empleo de técnicas para la búsqueda de información como son las encuestas, entrevistas, trabajo con grupos de expertos. Así mismo para establecer las estrategias comerciales para los servicios universitarios a partir de relacionar el ambiente interno con el externo se utiliza podría utilizar la Matriz DAFO que determina en su contenido cuatro grandes áreas: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Análisis externo:

Es importante comenzar por este análisis, pues las organizaciones suelen dominar en mayor medida su situación interna y como se relaciona con el entorno. Las organizaciones como ente económico que interactúan constantemente con el entorno que las rodea deben conocer las características del mismo, ya que de su conocimiento dependerá la actitud que adopten ante cada cambio que se presente. Cada factor del entorno impacta sobre las organizaciones de manera diferente y esta lo percibirá de una forma distinta, acorde a sus características y grado de impacto, presentándose como una oportunidad o amenaza.

Por lo general existe consenso de que el análisis externo implica el estudio del entorno, en su aspecto macro y micro, a continuación, para su diagnóstico se propone seguir el procedimiento de la figura 25.

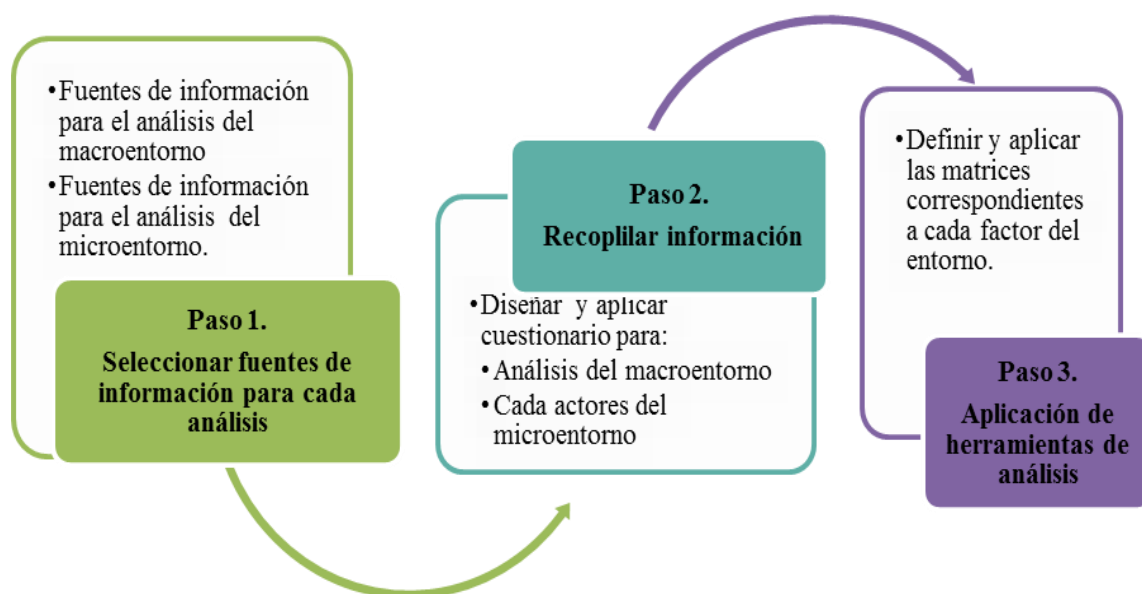


Figura 25. Procedimiento para el diagnóstico externo por la universidad en la comercialización de los servicios académicos

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia Silveira (2011)

En este sentido, según Kotler (1994: 135-160), el *Macroentorno* es un conjunto de factores de carácter económico, político, social, entre otros que actúan sobre la universidad y que son independientes de la función que esta desempeña y del sector donde clasifican y afectan al conjunto de actividades de la sociedad, influyen o pueden influir sobre la universidad sin que esta tenga la capacidad de intervenir significativamente sobre ellos y que a su vez debe adaptarse y hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la universidad.

Esta fase describe las tendencias en el Macroentorno en los factores demográficos, económicos, tecnológicos, político-legales, socio-culturales, que pueden influenciar el futuro de la cartera o línea de productos que ofrece la universidad a los diferentes segmentos de mercado. Es bueno precisar que el análisis del macroentorno debe ser sistemático y cumplir las cuatro actividades interrelacionadas, exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación, para así llegar a su objetivo que es identificar las tendencias y su nivel de impacto en los negocios de la universidad.

2.2 Matriz de evaluación de los factores macroentorno

La Matriz de importancia de los factores del macroentorno, persigue conocer las características de estos factores en la universidad, con el objetivo de establecer una prioridad entre los factores que afectan a la entidad según su importancia. La matriz consta de tres columnas anchas, como se muestra en la figura 26, permite evaluar Impacto y Período de duración de cada factor, según el criterio del grupo de expertos.

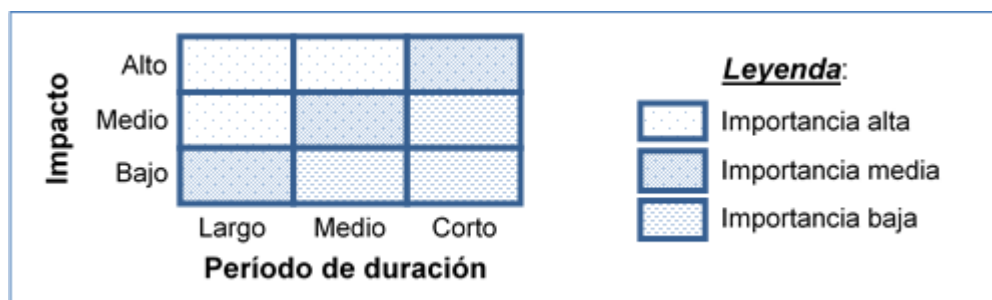


Figura 26. Matriz de importancia de los factores del macroentorno

Fuente: Elaboración propia tomando como

referencia Vázquez (2010)

A través del procedimiento mostrado en la figura 27, se listan los factores del Macroentorno para ser analizados por el grupo de expertos. La jerarquía a partir de la ubicación de los factores en la matriz, se establece seleccionando aquellos que poseen un alto y mediano Impacto y un período de duración largo y/o medio plazo. Como resultado de este análisis se identificarán los factores más importantes, y se pondera el peso o importancia de cada factor para conocer la capacidad de la universidad ante los factores del macroentorno.

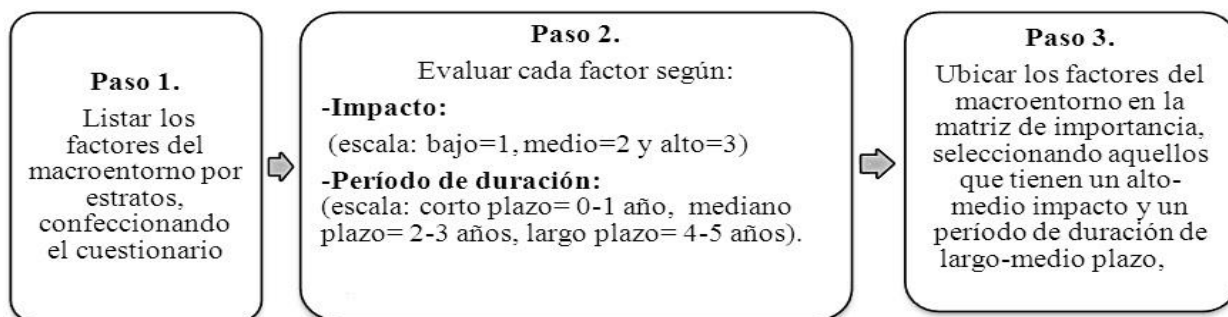


Figura 27. Procedimiento del análisis del macroentorno.

Fuente: Tomado de Silveira (2011)

2.3 Análisis del microentorno

El microentorno está determinado por aquellos elementos del entorno que influyen en la actividad de la universidad y sobre los cuales puede actuar, tales como: Proveedores, Clientes, Competencia, Socios potenciales, entre otros. Atendiendo a las características de la institución se propone realizar un diagnóstico de la demanda de los servicios universitarios universitaria, del mercado y de la rivalidad comparativa entre las universidades, así como el análisis de los clientes.

Estos diagnósticos constituirán uno de los factores más importantes para la proyección de los objetivos y las estrategias y de la toma de decisiones comerciales en las universidades. Para efectuar el diagnóstico del mercado, se recomienda considerar los elementos siguientes: características del mercado, la evolución del mercado y la cuota de mercado de la universidad:

- Características del mercado: Se refiere a la segmentación de los mercados, así como a sus características, además la determinación del índice de satisfacción de los clientes y su comportamiento en los diferentes segmentos de mercados.
- Evolución del mercado: Es conocer la situación de variables como: Estimación de la demanda, tasa de crecimiento y la cuota de mercado de la universidad. Una condición necesaria para el desarrollo de este procedimiento es contar con la información que permita evaluar las tasas de crecimiento, la demanda, así como la cuota de mercado. Este análisis permite obtener un mayor dominio del mercado y fundamenta las decisiones comerciales al permitir, por ejemplo, en la universidad:
 - Conocer el comportamiento de la demanda de los servicios universitarios por productos y mercados para los próximos períodos, así como determinar los productos más significativos para el mercado y, por consiguiente, permite saber si es necesario modificar la política comercial de la universidad.
 - Conocer si el mercado ha cubierto todas sus posibilidades de crecimiento o si existen reservas.
 - Diagnosticar las tasas de crecimiento por productos y mercados, destacando aquellos con fuertes tasas de crecimiento y aquellos con crecimiento débil.

- Este análisis de la evolución nos permitirá determinar el tamaño real y potencial de los mercados.

- Estimación de la demanda: Para la estimación de la demanda de los servicios universitarios y teniendo en cuenta el comportamiento de los ingresos en el tiempo debido a las propias características de los productos se propone realizar un análisis estadístico de series temporales con el objetivo de hacer una predicción de la estimación de valores futuros de la variable en función del comportamiento pasado de la serie. Teniendo en cuenta para este análisis los datos históricos de los ingresos por producto y mercados que corresponden a siete años a analizar, utilizando el programa estadístico Curvexpert1.3, con este experto tema de análisis de datos, se puede adquirir datos de cualquier tipo de archivo y utilizarlos para generar informes tabulares, gráficos y diagramas de las distribuciones y de las tendencias.

- Cuota del mercado o de participación (CM): El término cuota del mercado se refiere al porcentaje de ventas de la universidad con relación al volumen de ventas del sector (MES). Para este análisis se propone partir de las series históricas del Ministerio de la Educación Superior, con el objetivo de poder calcular la cuota de mercado real por productos y mercados que corresponden a las universidades.

La determinación de la CM se propone que se realice mediante las siguientes fórmulas:

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Total de Ingresos de la Universidad}}{\text{Total de Ingresos Universitarios}} * 100 \quad (2.4)$$

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Total de Ingresos de la Universidad} - \text{Producto}}{\text{Total de Ingresos por Productos universitarios}} * 100 \quad (2.5)$$

Resulta necesario para las organizaciones la determinación de las reservas de mercados que van a ser explotadas por ellas para lo cual se propone la expresión siguiente:

$$\text{Reserva de Mercado para explotar} = 100 - \text{Cuota de mercado (en \%)} \quad (2.6)$$

La determinación de las reservas le permite a la universidad conocer fuentes de crecimiento, la relación proporciona la información necesaria para tomar decisiones de crecimiento al permitir conocer con certeza de cuáles son los posibles nuevos mercados con los que se podría operar e incrementar así su cuota de mercado. Al mismo tiempo, la determinación de las tasas de crecimiento de cada mercado permite a la universidad clasificar

el mercado en: mercado en expansión o desarrollo, mercado masivo, o mercado en declive, lo que facilita el diseño de las estrategias que se debe seguir con cada mercado según su clasificación.

En esta parte del estudio, el análisis de los clientes proporciona una información importante para la elaboración del plan de marketing, así como para el desempeño de la universidad en sus operaciones, atendiendo a que es el cliente el elemento más importante en el negocio de cualquier sistema organizacional. Este diagnóstico permite, el conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción de los clientes, y elaborar un perfil.

2.4 Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción de los clientes de servicios universitarios

El objetivo del análisis sobre las expectativas de los clientes, es conocer la motivación del cliente en la compra del producto, sus experiencias anteriores, sus satisfacciones e insatisfacciones ante los servicios que se ofertan en este caso las universidades, sus impresiones acerca de la competencia y calidad y cuáles serían sus sugerencias. Esto permitirá determinar con mayor exactitud el grado de satisfacción de sus necesidades y al mismo tiempo detectar necesidades insatisfechas que permitan convertirlas en oportunidades para el diseño de nuevos productos u ofertas.

De acuerdo con lo expuesto, se hace necesario realizar una investigación de mercado para recoger la información sobre las necesidades de los clientes y conocer sus motivos de compra. Para obtener esta información se recomienda el empleo de encuestas. Esta recomendación no excluye la utilización de otros métodos como las entrevistas, la observación directa y la evaluación de criterios de expertos.

Las universidades deben contar con una política comercial que les permita vender satisfacción a sus clientes atendiendo a sus necesidades y en función de lograr los objetivos propuestos de crecimiento y rentabilidad. Para esto se propone un análisis utilizando la matriz multifactor (relación universidad (universidad) - cliente) conocida también como matriz de intereses, en la figura 28, donde se interrelacionan por el eje de las abscisas los intereses de la universidad y por el eje de las ordenadas los intereses de los clientes.

Intereses de los Clientes	Alto	Mayor Interés	Mayor Interés	Interés Medio
	Medio	Mayor Interés	Interés Medio	Bajo Interés
	Bajo	Interés Medio	Bajo Interés	Bajo Interés
		Alto	Medio	Bajo
		Intereses de la Universidad		

Figura 28. Matriz de intereses

La aplicación de este método requiere medir las dos dimensiones (intereses de los clientes e intereses de la universidad), para lo cual se deben identificar los factores que las componen, es decir, encontrar la forma de medirlas e integrarla en un índice. La valoración de los factores requiere tener información no sólo desde el punto de vista comercial, sino también de otras áreas de resultados claves en la universidad. Posteriormente, se procede a multiplicar las puntuaciones por la importancia relativa de cada factor para obtener así el valor de los mismos. La suma de los valores de los distintos factores dará el valor del índice.

La determinación de los indicadores de intereses de la universidad y de los clientes se determinará según criterios de grupos de expertos, que se definen en correspondencia a las condiciones concretas de la misma. En el desarrollo de investigaciones de esta naturaleza se propone, sobre la base de las experiencias acumuladas por expertos con relación a los servicios académicos para estudiantes extranjeros, los siguientes indicadores de evaluación del interés de la universidad y del cliente:

Intereses del cliente: Están estrechamente vinculados con sus expectativas, necesidades y deseos, relacionados con atributos del producto y el servicio, entre los que se destacan:

- Relación Precio-Calidad
- Condiciones de infraestructura para la actividad académica.
- Profesionalidad de los profesores.
- Cumplimiento de las obligaciones establecidas en los contratos.

Intereses de la universidad: Se relacionan con la posibilidad real que tiene la universidad de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, así como con la capacidad del mercado de proporcionar beneficios; entre los indicadores de interés que tiene un mercado para la universidad se encuentran:

- Cumplimiento de los Acuerdos y Convenios.
- Facilidades para el profesor de vida y trabajo.
- Capacidad de la universidad para satisfacer las expectativas de los clientes.
- Posibilidad de crecimiento.

La evaluación de los intereses de los clientes se fundamenta en la aplicación de una encuesta, que mida los intereses de éstos en la universidad, partiendo de la evaluación de las expectativas acerca de determinados atributos que se evalúan por mercados en una escala Likert y se acepta como criterio de evaluación la media aritmética de las evaluaciones de las expectativas y de los clientes por mercados cuya formulación general es la siguiente:

$$EX_{ij} = \sum_{k=1}^t E_{ijk} / T \quad \text{para } i = 1, 2, \dots, m \quad (2.7)$$

$$j = 1, 2, \dots, n$$

Donde:

i: Indicadores.

j: Mercados

k: Expertos

EX_{ij} : Evaluación media de las expectativas de los clientes en el indicador *i* para el mercado *j*.

E_{ijk} : Evaluación media de las expectativas del indicador *i* para los mercados *j* según el experto *k*.

T : Total de evaluaciones

La matriz de medición de los intereses de los clientes se realiza determinando primeramente la importancia de los indicadores a partir de la expresión siguiente:

$$\text{Peso Específico} = \frac{\text{Evaluación de los intereses del cliente}}{\text{Máxima evaluación posible}} \quad (2-8)$$

La determinación de la medida del Interés de los clientes en la universidad se propone a través de la relación siguiente:

$$MIC_j = \sum_{j=1}^n E_{ij} * W_i \quad \text{para } j = 1, 2, \dots, m \quad (2-9)$$

Donde:

MIC_j : Medida del interés del mercado j .

En la evaluación de los intereses de la universidad se determinan los factores que deben tenerse en cuenta en el análisis de este indicador y para este propósito se utiliza el criterio de expertos. La determinación de los pesos específicos supone establecer previamente las prioridades por los expertos, lo que permite la utilización del método Delphi a partir del programa Decisión antes mencionado. En el establecimiento de las prioridades se calcula la media aritmética de las valoraciones de los expertos, cuya formulación es la siguiente:

Para $i = 1, 2, \dots, n$

$$\text{Donde: } P_i = \sum_{k=1}^t E_{ik} / T \quad (2.10)$$

i : Indicadores.

k : Expertos

P_i : Prioridad media del indicador i .

E_{ik} : Evaluación media de la prioridad del indicador i para el mercado j según el experto k .

T : Total de evaluaciones.

Para la medición de los intereses de la universidad se propone la siguiente relación:

$$MIO_j = \sum_{i=1}^n E_{ij} * W_i \quad \text{para } j = 1, 2, \dots, m \quad (2.11)$$

Donde:

j : Mercados

i : Indicadores

k : Expertos

MIO_j : Medición de los intereses de la universidad para el mercado j

E_{ij} : Evaluación media del indicador i para el mercado j según el experto k .

W_i : Peso Específico del indicador i

Al analizar la matriz se observa una clara diferenciación de los clientes en tres grandes grupos que presentan el comportamiento siguiente:

- *Cuadrante de Mayor Interés:* en él se ubican los clientes que poseen un interés alto en la universidad y se observa un alto interés de la universidad en ellos; clasifican también como mercados de mayor interés aquellos que manifiestan un interés medio en la universidad, en tanto ésta manifiesta un alto interés en ellos. Así mismo de mayor interés resultan aquellos mercados que poseen un alto interés en la universidad, en tanto la misma expresa un interés medio en ellos.
- *Cuadrante Medio:* agrupa a aquellos clientes que al relacionar sus intereses con los de la universidad clasifican como Alto- Bajo, Medio- Alto, Bajo- Alto.
- *Cuadrante de Bajo Interés:* clasifican aquellos clientes que al relacionar sus intereses con los de la universidad evalúan como Medio-Bajo, Medio-Medio y Bajo-Bajo.

Este análisis es factible de realizar en organizaciones de servicios, así como para cada mercado previa investigación de los mismos. De esta forma muchas organizaciones de servicios pueden responder a tres interrogantes de suma importancia:

1. ¿Qué clientes tiene la universidad?
2. ¿Qué cliente realmente puede tener la universidad?
3. ¿Cómo hacer más eficiente la comercialización?

Es evidente la existencia de un gap entre los clientes que tiene la universidad y los que necesita tener e incluso entre los que tiene y los que pueda tener (tomando en cuenta las características y atributos del producto).

2.5 Análisis de la rivalidad comparativa entre universidades

La Rivalidad Competitiva viene determinada por las distintas universidades que actúan en un mercado común y son consideradas competidoras cuando comercializan productos o prestan servicios similares en un mismo mercado.

Por tanto, con el objetivo de conocer el entorno competitivo en que se desenvuelven las Universidades, que luego le permita estimar y evaluar su quehacer comparado con el resto de las universidades, se propone:

- Definir los indicadores cuantitativos y cualitativos que miden el nivel de competitividad de la universidad en la comercialización de los servicios Académicos. Estos indicadores son determinados por expertos que son seleccionados según el programa de decisiones.

Los expertos coinciden en destacar entre los indicadores cualitativos los siguientes:

Indicadores Cualitativos:

- Variedad de los Servicios Académicos
- Prestigio del Claustro de la Universidad
- Universidad de Proceso de Colaboración
- Cantidad de Universidades con la que se colabora
- Calidad de Prestación del Servicio
- Satisfacción del cliente
- Nivel Tecnológico y de Infraestructura

Indicadores Cuantitativos:

- Ingresos Totales
 - Tasa de crecimiento
 - Cuota de Mercado
- Formulación de la matriz de evaluación de los competidores. La matriz de evaluación de los competidores se conforma a partir del análisis de los indicadores cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores cuantitativos se proponen evaluar a través del siguiente procedimiento

- Para indicadores que respondan a un criterio de maximización

$$V_{ij} = \max \left(\frac{E_{\max} - E_{ij}}{E_{\max} - E_{\min}} \right) * 10 \quad (2-12)$$

Donde:

i: Indicadores

j: Competidores

V_{ij} : Valor del indicador i para el competidor j.

E_{ij} : Evaluación del indicador i para el competidor j.

$E_{\max}$: Evaluación del indicador de máxima puntuación.

- Para indicadores que respondan a un criterio de minimización.

$$V_{ij} = \min \left(\frac{E_{ij} - E_{\min}}{E_{\max} - E_{\min}} \right) * 10 \quad (2-13)$$

Donde:

$E_{\min}$: Evaluación del indicador de mínima puntuación.

Los indicadores cualitativos se evalúan utilizando criterios de expertos.

3. Determinación del Ranking de cada competidor.

El ranking se determina a partir de la relación siguiente:

$$R_j = \sum_{i=1}^m V_{ij} \quad \text{Para } j = 1, 2, \dots, n \quad (2-14)$$

Donde:

R_j : Ranking para el competidor j .

i : Indicadores.

j : Competidores.

El ranking se establece a partir de la mayor cantidad de puntos por cada competidor y se trazan, sobre esta fase de las estrategias para la toma de decisiones competitivas que se derivan del análisis de las siguientes informaciones:

- La separación entre las universidades y los líderes por cada indicador, por producto y mercado.
- La distancia en puntos de los competidores ubicados por debajo de la universidad.
- Los puntos fuertes y débiles de la competencia.

2.6 Análisis interno

El análisis de la universidad proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para el resto del plan de marketing, dentro del cual hay que tomar múltiples decisiones: a que mercados hay que vender, que propiedades debe tener el producto, a qué precio, que canales deben usarse, que servicios deben proporcionarse, que promoción utilizar. La fase inicial de esta etapa comienza con el análisis de las variables comerciales que estarían presentes en la universidad durante el proceso de comercialización de sus servicios académicos: producto, precio, distribución y comercialización. El procedimiento del análisis estaría basado en los pasos que se muestran en la figura 29.

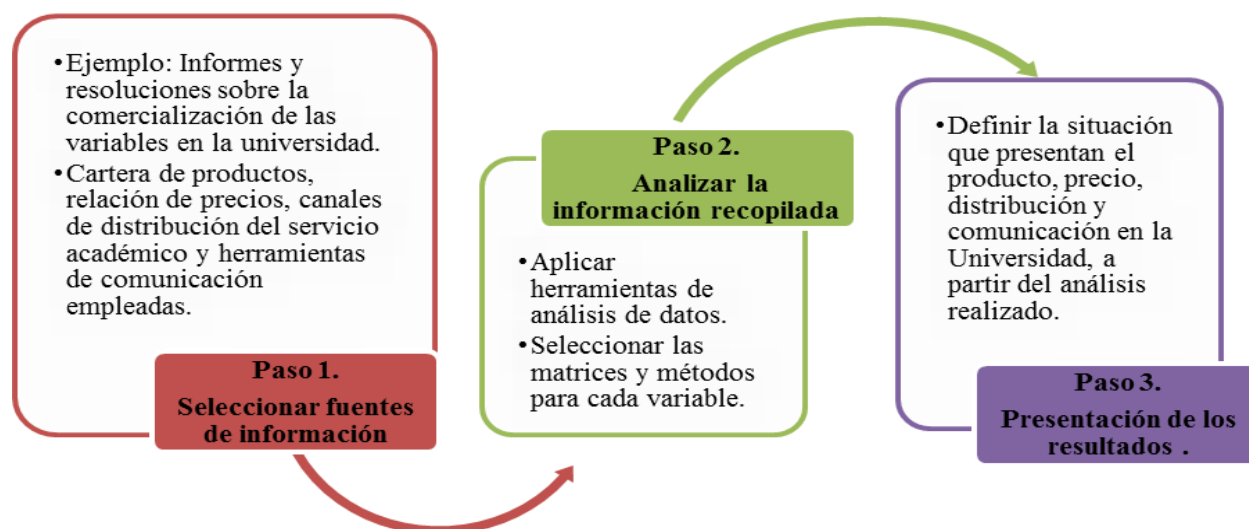


Figura 29. Procedimiento para el análisis de las variables controlables por la Universidad en la comercialización de los servicios académicos.

En relación al paso 1, las fuentes de información de este tipo de diagnóstico por lo general se consideran secundarias internas, pues se corresponde con documentos que existen en la universidad y son recogidos en estudios precedentes: texto, materiales de consulta de los profesionales de comercialización que trabajan en la universidad, informes sobre la evolución de las ventas de los servicios académicos y demás documentos brindados por el personal de la universidad.

En el paso 2, la situación del producto puede definirse a partir de la identificación de las dimensiones de la cartera de productos académicos, teniendo en cuenta que un producto puede ser: un servicio, idea, persona, lugar, bien. En el caso específico de las universidades los productos

académicos se relacionan al conjunto de servicios y cursos que la misma comercializa. Para el análisis de la cartera de productos podrá utilizar las matrices BCG (Kotler 1995: 40-50)¹ y Kasavana Smith² en dependencia de los datos que se obtengan del primer paso.

La cartera se clasificaría en equilibrada o no y si posee consistencia en el contenido de sus líneas. En el caso de los programas de postgrado (diplomado, maestría, especialidad, entrenamiento, doctorado y cursos) se desglosan los cursos correspondientes, identificados con números consecutivos y con signos de (-) los diferentes cursos que se brindarán dentro de una misma especialidad, es necesario brindar el concepto de cartera de producto y de línea de producto para un mejor análisis:

→ **Cartera de Producto:** Es el conjunto de líneas de productos que de acuerdo a cantidad y variación va a estar asociada al ancho (líneas de producto), a la longitud (cantidad de productos), y a la profundidad de la cartera (variantes).

→ **Línea de producto:** La línea es el conjunto de productos que se van a agrupar porque tienen cosas en común, ya sea que se venden a un mismo cliente, que funcionen de forma similar o se distribuyen en los mismos tipos de establecimiento, o están en los mismos niveles de precios.

- Análisis histórico de ventas de los servicios académicos, precios, márgenes de contribución y beneficios netos para cada producto de la línea, durante los últimos años. Pueden emplearse gráficos como manera de ilustrar mejor la situación actual y pasada.
- Análisis del Ciclo de Vida de cada producto, determinando la fase en la que este se encuentra: introducción, crecimiento, madurez o declive.

En el paso 3, análisis de la situación del precio, aun cuando estos son predeterminados por el ministerio y la universidad no posee autonomía para cambiarlos puede determinarse la sensibilidad que los clientes tengan en cuanto a esta variable. La herramienta de análisis recomendada, podría ser una derivada de la ingeniería de precios. Es una técnica que permite el ajuste de los precios con respecto a los requerimientos de la demanda, permitiendo definir

¹ Es posible consultar las especificaciones de estas herramientas en el (Kotler 1995: 40-50).

² Aunque es una herramienta propia para los servicios de cafetería y restaurantes, conociendo el número de presentaciones y el margen de contribución puede ser aplicada para determinar la popularidad del servicio académico.

las bandas de precio que posee la universidad para su oferta, eliminando así las grandes diferencias de precios dentro de la lista de productos.

Para ello se determina una banda alta, una media y una baja en la que se agrupan los diferentes productos. Según la teoría el 50% de los productos se deben concentrar en la banda media. El resto de los productos deben aproximarse lo más posible a los límites de la banda media y en ningún caso podrán ser superiores a los límites de la banda alta o inferiores a los límites de la banda baja. Los indicadores de esta ingeniería son:

1. Precio Medio Ofertado del Servicio Académico (PMO): Es el precio medio del listado de productos ponderado por la cantidad de veces que se presentan las mismas.

$$\text{PMO} = \frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{Convocatorias abiertas anuales}}{\text{Cantidad total de Convocatorias abiertas}} \quad (2.15)$$

2. Precio Medio Pedido del Servicio Académico (PMP): Es el precio medio que acepta la clientela al enfrentarse a nuestro listado de productos.

$$\text{PMP} = \frac{\text{Total de Ingresos anuales}}{\text{Total de Contratos firmados}} \quad (2.16)$$

3. Coeficiente precio medio pedido- precio medio ofertado: Ofrece una correspondencia entre los listados de precios y los precios que acepta la demanda.

Se determina dividiendo PMP y PMO y su valor debe oscilar entre 0,95 y 1,00.

Cuanto más se acerque a 1,00 más igualada está la oferta a lo que pide la demanda de los servicios universitarios en cuanto a precios; sin embargo el valor óptimo de este coeficiente debe aproximarse a 0.95, lo cual permite mantener una oferta ligeramente superior en precios a las exigencias de la demanda, lo cual permite cubrir eventuales fluctuaciones de esta.

4. Nuevo Precio Medio Ofertado del Servicio Académico (NPMO): Debe definirse a partir del resultado del coeficiente PMP/PMO. Cuando el mismo es inferior a 0,95 indica que se está vendiendo a precios superiores a los aceptados por la demanda de los servicios universitarios y por lo contrario cuando es superior a 1,00 demuestra que los precios no están ejerciendo influencia en las decisiones de compras.

- NPMO= PMP/0.95 cuando la estrategia es incrementar.
- NPMO=PMP cuando la estrategia es mantener.
- NPMO=PMP/1.05 cuando la estrategia es disminuir.

Este nuevo precio medio a ofertar constituye un indicador global del porcentaje en que se deben aumentar o disminuir los precios dentro de la oferta, según sea el caso. Alrededor del nuevo precio medio ofertado se definen las bandas de precios que persiguen como objetivo reducir las desviaciones con respecto al precio medio a que debe enfrentarse la cartera de productos. Alrededor del nuevo precio medio ofertado se agrupan los productos en la forma siguiente: 25% Banda alta, 50% Banda media y 25% Banda baja. Para determinar el ancho de bandas se multiplica el NPMO por el porcentaje de banda, 25%. Si se detectan variaciones de un año con respecto a otro en cuanto a los precios establecidos, sería factible determinar la elasticidad precio-demanda de los servicios universitarios (e_p) (fórmula 2.17):

$$e_p = \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} * \frac{\frac{(P_1 + P_2)}{2}}{\frac{(Q_1 + Q_2)}{2}} \quad (2.17)$$

Donde:

Q1, Q2: Cantidad de servicios académicos vendidos de un producto, por ejemplo, cantidad de maestrantes de un tipo de maestría dado.

P1, P2: Precios del servicio académicos en los períodos de tiempo 1 y 2.

Si existen variaciones en el precio y estas provocan variaciones significativas en la demanda de los servicios universitarios de los servicios académicos significa que la demanda de los servicios universitarios es elástica. Determinando la elasticidad precio-demanda, se podría representar el precio que tendría el servicio académico según este criterio del mercado (fórmula 2.18):

$$P_i = C_i \frac{e_p}{1 + e_p} \quad (2.18)$$

Siendo:

P_i: precio del producto i

C: costo unitario del producto i

Posteriormente se realizaría el análisis de la variable distribución utilizado por la universidad para la comercialización de sus servicios académicos consiste en:

- Caracterización del sistema de distribución usado por la empresa. Niveles del canal:
 1. Canal de nivel cero o canal de marketing directo, no existen intermediario.
 2. Canal de nivel uno o corto, tiene un solo intermediario.
 3. Canal de nivel dos o largo, tiene dos intermediarios: mayoristas y detallistas.
 4. Canal de nivel tres o ultra-largo, tiene tres intermediarios, incluye un comisionista.
- Estructura de ventas y de márgenes de contribución por cada distribuidor dentro del canal caracterizado.
- Evaluación de la estrategia de distribución existente.
- Comunicación y solución de conflictos existentes entre los intermediarios.

La promoción o comunicación, como variables comerciales se basarán en el análisis de las herramientas: publicidad, promoción, relaciones públicas y fuerza de ventas.

a) Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u universidad determinados.

b) Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

c) Relaciones Públicas (Publicity): definida como la estimulación no personal de demanda de los servicios universitarios para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.

d) Promoción de ventas: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la universidad de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio. En general el

propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

La publicidad de los servicios debe cumplir con cinco funciones para lograr su eficiencia:

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- Identificar la compañía con el cliente.
- Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

De los análisis correspondientes a esta etapa se obtienen los **puntos fuertes y débiles** siendo el objetivo fundamental: Identificar estos factores de referencia interna. Los puntos fuertes significan aquellos aspectos en que se es mejor que la competencia, mientras que los puntos débiles significan aquello que la universidad tiene que evitar o corregir desde el punto de vista comercial.

2.7 Análisis de oportunidades y amenazas

Partiendo de los datos descritos en el análisis de la "situación actual del mercado" se debe identificar las amenazas y oportunidades más importantes, los puntos fuertes y débiles de la empresa.

- Identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta el negocio. Amenazas y oportunidades hacen relación a factores externos que pueden afectar el futuro del negocio.

Las oportunidades pueden clasificarse en relación con su Atractivo y Probabilidad de Éxito. La probabilidad de éxito de una oportunidad depende no sólo de que sus puntos fuertes guarden relación con los requisitos de éxito para operar en relación con ese público objetivo, sino también de que esos puntos fuertes excedan la posición de la competencia. El atractivo viene dado por la posibilidad de que la empresa pueda tener un mejor posicionamiento.

Una amenaza es un reto procedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno que conduciría, en ausencia de las acciones de marketing adecuadas, a una pérdida

de posición en el mercado. Las amenazas pueden clasificarse en relación con su Probabilidad de Ocurrencia y Nivel de Importancia.

La probabilidad de ocurrencia de una amenaza para la empresa depende de la existencia real de la misma. El nivel de importancia viene dado por la repercusión que tenga en la empresa, según el grupo de expertos designado para el análisis, cuán importante sería la afectación de ocurrir. Las características de los cuadrantes de las matrices de oportunidades y amenazas, se muestran en la tabla 4.

TABLA 4. Cuadrantes de las Matrices de Oportunidades y Amenazas

Cuadrante	Características Básicas	
	Matriz de Oportunidades	Matriz de Amenazas
1	Clasifican aquellas oportunidades que la empresa puede aprovechar para emplear sus ventajas competitivas.	Las amenazas del cuadrante superior izquierdo son las más importantes; dado que pueden dañar seriamente la empresa y tienen una alta probabilidad de aparición.
2	Se sitúan las que tienen un elevado atractivo pero que la empresa no puede aprovechar al máximo puesto que se encuentra en desventaja con sus competidores.	Las amenazas del cuadrante inferior derecho son las menos importantes y se pueden ignorar
3	Agrupar a las oportunidades donde los puntos fuertes de la empresa exceden la posición de la competencia no obstante a la universidad no le atrae ganar mercado mediante esta fuerza.	No requieren planes de contingencia, pero deben ser vigiladas cuidadosamente para el caso en el que su desarrollo se haga más firme.
4	Posee poca importancia para la empresa.	No requieren planes de contingencia, pero deben ser

		vigiladas cuidadosamente para el caso en el que su desarrollo se haga más firme.
--	--	--

Fuente: Elaborado a partir de Kotler 1995.

2.8 Proyección

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos, por ello hay que tener en cuenta que un objetivo de marketing deben ser específicos, medibles, referirse a un período de tiempo limitado y afectar el comportamiento del mercado objetivo. Son los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de la universidad, en este caso la comercialización de los servicios académicos con objetivos definidos en cuanto a:

- Objetivos de penetración en nuevos mercados.
- Objetivos de crecimiento en los mercados existentes.
- Objetivos dirigidos a mejorar la posición competitiva en general.
- Objetivos de comunicación promocional empleando diversas formas.
- Objetivos dirigidos a acercar la oferta a las necesidades de los clientes.
- Objetivos de desarrollo de nuevos productos y más competitivos.
- Objetivos de establecer precios accesibles, pero más competitivos.
- Objetivos de mejora de los productos existentes.

En cambio, las estrategias resultan del análisis de las diferentes matrices aplicadas en el análisis interno y externo. Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la universidad para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados. Estas pueden ser:

Estrategia de participación del mercado. Está dirigida a precisar el comportamiento con los diferentes segmentos según su ubicación en la Matriz de Intereses, de la cual se derivan las estrategias siguientes:

Estrategia de crecimiento: Persigue incrementar la participación en el mercado; el crecimiento puede obtenerse actuando sobre los mercados actuales y sobre nuevos mercados, puede lograrse de igual manera con los productos actuales o con productos nuevos. Esta estrategia resulta factible de aplicar para aquellos mercados que clasifican en el cuadrante de mayor interés.

Estrategia de segmentación grupo A: Estos constituyen segmentos donde se manifiesta un alto interés de los clientes hacia la universidad y un interés medio de la universidad hacia los mismos; para los mercados ubicados en este cuadrante se recomienda:

- a) Mantener la calidad de la oferta hacia la que estos mercados han manifestado interés, sin añadir mayores valores que pudieran influir en la eficiencia de la universidad.
- b) Diseñar los precios como reguladores de la demanda de los servicios universitarios con una tendencia al incremento entre el precio mínimo y el de la competencia sin que se conviertan en un elemento desestimulante.
- c) Mantener los esfuerzos en la comunicación promocional, de manera que se mantenga la demanda de los servicios universitarios y no se incremente.

Estrategia de segmentación grupo B: Estos son segmentos de alto interés para la universidad, pero que manifiestan un interés medio hacia la misma.

Diseñar una oferta de productos y servicios de alta calidad que estimule el interés de estos mercados hacia la universidad, incrementando los valores que resulten de mayor interés para estos clientes.

- a) Establecer precios que estimulen el interés de estos mercados por nuestros productos.
- b) Incrementar los esfuerzos promocionales con el objetivo de hacer más notorio el producto, sobre todo en aquellos aspectos que podrían ser de mayor interés para los diferentes mercados.

c) Diseñar una estrategia de relaciones públicas con las representaciones cubanas de la educación superior que radican en estos países y que constituyen mercados de alto interés para la universidad.

Estrategia de defensa:

Persigue mantener las posiciones alcanzadas en el mercado, las mismas pueden clasificarse en:

a) Estrategias de salida: Tiene como propósito abandonar el mercado o retirar algunos productos o servicios.

b) Estrategia de reconversión: Persigue la transformación de la universidad para operar con un nuevo portafolio de productos en el mismo mercado.

Estrategias comparativas:

Estrategia para mejorar la posición competitiva: ésta puede estar dirigida a mejorar la posición competitiva en general o en algún indicador específico, y pueden ser:

a) Estrategia con la competencia: Cuando la universidad se plantea moverse conjuntamente con sus competidores en lo referido al precio, desarrollo de productos, distribución, y otros. En la actualidad, una de las formas en que aparece este tipo de competencia es el benchmarking.

b) Estrategia de movimiento por delante de la competencia: La universidad se plantea mantenerse por delante de la competencia.

c) Estrategia de movimiento al margen de la competencia: Cuando la universidad desarrolla sus estrategias de forma independiente a la competencia.

Estrategias para el diseño de la oferta:

a) Estrategia para productos estrellas.

- Mantener o elevar la calidad, tanto en los productos que se ofertan como en el servicio.
- Desarrollar una mayor publicidad y promoción de oferta para este producto.

- Poner a prueba la elasticidad del precio; si la demanda de los servicios universitarios no decrece, entonces se puede aumentar el precio de venta.
 - Mantener o mejorar el claustro de profesores.
 - Mantener o mejorar la disponibilidad de locales y recursos necesarios.
 - Desarrollar procesos de acreditación nacional, internacional o interregional.
- b) Estrategias para los productos vacas.
- Incrementar los precios con cautela.
 - Incrementar las ventas.
 - Mantener costos mínimos entre productos y servicios ofertado para mantener o incrementar su utilidad.
 - No es preciso desarrollar máximo esfuerzos en la publicidad y promoción de estos productos.
- c) Estrategias para los productos incógnitas.
- Efectuar una mejor e intensiva promoción y publicidad.
 - Trabajar en lograr una mejora en la calidad del producto y servicio.
 - Mantener precios equilibrados, asequibles al cliente.
- d) Estrategias para productos perros:
- Valorar el incremento de precios en productos seleccionados.
 - Reformulación del programa de estudio.
 - Simplificar líneas de productos.
 - Disminuir lo más significativo posible su promoción y publicidad.

2.9 Implementación y control

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un **plan de acción y tácticas** para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del

marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. El plan de acción tendrá una estructura similar a la que se muestra en la tabla 5.

TABLA 5. Estructura para la confección de un Plan de Acciones

Acciones a Ejecutar	Fecha de Cumplimiento	Responsable(s)	Costo Asociado
1 (...) n	Día/Mes/Año)	Personas que ejecutarán	Costos de cada ejecución, referentes al servicio académico

La última sección del plan señala los controles que habrá que aplicar para hacer el seguimiento del plan. Para esta fase se proponen formas para sistemáticamente ejercer el control, entre las que se destacan:

- Chequeo periódico de los objetivos, acciones y estrategias planteadas.
- Sistema de indicadores tales como:
 - Eficacia de la Contratación basadas en el número de acuerdos y convenios existentes entre el número de acuerdos y convenios concertados.
 - Cuota de Mercado Actual
 - Tasa de Crecimiento basadas $\text{Venta de año Actual} - \text{Ventas del año Base}$ entre las ventas del año base

El control del proceso de marketing también se podrá realizar a través de una guía de auditoría,³ esta constituye una ayuda para el control del cumplimiento del plan de acción y podrá ser aplicada por áreas externas a la comercialización durante el autocontrol dentro de la propia universidad. Aplicando la guía que la universidad podrá evaluar el proceso de marketing y el seguimiento del plan de acción.

³ Esta guía es una adaptación de la Tabla 26-7: "Componentes de una Auditoría de Marketing", que aparece en el libro *Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control*, de Kotler (1995).

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El diseño de un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing universitario no es una estructura rígida. Este procedimiento puede ser adaptado según las necesidades y circunstancias específicas de cada institución, y su éxito depende de la rigurosidad y sistematicidad con la que se aplique. Por lo que en conclusión podemos ofrecer un procedimiento adicional que podría ser una alternativa a la propuesta inicial del capítulo, puede incluir los siguientes pasos (Figura 30):

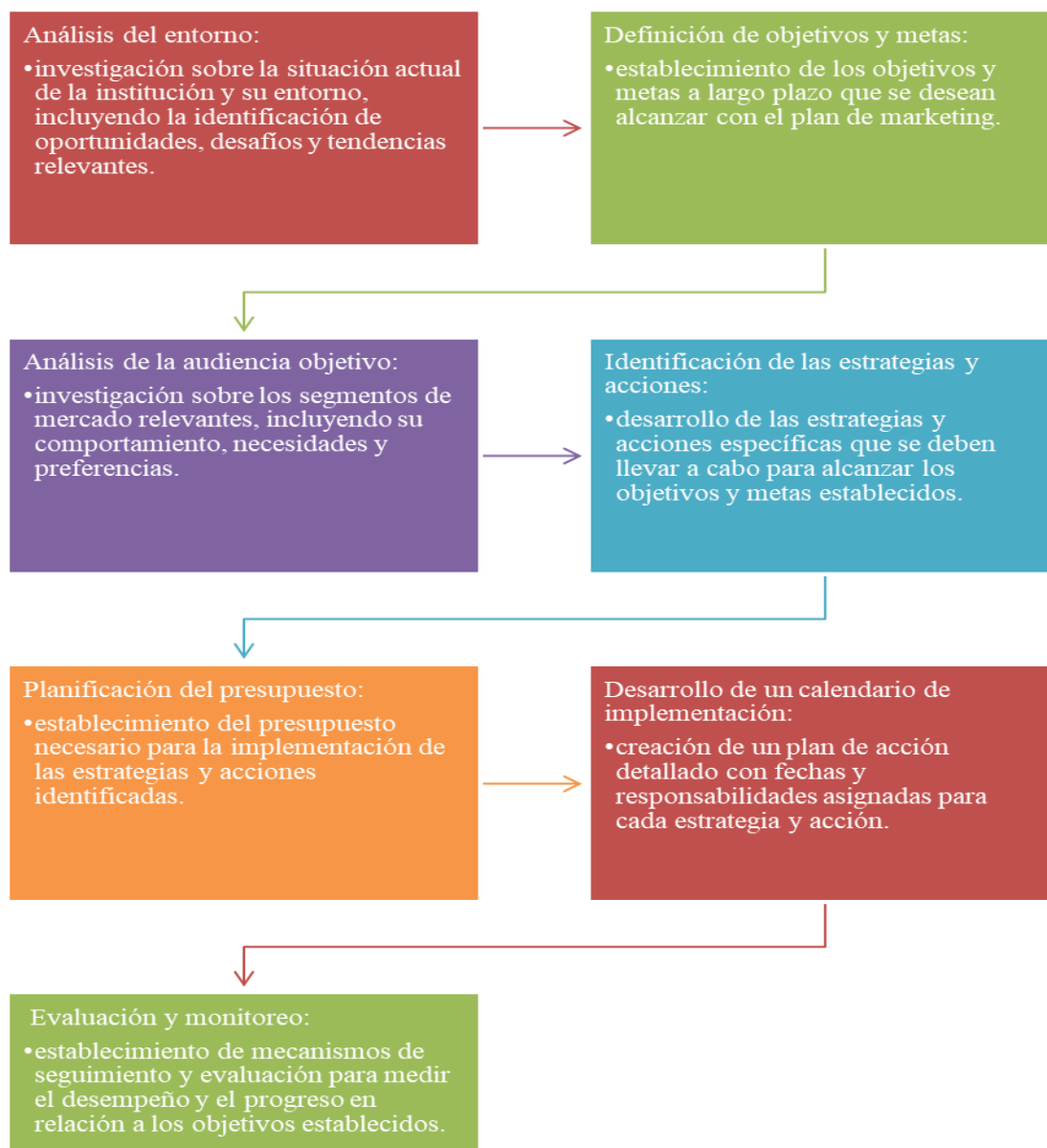


Figura 30. Propuesta adicional

REFERENCIAS

- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-Tool For Comprehensive
- Coteora, Philip R (2007). Marketing Internacional. Octava Edición, Universidad De Colorado.
- Cruz, Roche (1995). *Fundamentos De Marketing*.
- González Sánchez, Fidelino (2001). Un Enfoque Ecológico Para La Variables Del Marketing”. Revista Espacio. Vol. No. 6. La Habana.
- Hernández Gómez, A. R. (2000) *El Diagnóstico Mercatécnico En El Perfeccionamiento Empresarial: Cuestiones De Métodos*. Revista Espacio. Vol. No. 3. Ediciones Lagos, La Habana
- Hernández Gómez, A. R. (2001) *La Auditoría Mercadotecnia: Instrumento De La Gestión Empresarial*. Revista Espacio. Vol. No.6. Ediciones Lagos, La Habana.
- Hernández Ruiz, A. D. (2002). *¿Un Marketing Especial Para Los Servicios?* Revista Bet Sime. Septiembre-Octubre Editada Por Casa Consultora Disaic
- Kotler, P. (1994). Marketing Social”. Edición Díaz De Santos, S.A.
- Kotler, P. (1995). *Dirección De Marketing. Análisis, Planificación, Gestión Y Control*. Editorial Mcgraw-Hill, Madrid.
- Majluf, N.. *Estrategias Para El Liderazgo Competitivo*. Editorial Dolmen, 2001.
- Menguzzato, M. (1995) *La Dirección Estratégica De La Empresa. Un Enfoque Innovador Del Management*. Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales. Universidad De Valencia.
- Tristá Pérez, Boris (2004). *Aproximación A Un Marketing1 Universitario*.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE CASO “PLAN DE MARKETING PROPUESTO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE”

RESUMEN

La gestión universitaria en Cuba se enfrenta a una serie de desafíos y oportunidades únicas. Debido a la naturaleza del sistema económico y político del país, la gestión universitaria enfrenta retos financieros, recursos, materiales y actualización, así como la necesidad de integrar la investigación y el desarrollo tecnológico en la educación superior. El objetivo de este capítulo es exponer un estudio de caso sobre la gestión universitaria en una institución de educación superior. Es evidente que pese a las carencias las universidades en este país han logrado algunos logros notables en términos de acceso a la educación superior y calidad de la enseñanza. La educación superior cubana es gratuita y está disponible para todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, no obstante, su acceso es riguroso en términos de exámenes y pruebas de ingreso. Además, la formación de los docentes es una prioridad, y se esfuerza por mantener un alto nivel de calidad en la enseñanza. Sin embargo, también existen oportunidades para mejorar la gestión universitaria cubana. Un ejemplo es la tecnología, la cual puede ser una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia administrativa y mejorar la calidad de la enseñanza, el problema son las limitaciones en el acceso a dicha tecnología. En conclusión, es necesario fomentar la colaboración e intercambio de conocimientos y recursos entre universidades cubanas e internacionales.

Palabras claves: Cuba, gestión universitaria, caso de estudio.

ABSTRACT

University management in Cuba faces a series of unique challenges and opportunities. Due

to the nature of the country's economic and political system, university management faces financial challenges, resources, materials and updating, as well as the need to integrate research and technological development in higher education. The objective of this chapter is to present a case study on university management in a higher education institution. It is clear that despite the shortcomings, universities in this country have made some notable achievements in terms of access to higher education and quality of teaching. Cuban higher education is free and available to all students, regardless of their socioeconomic background, however access to it is rigorous in terms of exams and entrance tests. In addition, teacher training is a priority, and it strives to maintain a high level of quality in teaching. However, there are also opportunities to improve Cuban university management. An example is technology, which can be a valuable tool to improve administrative efficiency and improve the quality of teaching, the problem is the limitations in access to such technology. In conclusion, it is necessary to promote collaboration and exchange of knowledge and resources between Cuban and international universities.

Keywords: Cuba, university management, case study.

INTRODUCCIÓN

En Cuba, intensificación y el perfeccionamiento de los vínculos del quehacer investigativo de la educación superior con los requerimientos del desarrollo empresarial cubano, continúan siendo uno de los objetivos centrales de su proyección estratégica. En la figura 31 se muestra un modelo de cómo la universidad cubana necesita interactuar con el entorno y fundamentar sus investigaciones sobre la base de satisfacer sus necesidades de desarrollo.

En la UO existe una baja comercialización y gestión de sus servicios académicos, teniendo en cuenta las demandas recibidas. Los servicios académicos son considerados la fuente principal en la captación de recursos financieros en los centros de educación superior. Esta situación se refleja en la carencia de estrategias a nivel de áreas docentes, depositando la función comercializadora únicamente a las oficinas de servicios académicos.

La principal contradicción radica en que son las áreas docentes quienes poseen la fuerza de trabajo y su especialización, mientras que las oficinas sólo se encargan de la divulgación y trámites del servicio a ofertar. En términos comerciales las áreas docentes no tienen definidas sus carteras de productos (servicios) en un plan estratégico que se colocaría en funcionamiento cuando sea recibida una solicitud de demanda.

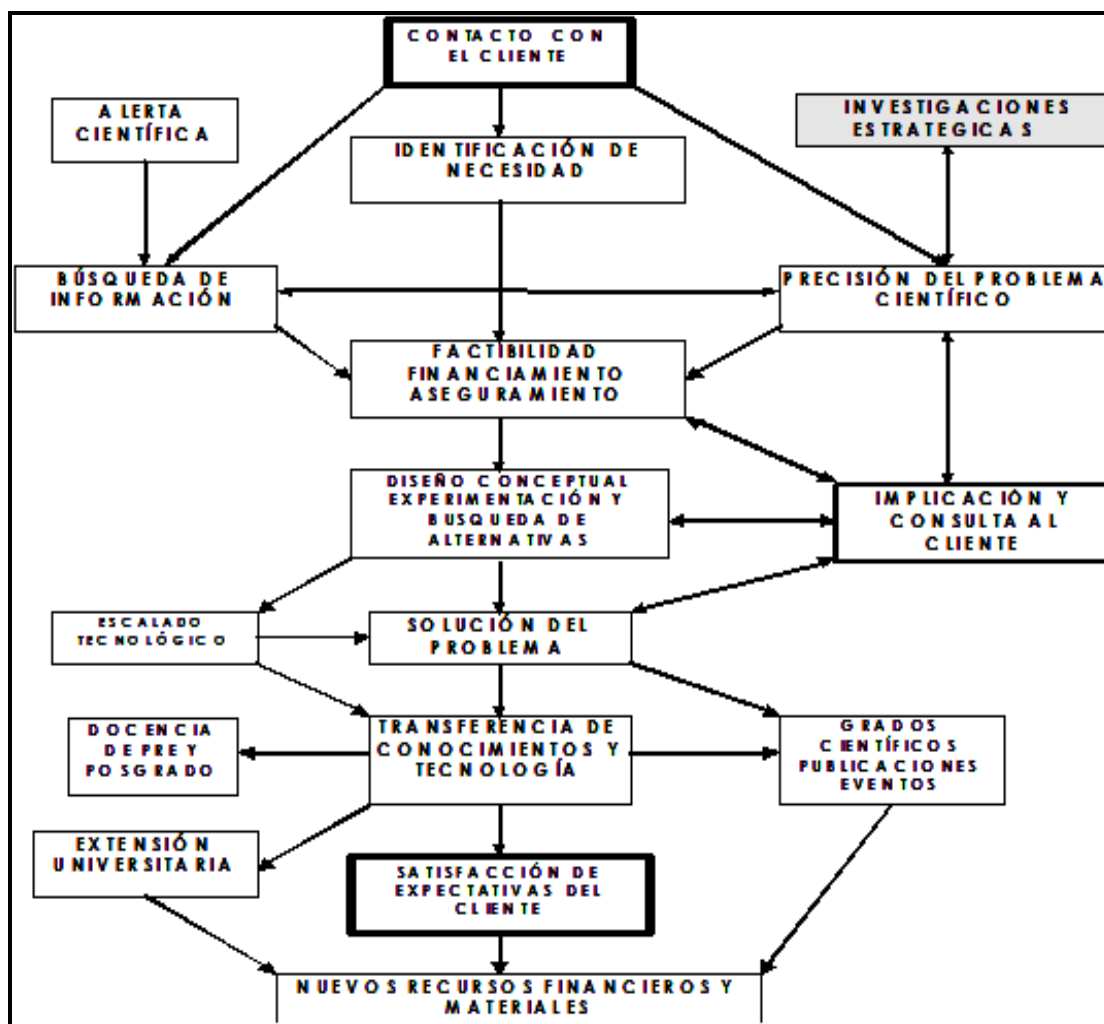


Figura 31. Proceso de creación de nuevos conocimientos y tecnologías desde la perspectiva del cliente

Fuente: Tomado de Benítez (2001)

Otro elemento importante es la caracterización de las exportaciones en frontera de los servicios académicos universitarios en el caso práctico de Cuba. La internacionalización es un concepto polémico y generalmente sobre entendido cuando referimos relaciones

internacionales, cooperación internacional o colaboración internacional. En un contexto muy difícil, las universidades deben responder a ineludibles procesos de internacionalización, que le atañen directamente. Estos surgen de las características actuales de la producción del conocimiento, la ciencia y la tecnología.

La exigencia para cumplir lo anterior, es la necesidad de incorporar a la gestión universitaria modelos de desempeño que conduzcan hacia la excelencia en la comercialización de los servicios académicos. Inmersa en estos retos se encuentra la Universidad de Oriente (UO), ubicada en la provincia de Santiago de Cuba y perteneciente al sistema universitario cubano del Ministerio de Educación Superior (MES). Identificado como el segundo centro de estudios superiores fundado en el país, después de diversos cambios estructurales, está dividido en tres campus: Antonio Maceo (Sede central), Julio Antonio Mella y Frank País, con una composición de 11 facultades impartiendo un total de 2085 asignaturas.

Con un organigrama encabezado por la Rectora quien dirige, coordina, administra y controla las funciones universitarias, la institución posee dentro de la rectoría, el Vicerrectorado de Investigación y Posgrado (VRIP). Esta vicerrectoría integra diferentes direcciones y oficinas entre las cuales se encuentra la oficina comercializadora de servicios académicos donde la universidad oferta proceso de intercambio con otras organizaciones. Los servicios académicos son comercializados a través de dos oficinas centrales:

- *Oficina coordinadora de servicios académicos (OCSA)*: encargada de la gestión de pregrados (carreras completas y cursos cortos), postgrados (doctorados, maestrías, cursos cortos) y profesores invitados desde y hacia el extranjero.
- *Centro Internacional de La Habana S.A. (CIH)*: coordina los servicios académicos desde las áreas docentes hacia organizaciones empresariales y no gubernamentales.

Dentro de las proyecciones de trabajo de la vicerrectoría se prevé la incorporación de una tercera oficina encargada de los eventos con carácter internacional, por lo que la cartera de servicios se incrementaría. En estas oficinas recae el mayor peso de la estrategia comercial de los servicios académicos, en respuesta a los cambios del entorno. En tal sentido resulta importante la formulación certera de estrategias comerciales y la incorporación de

los fundamentos de marketing a la gestión universitaria en este centro de estudios superiores.

En el orden práctico, la UO, con la creación de la OCSA en el curso 2004 – 2005, lo primero que se creó fue la estrategia de marketing para acreditar el sistema comercial del nuevo modelo de gestión económico financiero de la universidad con la visión de cómo debían ser comercializados los servicios académicos en función de captar divisas para la organización. En el año 2006 se realizó en la institución el primer estudio sobre la estrategia comercial de dichos servicios, formulando las estrategias correspondientes, así como la misión y visión de la oficina por el compañero Mengana; actualizado en el 2010 con la tesis de maestría de la profesora Msc. Maida Odio. Existen referencias de buenas prácticas en este sentido, desarrolladas en el territorio nacional en universidades como la Universidad de la Habana, Santi Espíritu y Villa Clara.

La internacionalización a la que no puede escapar la universidad, es la que la coloca en el imperativo de participar en la producción universal del conocimiento; de incorporar en los planes de estudio, desde cada disciplina e interdisciplinariamente, el conocimiento de la interconexión mundial de los fenómenos sociales, ambientales, culturales, económicos y políticos. El de ser parte activa de proyectos de investigación y desarrollo con otras universidades del mundo e incorporarse a comunidades científicas supranacionales.

Dentro de los fenómenos de la internacionalización, la universidad está llamada a ser protagonista en los procesos de integración regional. De igual forma, la universidad debe promover la apropiación de tecnologías de la comunicación y la información. Otro desafío, sin duda cada día más perentorio para las universidades desde el terreno internacional, es el de desempeñarse con estándares de calidad y excelencia, comparables con las universidades de cualquier parte del mundo.

El proceso de relaciones internacionales, expresa el vínculo de la universidad con el exterior, con lo internacional o más universal, sin embargo la interpretación del proceso puede resumirse en trámites para movilidad y recepción del visitante que llega, situación que reduce y encarga equivocadamente a un aparato que supuestamente debe conducir y guiar el proceso en un gestor único del cual depende toda la actividad del vínculo con lo internacional.

Los servicios académicos internacionales en Cuba son dirigidos por las Oficinas Coordinadoras de Servicios Académicos (OCSA) del MES, que actúan como interfase entre las universidades cubanas y las instituciones y personas del mundo que se interesen por estos servicios. Entre ellos se encuentran:

- Postgrado Internacional
- Profesor Invitado
- Pregrado Compensado
- Curso de Español.
- Pasantías

Las solicitudes de matrículas se reciben por múltiples vías: embajadas cubanas en el exterior, Embajadas acreditadas en Cuba, Gobiernos, Organizaciones, firmas dedicadas a la formación de recursos humanos, o personalmente en nuestras universidades y en el Ministerio de Educación Superior.

El estudio de Posgrado (Programas de tercer ciclo) es una actividad autofinanciada, se realiza por periodos completos o varias estancias cortas en Cuba y se integran de dos formas:

1. Superación Profesional (Curso, Diplomados, Entrenamientos)
2. Formación Académica (Especialidad, Maestrías y Doctorado)

Los cursos de postgrado monotemáticos comprenden más de 300 títulos anuales que abarcan diferentes temas de las ciencias Naturales y Exactas, Ciencias Sociales y Humanísticas, Ciencias Económicas y Empresariales, Ciencias Pedagógicas, Ciencias Jurídicas, Ciencias Técnicas y Deporte.

El diplomado posibilita la formación especializada de los graduados universitarios al proporcionar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades en aspectos de un área particular de la ciencia o el arte. Los diplomados con forma de especialización (Entrenamiento) donde se agrupan varios cursos de postgrado articulados entre sí que deben incluir además la realización de un trabajo teórico y/o práctico adicional no comprendida en los cursos que lo integran.

La maestría es un proceso de formación posgraduada que proporciona a los graduados universitarios dominio profundo de los métodos de investigación, amplia cultura científica y conocimientos avanzados en un campo del saber, desarrollando habilidades para el trabajo docente, de investigación y de desarrollo.

Los Cursos, Diplomados y Maestrías pueden variar de un curso a otro en dependencia de las solicitudes de la matrícula. El doctorado es un proceso de formación posgraduada que proporciona a los graduados universitarios un conocimiento profundo y amplio en un campo del saber y le permite obtener un grado científico.

Los programas de doctorado tienen variantes presenciales o a tiempo completo y semipresenciales a distancia o a tiempo parcial. El doctorado en ciencias semipresenciales a distancia requiere la presencia del aspirante extranjero en la universidad de origen, como mínimo una vez al año (lo más recomendable son dos estancias), por un periodo mínimo de un mes en fechas acordadas entre el doctorando y su tutor. Además se sugiere la presencia del tutor en el país sede del aspirante por espacio no mayor de dos meses con el objetivo principal de conocer el objeto de estudio de la investigación que asesora y comprobar la marcha del trabajo doctoral mediante la realización de un intercambio académico en la institución del doctorando, entre otras actividades.

La asistencia técnica profesoral y profesional, está basada en las relaciones de colaboración e intercambio entre las universidades existen instituciones intermediarias en la actividad comercializadora como lo es ANTEX y Cuba-técnica, que se encargan de la contratación de los profesores y expertos del MES, para actividades de pregrado y posgrado, servicios científicos-técnicos, proyectos, investigaciones, asesoramiento y consultorías especializadas, han generado valores científicos, académicos y culturales de gran importancia para la excelencia y la competitividad de la educación superior.

Las instituciones extranjeras donde se encuentren profesores deberán constituir centros de educación superior, o instituciones académicas homologas reconocidas internacional o nacionalmente, empresas privadas e instituciones públicas, ambas reconocidas legalmente. Deben existir convenios u otros tipos de acuerdos entre cubana y la contraparte extranjera debidamente firmados y amparados jurídicamente.

Cursos de Español

Los cursos se imparten en tres niveles: Básicos, Intermedio y Superior durante todo el año. La modalidad lingüística en que se centra la enseñanza es el español básico-estándar, enfatizando su descripción estructural y funcional así como su práctica integral.

Estudios de Pregrado compensado

Es la actividad de formación de profesionales (programas de 2do ciclo) mediante carreras completas o actividades de complementación de su formación universitaria (Pasantías).

Las Carreras Universitarias Completas de Pregrado para extranjeros en diferentes programas universitarios, por ejemplo: Licenciaturas en Química, Física, Matemática, Historia de Arte, Lengua Inglesa, Psicología, Economía y Contabilidad. Ingenierías en Química, Mecánica, Automática, Eléctrica, Telecomunicaciones y Electrónica Civil y Arquitectura.

El pago de la colegiatura le permite al estudiante extranjero acceso a todas las instalaciones universitarias con fines profesionales, prestamos del módulo de libros por nuestros servicios bibliotecarios, vínculos con empresas e instituciones relacionadas con las áreas de estudios y con grupos de investigación, clases de preparación física o deporte y educación artística, además de una atención primaria a la salud.

Entre las Pasantías se encuentran:

- Cursos Preparatorios
- Cursos Cortos de diferentes duraciones
- Trabajo de diplomas o de culminación de carrera
- Proyectos y trabajos de cursos
- Asignaturas independientes
- Practicas docentes y entrenamientos

- Cursos de nivelación para ingresar a la universidad
- Cursos de Idioma (español, inglés, ruso, alemán, francés)

En todas estas modalidades los precios de estos servicios serán proporcionalmente menores en dependencia de la cantidad de estudiantes que se agrupen para la misma actividad.

El procedimiento propuesto para el plan de marketing en el servicios académicos internacional, es el resultado de un trabajo investigativo que se vale de métodos y técnicas que permiten constatar premisas y materializar objetivos, en este caso se sitúan el: análisis bibliográfico, análisis documental, encuestas, entrevista y cuestionario; además del análisis y aplicación de temáticas de marketing que aportarán resultados importantes para las nuevas decisiones en la comercialización de los servicio académico internacional de la Universidad de Oriente (UO).

3.1. Aplicaciones y resultados

En este capítulo se ofrece una reseña del estudio de caso de la aplicación del procedimiento en la Oficina Coordinadora de Servicios Académicos (OCSA) de la Universidad de Oriente, donde se exponen los resultados del trabajo realizado, las conclusiones a las que se llegan, así como una valoración de las soluciones y de los resultados obtenidos.

Características de la Universidad de Oriente

La Universidad de Oriente fue registrada al número ciento diez de mil novecientos cuarenta y siete (No. 110 de 1947) en el Gobierno de la Provincia de Oriente, República de Cuba, como Universidad privada.

El día 22 de marzo de mil novecientos cuarenta y nueve por la Ley Número dieciséis de mil novecientos cuarenta y nueve (Ley No. 16 de 1949) del Gobierno de la República de Cuba se reconoció el definitivo status oficial de la Universidad de Oriente. Ha sido una institución rectora y promotora de conocimientos científicos al resto del país, donde se incluyen los servicios académicos. Ha tenido un gran significado como centro de conocimiento y cultura de la sociedad, brindando profesionales en las distintas ramas del conocimiento como: económicas, legales, humanísticas, sociales, técnicas y otras especialidades de gran impacto para la sociedad. Enriquece el entorno con

profesionales de alto nivel, que posibilitan el trabajo en la toma de decisiones de los diferentes sectores de la economía y la sociedad, contribuyendo al desarrollo económico sostenible del país. La Universidad de Oriente tiene definido su misión, donde se insertan aspectos específicos de la comercialización de los Servicios Académicos, y que serán analizadas posteriormente.

Misión: La Universidad preserva, promueve y desarrolla la cultura patentizando nuestra condición de universidad sexagenaria, a través de la constante búsqueda de la excelencia en la formación integral de los estudiantes, en la investigación científica y su aplicación, en la superación de los profesionales y de los dirigentes y en la extensión, acorde a las exigencias internacionales y las prioridades nacionales y territoriales, insertándonos en la sociedad con la pertinencia y el impacto que exige nuestro tiempo.

Para cumplir con esta misión la UO cuenta con 11 facultades, 9 Centros de Estudios, 2 ECIT, 43 Departamentos. Existen un total de 32 carreras en la institución (figura 32). La universidad tiene 2158 trabajadores, de ellos, dedicados a su actividad fundamental 1318 profesores a tiempo completo, con la siguiente composición por categoría docente: *Profesores Titulares: 220, Auxiliares: 277, Asistentes: 386 e Instructores: 369.*

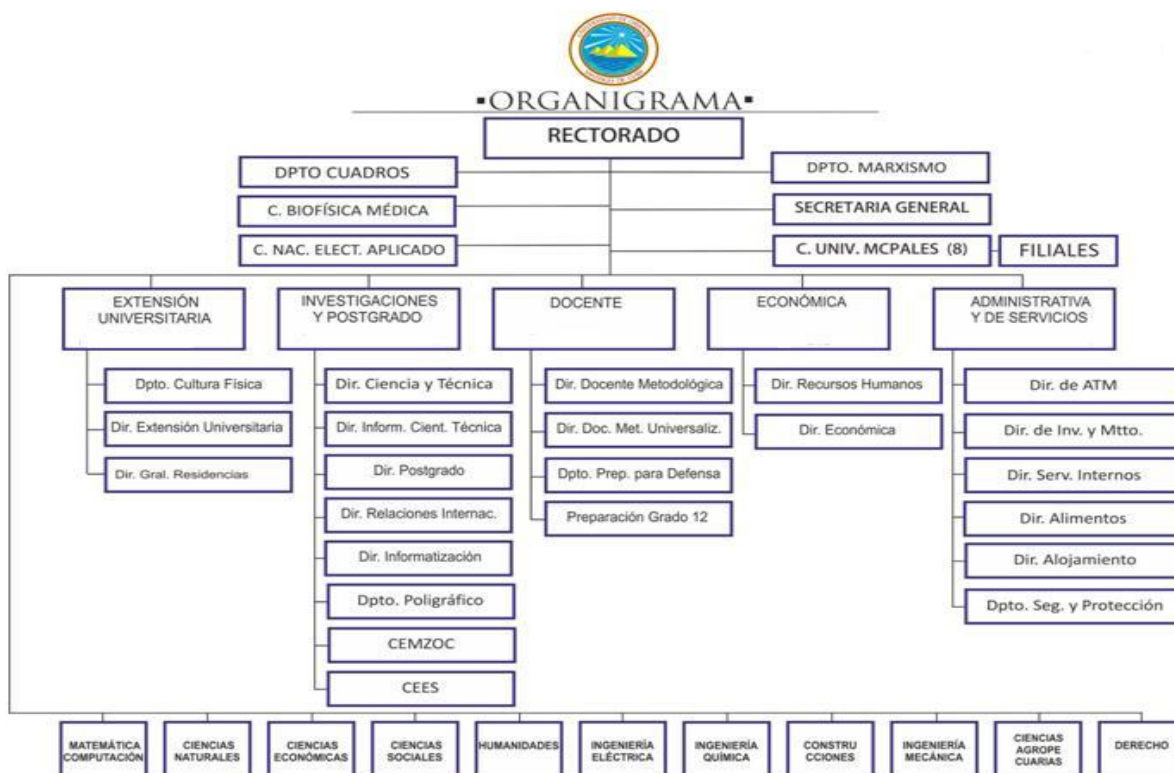


Figura 32. Organigrama de la Universidad de Oriente. Fuente: Elaboración por el departamento de comunicación de la Universidad de Oriente

Se reconoce a la institución como líder en la formación de doctores y másteres de la región oriental, en cooperación con los demás CES de dicha región. Los doctorados, maestrías, especialidades y diplomados desarrollados dan respuestas a problemáticas identificadas por el país o el territorio y se corresponden con las líneas de investigación y proyectos respectivos.

En los últimos cinco años se han desarrollado 192 diplomados con 4495 participantes; 291 entrenamientos con 3193, y 1498 cursos con 21 633 alumnos. Existen 31 programas de maestría y 4 de especialidad. En ellos se han graduado 1795 profesionales cubanos y extranjeros. De la estrategia de acreditación, los programas de maestría han permitido los siguientes resultados: dos obtuvieron la categoría de Excelencia, dos fueron certificados y tres ratificados. Existen 15 programas que por el número de ediciones realizadas no son acreditables.

En el caso de las carreras se han acreditado: 22 carreras para el 78,5 % de carreras acreditadas. Han obtenido la categoría de Certificada: 18 carreras y han obtenido la categoría de Excelencia: 4 carreras (Física, Matemática, Historia del Arte y Derecho)

En la ratificación de la categoría (reacreditación a los cinco años de la primera acreditación): 5 carreras alcanzaron la categoría de Excelencia (Mecánica, Física, Derecho, Lic. Química y Arquitectura). Han mantenido la categoría de Excelencia en las dos evaluaciones externas realizadas las carreras de (Física y Derecho). En cuanto a la categoría científica del claustro, 270 docentes poseen el Grado Científico de Doctor en Ciencias en alguna especialidad y 279 son Másteres en Ciencias. Estas características le dan a la universidad la cobertura para desempeñarse hoy en el entorno internacional.

3.2. Características de la comercialización

Una de las principales dificultades para la actividad comercial en la UO era la ausencia de una estructura que unificara la actividad en una política comercial, que concentrara la información de los productos y servicios de los departamentos y facultades y que desarrollará una oferta integral con sus estudios económicos, de comunicación comercial y que finalmente diseñe, proyecte una identidad comercial para la promoción en el exterior y en frontera los servicios de la UO.

Todo lo anterior hacía prácticamente imposible la definición y aplicación de una estrategia comercial integral que permita proyectar los ingresos con mayor nivel de certeza y disminuya los riesgos en la toma de decisiones.

En consecuencia, en la Resolución 20/2002 del Ministerio de Educación Superior fueron fusionadas las Oficinas de Posgrado Internacional, Profesor Invitado y Pregrado Compensado en una sola

universidad a la que se denomina Oficina Coordinadora de Servicios Académicos (OCSA) con funciones y plantillas propias, desde su creación cambió la visión de cómo debían ser comercializados los servicios académicos. En la UO esta oficina (OCSA) se constituyó a partir del curso 2004 – 2005, estas actividades se desarrollan desde la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (VRIP) por dos metodólogos, quienes desarrollan las acciones de la gestión de comercialización de los servicios académicos, a través de la coordinación de las actividades académicas y científicas con las universidades del mundo.

La misión actual de la oficina: Coordinar, orientar, y desarrollar las actividades conducentes a la captación de ingresos mediante la comercialización de los servicios académicos internacionales, y servicios científico técnicos incrementando la visibilidad de la Universidad de Oriente a nivel nacional e internacional.

Propuesta de estructura de oficina comercial: Esta estructura a la par que presenta una orientación funcional, donde cada grupo posee funciones claras y específicas, incluye también la creación de equipos de trabajo con miembros de los diferentes grupos para el desarrollo de proyectos, eventos u otras actividades. La oficina propuesta se subordinará a la VRIP y desarrollará sus actividades a partir de dos grupos de trabajo (Figura 33):

1. Grupo de Comercialización de Servicios Académicos.
2. Grupo de Servicios Científicos – técnicos.



Figura 33. Grupo de comercialización de los servicios académicos y científico técnico

Está compuesto por tres metodólogos:

- Diseñar la estrategia comercial de la UO de los servicios académicos y científico técnicos.
- Diseñar, conjuntamente con las áreas, la cartera de productos para la comercialización de la UO.
- Servir de interfase en la relación entre los clientes y las áreas de la universidad.
- Contratación de los servicios con instituciones nacionales y extranjeras y personas jurídicas extranjeras.
- Velar por el cumplimiento de la política de precios establecida por el ministerio.
- Investigación de mercado en el exterior y en frontera para detectar posibilidades de ofertar los productos/servicios de la UO y detectar necesidades para el diseño de nuevos productos.
- Universidad de las misiones al exterior, incrementando su efectividad y control.
- Creación de un sistema de calidad de nuestros productos y servicios y medir sistemáticamente el grado de satisfacción de los clientes.
- Firmar Acuerdos de Contratación con universidades extranjeras.
- Mantener comunicación con los organismos rectores de la actividad: MINCEX, ANTEX, MES (DISAI).

Funciones del Grupo de Servicios Científicos – Técnicos está compuesto por un especialista:

- Cumplir las indicaciones y orientaciones recibidas directamente del Presidente de la Sociedad y garantizar el cumplimiento de las orientaciones metodológicas, procedimientos y demás indicaciones de Centro Internacional de La Habana:
- cumplir con las disposiciones jurídicas que sean de aplicación;
- organizar y controlar con enfoque de satisfacción las necesidades de los clientes en los servicios contratos a través de CIH;
- establecer una adecuada comunicación y coordinación con las estructuras organizativas de Centro Internacional de La Habana;
- establecer una adecuada comunicación y coordinación con los profesores con el objetivo de garantizar la eficacia en cada operación del negocio;
- garantizar la cultura, identidad e imagen corporativa que exige la Sociedad en su ámbito de actividad;
- velar por la estrategia de marketing de CIH en el CES al cual pertenece;
- ejecutar las actividades que le competen de la gestión de la calidad en el proceso de creación de valor;

- responder por la calidad de los servicios y garantizar el nivel de competitividad de todas las actividades;
- mantener relaciones directas con los clientes, ofertar los diferentes servicios y arreglar precios con ellos;
- extender las gestiones de servicios de la Sociedad dentro del territorio de su atención con el objetivo de captar nuevos clientes;
- coordinar y ejecutar las actividades que le competen de la logística en el proceso de los servicios en el tiempo y con la calidad pactada;
- organizar y mantener actualizada la información que se genera en el flujo de trabajo con los profesores, auditores y consultores;
- participar en la propuesta de elaboración del plan, respondiendo por el cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos de su área de atención;
- diseñar estrategias propias, en correspondencia con las de CIH, para el manejo de la cartera de productos y servicios;
- realizar la propuesta de negocios a las vicepresidencias correspondientes de CIH;
- elaborar, discutir y preparar para la firma las propuestas de contratos a las vicepresidencias correspondientes de CIH;
- elaborar o, en su caso velar por que se elaboren los presupuestos de los contratos;
- realizar las propuestas para la acreditación de profesores como consultores y auditores para la prestación de servicios a clientes;
- velar por el cumplimiento de la disciplina laboral y la ética profesional del personal que se vincula a los contratos de CIH;
- realizar las evaluaciones del desempeño del personal vinculado a los contratos de CIH;
- emitir las informaciones establecida por la CIH en los términos definidos para ello;
- cumplir con lo establecido en los procedimientos de Control Interno de CIH en lo que concierna a su ámbito de competencia;
- rendir cuenta mensualmente al Presidente y al Consejo de Administración de CIH de los resultados de su área de atención;
- exigir a los jefes de equipo y/o consultor o auditor la presentación de los trabajos finales teniendo en cuenta la imagen y sello de calidad de CIH y la entrega de la carta de aceptación del servicio prestado;
- realizar otras funciones relativas a la ejecución de los servicios con CIH que por encargo de las vicepresidencias o el Consejo de Administración sean necesario ejecutar.

Funciones del especialista en Economía y Contabilidad está compuesto por un especialista:

- Facturación por los servicios académicos internacionales y científicos técnicos a las empresas nacionales.
- Control del pago e ingresos.
- Revisión y control del presupuesto de los proyectos.
- Elaboración de fichas de costo de los servicios académicos y científico técnico.
- Cuentas por cobrar y pagar.
- Control interno.

La estructura propuesta incluiría la fusión de las actuales funciones de la OCSA y del CIH, potenciando una gestión integral de los productos y servicios de la UO. Así se facilita la gestión a partir del dominio por parte de los comerciales de la cartera de productos y servicios de la universidad. De igual forma se incluye la actividad de proyectos con el objetivo de canalizar la comercialización de los resultados de los mismos, incorporándolos a la cartera de productos. La oficina comercial tiene las siguientes ventajas comerciales:

1. La utilización más racional de los recursos humanos, materiales y financieros destinados a la captación de divisas y de la moneda nacional.
2. La posibilidad de utilizar las vías de estimulación que posee el CIH para los profesores que presten servicios Científico - Técnicos y académicos.
3. Mejorar la visibilidad de la universidad a nivel nacional, territorial e internacional, fundamentada en una gestión integrada de los servicios.
4. La posibilidad de diseñar ofertas atractivas mediante la combinación de servicios que en la actualidad por las dificultades de estructura se ofertan de forma separadas.
5. Fortalecer la personalidad jurídica de la actividad comercial.

El reordenamiento de la actividad comercial es sin lugar a dudas un imperativo en las condiciones económicas actuales y es una de las principales vías de obtención de los recursos necesarios para que el centro pueda enfrentar con mayor calidad los diferentes programas de la Revolución, el desarrollo tecnológico necesario para la formación del profesional y principalmente mejorar las condiciones de vida y de trabajo de estudiantes y trabajadores.

Para el desarrollo de este capítulo se seleccionaron siete expertos utilizando el software Decisiones (Tabla 6), principalmente para la fase de análisis externos e internos de la universidad en la comercialización de sus servicios académicos internacionales el resultado.

TABLA 6. Selección de Expertos		
<u>Expertos</u>	<u>Responsabilidad</u>	<u>Experiencia</u>
A	Especialista en Planificación y Estadística de la dirección económica de la UO	30 años en el departamento y 42 años en la organización.
B	Especialista Comercial de la OCSA	10 años en la oficina y 18 años en la organización.
C	Decana de la Facultad de Ciencias Humanísticas de la UO.	28 años en la organización.
D	Directora de Relaciones Internacionales.	10 años en la oficina y 21 años en la organización.
E	Vicerrectora de Investigación y Posgrado e Informatización	1 años en la Vicerrectoría y 20 años en la organización.
F	Económica de la OCSA.	3 años en la oficina y 30 años en la organización.
G	Directora de Centro de Estudio “Manuel F. Gran”	2 años en el CEES y 38 años en la organización.

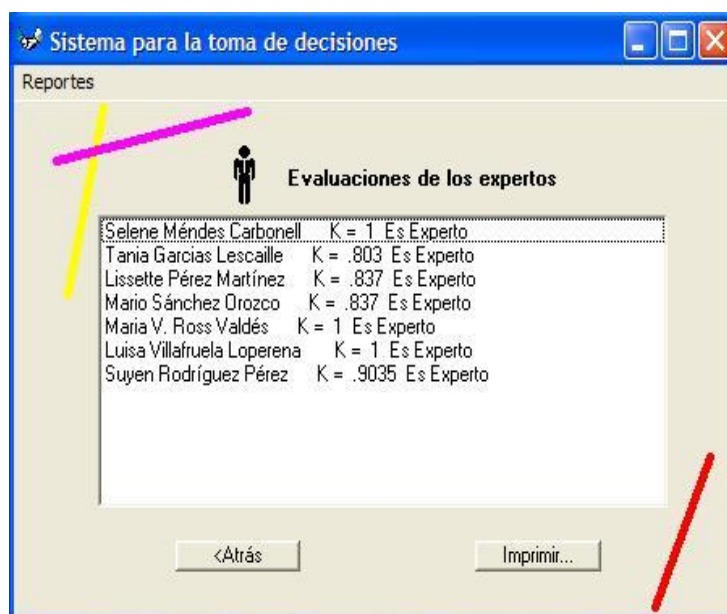


Figura 34. Expertos

3.3. Etapa I. Diagnóstico estratégico

Con la colaboración de los expertos y del personal de la oficina coordinadora de servicios académicos, se procedió a confeccionar el listado de los factores del macroentorno a partir de la técnica tormenta de ideas, el resultado se muestra en el apéndice 1. En ese sentido se muestran en la figura 35, los factores que clasificaron como muy importantes dado su ubicación por cuadrantes, mediante el procesamiento en el programa SSPS 15.0 por Windows se promediaron las respuestas por casilla de la matriz y se obtuvieron las medias por factor y para cada parámetro y se ubicaron los resultados en la Matriz de Importancia de los Factores del Macroentorno.

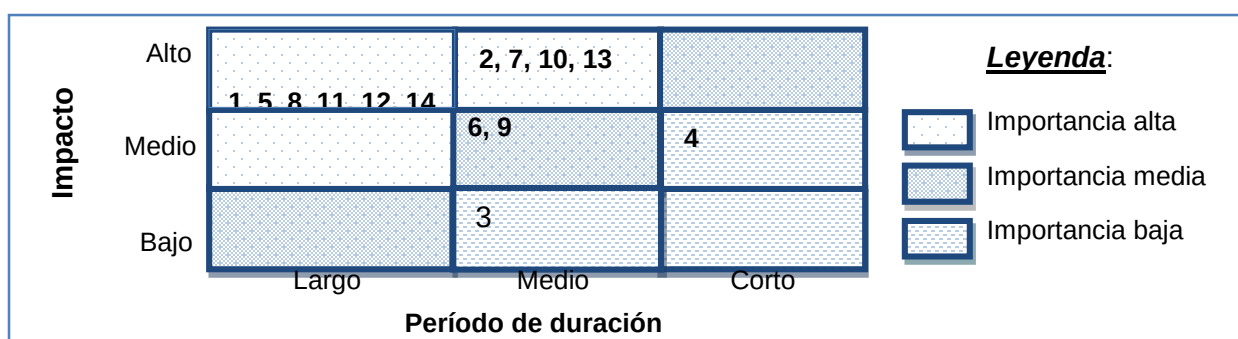


Figura. 35. Matriz de Importancia de los Factores del Macroentorno Universitario

Dentro de las fuerzas del macroentorno clasificaron con un alto impacto y un largo período de duración los siguientes factores:

- La economía del país se encuentra en una etapa de recuperación y reordenamiento.
- Seguridad y estabilidad del gobierno cubano permitiendo que los negocios sean más confiables y seguros.
- Se han introducido nuevas tecnologías en la informática y telecomunicaciones; que hacen más fácil el trabajo con la información, facilitando la utilización de bases de datos.
- Debido al prestigio de la enseñanza del país, particularmente de las universidades es factible insertar a nivel internacional servicios académicos para la formación de profesionales de ciencia.
- Existe un alto nivel de satisfacción de la población nacional e internacional de los servicios adquiridos en la misma.

Finalmente, para conocer la capacidad de respuesta de la UO ante los factores del macroentorno, se ponderó el peso o importancia de cada factor para el desempeño de la actividad y la calificación que se obtuvo mediante una escala Likert (ver apéndice 2). El análisis evidenció que

esta universidad tiene una capacidad de 4.46 de respuesta levemente por encima de la media, de lo cual se interpreta que sus trabajadores y directivos cuentan con la creatividad y la disposición necesarias para emprender el proceso de marketing, pero aun existen reservas que no están siendo explotadas.

Análisis del Microentorno:

Se realizó a partir de los indicadores siguientes: cuantificación de mercados y clientes así como características de los mercados, ingresos por mercados con relación al producto, índice de satisfacción de los clientes, mercados más asistentes a la compra de nuestros productos y productos más demandados por mercados.

En el (apéndice 3) se pueden observar los principales mercados y clientes de la (UO) con los que de una forma u otra tenemos convenios y podemos intercambiar nuestros servicios académicos. Existen tres grupos fundamentales de mercados América, África y Europa, de ellos América es el que ocupa la posición líder en la comercialización de la línea Posgrado Internacional, en el año 2013; 20 son los mercados activos, de ellos 13 son los más fidedignos (Ecuador, Italia, Angola, Haití, Alemania, España, Jamaica, Canadá, Francia, Suiza) con más de 250 clientes con actividad en nuestra cartera, lo que demuestra un nivel de satisfacción favorable, independientemente de un mínimo de quejas de algún servicio prestado, teniendo en cuenta las últimas entrevistas y encuestas realizadas.

Evolución del Mercado:

En el (apéndice 4), se refleja la tasa de crecimiento por mercados del año 2013 con respecto al 2012 con relación a las líneas Posgrado Internacional y Pregrado. Para la línea Posgrado Internacional el mercado Ecuador mostró un importante crecimiento de 76,6% por un ingreso de 50 250.00 CUC con el contrato de 41 clientes, seguido de Angola con un ingreso 10 800.00 CUC casi la mitad del ingreso del año 2012, mostrando una tasa de crecimiento de 96,5%, Haití con un ingreso de 6 400.00 CUC elevado con respecto al año 2012 mostrando una tasa de crecimiento de 357,1%, otros como Brasil, República de Benín, República Democrática del Congo, San Vicente y Granadinas, Mali y Colombia han decrecido en un 100%.

En cuanto a la línea Pregrado el mercado Italiano sigue mostrando fidelidad por el servicios de español creciendo en el año 2013 en un 106,7% con un ingreso 32 372.00 CUC representando más de la mitad de la cifra captada en el año 2012, importante señalar

el mercado Canadá que con 43 clientes ha crecido este año con respecto al año 2012 con una tasa de 4320.0%, esto se debe a los estudiantes de la Universidad de Alberta que viajan cada 2 años; seguido de Jamaica que con ingreso de 10 705,00 CUC y en este año el contrato de 24 clientes es un mercado que todos los años se fideliza con el servicio que presta la Facultad de Ingeniería Química a estudiantes de pregrado de la Universidad Tecnológica de Jamaica, el mercado Suizo que creció en un 626,7%, hubo 4 mercados Australia, Austria, Brasil y Ghana en un crecimiento de 100%, otros como Checoslovaquia, Estados Unidos, Noruega, China y Finlandia iniciaron nuevamente en este año los contratos después de dos o tres años.

En sentido general se puede apreciar que los mercados que más asisten a la compra de estos productos como continente son África, América Latina y Europa. Por líneas solamente crecieron por posgrado Internacional principalmente el Doctorado; y por Pregrado las Carreras Completas y Curso de Español. Como resultado del análisis anterior, se sugieren realizar acciones inmediatas para los mercados (Guinea Ecuatorial, República Dominicana, República del Congo, Ghana entre otros), con vista a mejorar las bajas tendencias de crecimiento.

Análisis de estimación de demanda:

Después de haber realizado el análisis propuesto en el capítulo II para cada uno de las líneas, se obtuvo como resultado un modelo óptimo que corresponde a las líneas Postgrado Internacional y Pregrado que han sido líderes de los ingresos en los últimos años.(Ver apéndice 5)

SE (Error típico de estimación):

$S = 23334.5679$ este es el valor que como promedio la demanda de los servicios universitarios de postgrado internacional estimada se desvía de la demanda de los servicios universitarios de la demanda de los servicios universitarios de postgrado internacional real.

$S = 21087.5868$ este es el valor que como promedio la demanda de los servicios universitarios de pregrado estimada se desvía de la demanda de los servicios universitarios de la demanda de los servicios universitarios de pregrado real.

R (Correlación):

$R = 0.780$ significa que entre el tiempo (años) y la demanda de los servicios universitarios del postgrado internacional existe una correlación directa y fuerte.

$R = 0.824$ significa que entre el tiempo (años) y la demanda de los servicios universitarios de pregrado existe una correlación directa y fuerte.

El análisis realizado para la evaluación de la estimación de la demanda de los servicios universitarios arrojó un pronóstico de aumento de la demanda de los servicios universitarios de 85308.6 CUC para la línea Posgrado Internacional en año 2014, esta se considera alto comparado con lo planificado para este mismo año de 72 600,0 CUC. En el caso de la línea Pregrado la demanda de los servicios universitarios estimada para el año 2014 es de 91112.0 CUC la que se considera alta comparada con el plan ya que el mismo se previó de 56 400,0 CUC. Es interesante resaltar que la variable tiempo para los dos casos muestra una tendencia al aumento de los ingresos por ventas, para que sea más clara la información se muestra en el (apéndice 6) los gráficos de los productos más demandados en el año 2013.

Estas respuestas reflejan que en cualquiera de los dos casos anteriores está la posibilidad de cumplir con los objetivos trazados por la universidad. De ahí que resulta imprescindible asegurarse de las exigencias del crecimiento y perfeccionamiento continuo de los servicios.

Cuota del Mercado o de Participación:

Con relación a la cuota de participación por mercados se pudieron obtener los datos históricos de los mercados para las líneas Posgrado Internacional y Pregrado, en la base de datos de la OCSA y en el departamento de estadística de la UO.

Al analizar la cuota de participación de la UO para los productos de la línea Posgrado Internacional se puede ver en la figura 36, donde el mercado Ecuador le corresponde la mayor cuota de participación con un 64.2%, seguido por los mercados de Angola con un 13.3% y Haití con un 6,3%, las cuotas más bajas se relacionan con los mercados de Colombia con un 0.1% y Brasil con un 0.3%.

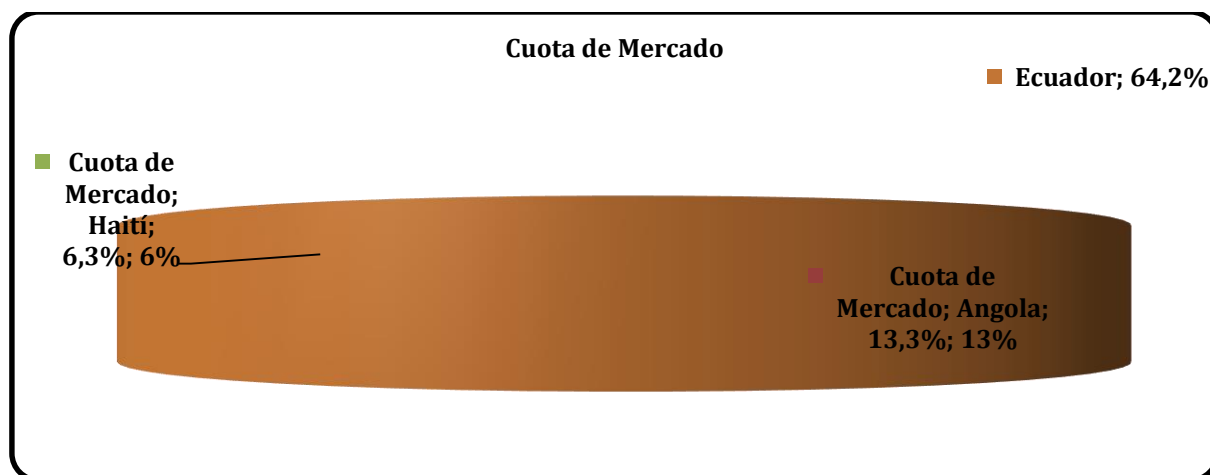


Figura 36. Distribución por países de la cuota de mercado.

Fuente: Análisis de los ingresos por mercados para el producto Posgrado Internacional (Apéndice 6).

Además, es preciso no dejar de señalar a mercados como México, República Dominicana y en los países de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA), entre otros que no presentan cuota de participación alguna y sin embargo son países del área en los que se puede tener grandes posibilidades a partir de los niveles de ingreso que les han generado al ministerio a través de otros centros de la educación superior. Pero además es precisamente en estos mercados donde se encuentran las mayores reservas de crecimiento, partiendo de que es donde la universidad no posee ninguna cuota de participación, sin dejar de mencionar a los que tienen una baja cuota y que constituyen al igual que estas reservas importantes de crecimiento.

Al analizar la cuota de participación de la UO para los productos de la línea Pregrado se puede ver la figura 37, donde el mercado Italia le corresponde la mayor cuota de participación con 38,70%.

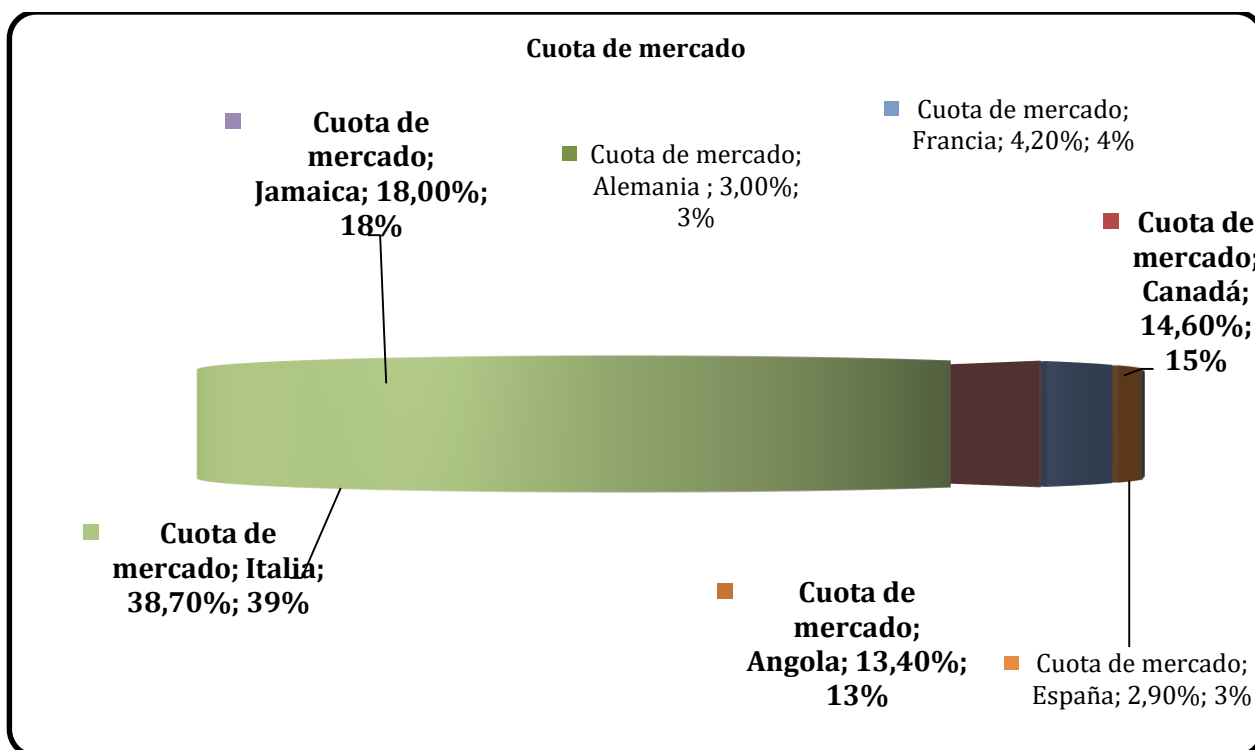


Figura 37. Distribución por países de la cuota de mercado

Fuente: Análisis de los ingresos por mercados para el producto Pregrado (Apéndice 6).

Partiendo de aquí, podemos entonces señalar que la línea Postgrado Internacional tiene la mayor cuota de mercado en estos dos últimos años con un **50,3%** de participación en los ingresos por servicio académico de la UO, seguido de los productos de la línea Pregrado con un **49,7%**.

De lo anteriormente expuesto resulta necesario explicar que los productos (Pasantías, Especialidades y Diplomado) son los de menor cuota de los servicios académicos y pertenecen a la línea posgrado, por tanto estamos en presencia de una línea que sus productos constituyen grandes reservas de crecimiento para la universidad, teniendo en cuenta que sus cuotas de mercados son muy bajas, es válido resaltar entonces que los productos que favorecen a la línea son los Doctorados y las Maestrías.

Análisis del cliente

Conocimiento de las expectativas y grado de satisfacción de los clientes.

De acuerdo con lo expuesto en el capítulo II, se realizó una encuesta a los clientes para conocer la percepción sobre la calidad del servicio académico recibido y esperado, el

nivel de satisfacción que tienen acerca de los servicios de posgrado y pregrado en la universidad. Se parte también de la evaluación de criterios de los expertos, considerando sus experiencias anteriores y recientes con nuestros clientes tanto en Cuba como en el extranjero. Ver encuesta en el apéndice 7 y 8.

Crecimiento de la universidad sobre la base de los clientes.

Para el desarrollo de la Matriz de Intereses propuesta en el capítulo II y según los expertos de la universidad seleccionados anteriormente a través del programa de decisiones, se definieron los indicadores para la evaluación de los intereses del cliente y de la universidad mediante la utilización de técnicas de trabajo en grupo, principalmente la tormenta de ideas, donde fueron relacionados los parámetros sometidos a una reducción, siendo definidos los indicadores siguientes: (Relación precio-calidad, Facilidades para adquirir información, Facilidades de trámites migratorios, Condiciones de Alojamiento, Profesionalidad y experiencia en los Profesores, Cumplimiento de los Acuerdos y Seguridad).

Las evaluaciones de los intereses se adquieren de los valores medios de las evaluaciones emitidas por los clientes y se obtuvo los resultados que se muestran en el (apéndice 12). En el análisis de este resultado se puede llegar a la razón de ser de la universidad con un enfoque que parte del mercado, y en ese sentido son los clientes de Ecuador, Italia, Angola y Haití los que más interés y satisfacción tienen sobre la universidad.

Por otra parte, en este mismo análisis se pudo evidenciar que para los clientes, la universidad llega a tener un enfoque internacionalista bajo el cual la disposición de todos los procesos se realiza solo teniendo en cuenta las necesidades internas para la universidad del trabajo y para facilitar el control sin importar si esto crea dificultades al cliente. Este criterio no es representativo en el análisis pero se debe considerar a la hora de revisar la estructura organizacional que debe seguir la universidad.

Para el análisis de los intereses de la universidad respecto a los clientes, se parte de los indicadores siguientes: (Cumplimiento de los acuerdos y convenios, Demanda de los servicios universitarios de variedad en los servicios, Seriedad en el pago, Facilidades de vida y trabajo para el profesor, Posibilidad de crecimiento y Capacidad de la universidad para satisfacer las expectativas de los clientes) propuestos por los expertos.

El análisis de estos indicadores se centró, fundamentalmente, en el papel de la universidad desde las áreas docentes y centros de investigación científica que son en sí los que tienen el capital humano que interactúan con el cliente, y en este sentido se revisaron las estrategias y cartera de productos por áreas para la comercialización de sus servicios académicos y el análisis arrojó que existe una coincidencia con los criterios de los demandantes y los profesionales que son oferentes y está dado a que se le concede poca importancia en algunos casos al impacto (positivo o negativo) del proceso de ejecución del servicio y a la asignación de recursos para la calidad del mismo.

Así suelen subestimarse aspectos como la contratación, el cumplimiento de acuerdos y convenios y la participación de los trabajadores en la prestación del servicio. De lo anteriormente expuesto resulta necesario reconsiderar la óptica desde la cual se planifican y se analizan las cuestiones organizativas para que sean más creativas las ofertas de las áreas, no solo centrarnos en la ganancia lucrativa del servicio. Paralelamente, merece la atención el conocimiento del valor percibido por el cliente ya que la clave del éxito radica en lograr un cliente estable, repitente y por tanto fidelizado.

La aplicación de esta matriz nos permitió segmentar el mercado valorando los intereses de los clientes y de la universidad, y clasificar en los segmentos de mayor interés. Los mercados Italia, Haití, Angola, Ecuador, Brasil, Jamaica clasifican en el cuadrante alto-alto representando el mercado interés que manifiestan por la universidad. Por otra parte los mercados España, Canadá y Alemania clasifican como segmentos de mayor interés y manifiestan un alto interés por la universidad en tanto resulta un interés medio para la misma.

Estos resultados se pueden observar a continuación en la figura 38.

MATRIZ DE INTERESES

INTERESES DE LOS CLIENTES	ALTO	Mayor Interés <i>Italia, Haití, Angola, Ecuador, Jamaica, Alemania, Brasil</i>	Mayor Interés <i>España, Canadá,</i>	Interés Medio
	MEDIO	Mayor Interés	Interés Medio	Bajo Interés
	BAJO	Interés Medio	Bajo Interés	Bajo Interés
		ALTO	MEDIO	BAJO
		INTERESES DE LA UNIVERSIDAD		

Figura 38. Resultado de la Matriz de Interés.

Es interesante resaltar que el éxito en largo plazo de la universidad radica en sus relaciones con los clientes, se puede concluir entonces que el punto de partida para la satisfacción de los deseos de los clientes resulta de conjugar las necesidades y deseos de los clientes con las capacidades y recursos de la universidad para satisfacerlas.

3.4. Análisis comparativo entre universidades

Para la ejecución de este análisis, los expertos identificaron los centros de la enseñanza superior de mayor rivalidad para la UO, atendiendo a los indicadores cuantitativos y cualitativos propuestos en el capítulo II. En el (apéndice 9) se puede ver las universidades que son competencia. La aplicación de esta matriz nos permitió llegar a los resultados siguientes:

La mejor posición competitiva la ocupa La Universidad de la Habana (UH), seguida por Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría" (CUJAE) y la Universidad Central de las Villas (UCLV). Ocupan de igual forma el primer lugar en los indicadores:

Variedad de los servicios académicos, Prestigio del claustro de la universidad, Calidad en la prestación de servicios, Cantidad de universidades con la que colabora, así como en el nivel tecnológico y de infraestructura. La UO en los indicadores cualitativos ocupa la posición seis, ver apéndice 10.

La evaluación de la competencia, teniendo en cuenta indicadores cuantitativos, se realizó sobre la base de series históricas del ministerio y de la universidad y se recogen en el apéndice 11. Analizando los indicadores cuantitativos se ubica la UH en primer lugar, seguida por la Universidad de Pinar del Río (UPR) y la UCLV ver apéndices 12. La UH lidera los indicadores ingresos y cuota de mercado. La Universidad de Pinar del Río (UPR) lidera la tasa de crecimiento. El Instituto Superior Politécnico ocupa la segunda mejor posición con respecto a los indicadores y a las universidades.

El Ranking general, donde se analizan los indicadores cuantitativos y cualitativos de forma integral ubica del 1 al 8 en las posiciones que se muestran en el apéndice 12. El análisis realizado nos permite concluir que la Universidad de Oriente está muy por debajo de sus potencialidades y que debe dirigir sus esfuerzos a mejorar los resultados de la comercialización de servicios académicos, teniendo en cuenta tanto los indicadores cuantitativos como los cualitativos analizados y otros que contribuyan al mejoramiento de esta actividad.

3.5. Análisis internos

Análisis del producto:

Análisis de la cartera de servicios académicos de la OCSA

Es de suma importancia el análisis de la cartera de producto (servicios) con que trabaja la universidad para la creación de estrategias, según la situación que presenten los productos de la misma en estos momentos y el avance que estos podrían tener.

Líneas de productos:

Posgrado internacional: Los servicios están diseñados según las necesidades de los clientes y poseen el nivel académico y científico requerido, sin embargo, existe una baja

estandarización de los servicios de esta línea en todas las áreas docentes y centros de investigación de la universidad.

Pregrado: Los servicios de esta línea se están ejecutando concretamente en el mercado, tratando siempre de captar las especificidades planteadas por el mismo, a tenor con las condicionantes que le impone el macroentorno y microentorno. Existe una baja estandarización de estos servicios en las áreas docentes de la universidad.

En consecuencia, la universidad debe decidir los productos que presentan mayores ventajas y desventajas con relación a las oportunidades de su medio; y seleccionar que negocios deberán recibir más o menos atención y recursos. La cartera del servicio académicos internacionales en la UO (apéndice 13) presenta las dimensiones que se muestran a continuación:

- **Anchura (Líneas):**7
- **Longitud:** 174

Doctorado: 16

Maestrías: 26

Diplomados: 12

Cursos Cortos: 95

Entrenamientos –pasantías: 8

Carreras Completas: 17

Especialidad: -

- **Profundidad:** profunda
- **Consistencia:** Tiene buena consistencia ya que los productos se relacionan entre sí, por tanto permite satisfacer necesidades similares: superación, conocimiento.

La valoración de la cartera de productos del servicio académico de la OCSA se consideró realizarla haciendo un análisis de una variante de la matriz BCG (Matriz de crecimiento-cuota de mercado). Como ejes de la matriz se relacionan las tasas de crecimientos del año 2013 con respecto al año 2012, y el por ciento de participación o cuota

de mercado de estos al total de ingresos por el servicio académico internacional analizado en la UO.

Este análisis, permitió establecer estrategias con el objetivo de lograr productos mejor estructurados. La información fue tomada de las series históricas (Ingresos por venta) por productos de la universidad correspondientes a los años anteriormente señalados que se puede (ver en el apéndice 14). Los resultados obtenidos después de procesada la información se reflejan en la Figura 39.

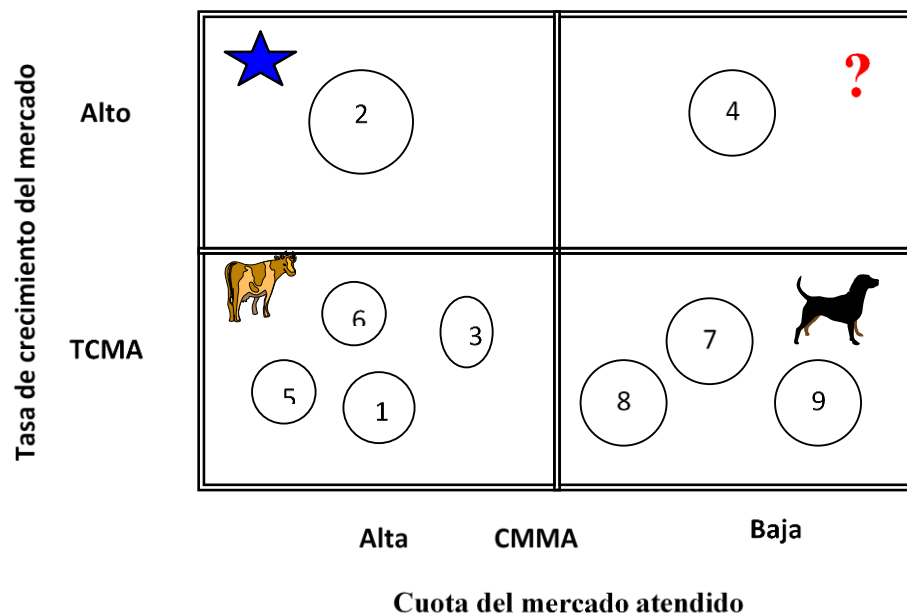


Figura 39. Variante de la Matriz BCG para el análisis de la cartera de productos (servicio)

La matriz clasifica a los productos ofertados en cuatro cuadrantes:

I. Cuadrante incógnitas o interrogantes

En el análisis realizado se encuentra ubicado en este cuadrante el producto Carreras Completas de la línea Pregrado, es un producto relativamente nuevo, que necesita un mayor volumen de dinero para su crecimiento principalmente en inversiones en infraestructura de beca y como proyección está alcanzar un gran crecimiento en el mercado pero estará en

dependencia de si el producto crea valor percibido por el cliente y la oferta es capaz de hacerlo llegar al cliente.

II. Cuadrante estrella

En este cuadrante quedó ubicado el producto Doctorado de la línea Posgrado Internacional, mantenerlo y potenciarlo es lo más importante ya que se considera rentable para la universidad a largo plazo. Posee los mayores índices de ingresos, de un monto de 60 010 CUC en el años 2013. Es uno de los productos más solicitados por el grado de fidelización o repetición de compra con sostenido avance y amplias oportunidades. La universidad debe dedicar cantidades recursos para mantener su posición dominante.

III. Cuadrante vacas lecheras

Los servicios académicos que clasifican como vacas son los productos Maestría, Cursos Cortos y Cursos de Español, estos productos generan altos volúmenes de dinero, tienen una alta participación en el mercado, un nivel óptimo de cobertura y altos índice de fidelización del cliente, pero compiten con escaso crecimiento, esto se debe a que el mercado comienza a fragmentarse por la entrada de competidores y la segmentación del mismo. De todas maneras, cosecharlos o mantenerlos es lo más importante; es decir, son dentro de la cartera aquellos que generan gran liquidez, la cual puede ser empleada en el financiamiento de los productos, diplomados y pasantías, sufragando las pérdidas que puedan ocasionar estos productos perros.

IV. Cuadrante perro

En este cuadrante los servicios que clasificaron fueron las pasantías o entrenamientos, las especialidades y diplomados, estos productos tienen una participación débil en el mercado y un escaso o nulo crecimiento. Debido a su posición débil, interna y externa, el producto *especialidad* deberá ser liquidado ya que genera beneficios nulos. Sin embargo, consideramos que el producto *pasantía o entrenamiento y diplomados* aun cuando sean productos perros, la mejor estrategia a seguir por la universidad sería cosecharlos, convirtiéndolos en productos viables y rentables en el mercado. Intentar esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída es lo más importante.

Amanera de resumen, los productos que se propone explotar son los doctorados, carreras completas, maestrías, pasantías, diplomados, cursos cortos y cursos de español que no son exclusivos en el mercado y somos conscientes que hay una demanda de los servicios universitarios de los mismos; el producto de mayor peso en la cartera es el Doctorado de la línea Posgrado Internacional, en relación a la demanda de los servicios universitarios y los ingresos aportados. La cartera de forma general está equilibrada, comenzando porque presenta productos en sus principales cuadrantes y más de un 50% clasifica como vacas. Se ofrece un servicio que ya tiene valor para el cliente y se dispone de profesionalidad en el claustro y trabajadores en general.

Análisis histórico de las ventas.

Al realizar un análisis de las ventas durante un período de siete años (2007 – 2013) (apéndice 15), se puede constatar que en el año 2013 por la línea Posgrado Internacional ocurrió un aumento significativo con respecto a los años anteriores debido a 41 contratos que se realizaron gracias al arribo de un grupo de ecuatorianos interesados en realizar el doctorado de Pedagogía que ofrece el Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran" (la Cátedra Gran) en la UO; entre otros clientes de países como Angola, México, Colombia, Alemania que contrataron el servicio, representando un total de 81 contratos realizados.

Se puede decir, que el producto doctorado se encuentra en primer lugar con un ingreso de \$60 010.0 CUC mostrando un crecimiento de 82,1%, en segundo lugar, la maestría con un monto de \$ 15 245.0 CUC para un crecimiento de 44,8% y los cursos cortos con un ingreso de \$ 3 494.0 CUC para un crecimiento de 32,6%. Las pasantías o entrenamientos, especialidades y diplomados se han mantenido hasta el 2013 en una posición de desventaja con un crecimiento débil, por lo que habrá que proyectar estrategias que impulsen una tendencia al aumento. Teniendo en cuenta lo anterior, por la línea Posgrado Internacional la universidad obtuvo un ingreso total de \$78 789.0 CUC en año 2013, creciendo con respecto al año anterior en un 77,8%.

El análisis de los productos de la línea Pregrado para el período antes mencionado demostró que las carreras completas y cursos de español son los más demandados; se puede resumir del análisis que las carreras completas siendo un producto que tiene su

aparición en el mercado en el año 2011 está presentando un buen comportamiento en las ventas no creció mucho en el 2013 producto que en el 2011 se pagaron dos carreras completas (5 años) en la Facultad de Derecho (FD) y se elevó el ingreso a un monto de \$ 45973,66 CUC, en los años siguientes el ingreso fue bajo comparado al año anterior, en el 2012 se ingresó \$13200,00 CUC y para el 2013 se ingresó \$ 3 500 CUC cumpliendo con el pago establecido por contrato. Por otra parte, los cursos de español son estables en las ventas ingresando en el año 2013 un monto de \$ 51 855, 00 CUC representando en comparación con el año anterior un crecimiento de 48,5%.

Con respecto a los productos en las áreas docentes y centros de estudios:

El producto doctorado ha sido desarrollado por el Centro de Estudios de Educación Superior (CEES), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE), Facultad de Ingeniería Química (FIQ), entre otras², el mayor porcentaje de ingreso le corresponde al CEES con 39613.06 CUC en el año 2013, seguido de la FCEE con un ingreso total de 31835 CUC y la Facultad de Ingeniería Química con 12870 CUC respectivamente, en el apéndice se brinda la información de las ventas por las diferentes áreas en los años del 2007 al 2013 de los productos de las líneas Posgrado Internacional y Pregrado.

La universidad en el año 2013 recibió en sus facultades y centros de estudios al 59,2% de los clientes que visitaron la universidad en el año 2012, lo que muestra un incremento en la participación del mercado, lo anterior significa que si se mantienen los niveles de años anteriores la tendencia sería a disminuir, sin embargo, se evidencia una tendencia al aumento. (Ver apéndice 16).

Análisis del Ciclo de Vida de cada producto

Se realizó una encuesta a los profesores del centro (apéndice 17) para conocer la percepción sobre la calidad del servicio académico ofertado donde el tamaño de la muestra fue de 96 profesores arrojado por el programa de marketing Conceptos y Estrategias (apéndice 18), de manera general a través del procesamiento de estas en el SPSS 15.0 por Windows se evidencia que el personal de la entidad se siente comprometido con su trabajo, además se considera competitivo el nivel de enseñanza del centro. La comercialización de estos servicios académicos y la capacidad de la institución para satisfacer las expectativas

de los clientes es buena representando un 90%, sin embargo existen problemas en cuanto a la gestión que realizan los departamentos para ofrecer servicios académicos donde un 28% de los trabajadores desconocen las ofertas que brindan sus departamentos del servicio académico así como algunos de los mismos desconocían la existencia de la propia oficina y es necesario reforzar la comunicación entre las facultades con la OCSA. En el (apéndice 19) podrán ver el ciclo de vida de cada una de los productos de la cartera, las que tienen una alta valoración por los clientes internos y externos. (Doctorado, Maestrías, Carreras Completas y Cursos Español).

Análisis de precios

Cursos de posgrado monotemáticos: El costo de matrícula de los cursos depende del número de horas, de la complejidad del tema, la utilización de equipos, materiales y medios, así como de la categoría docente y grado científico del profesor. La tarifa de pago de la matrícula se establece de \$5,00 a \$7,00 CUC según el tiempo que contrata el servicio: 3 meses se paga \$7,00 CUC la hora; 4 meses se paga \$ 6,00 CUC y de más tiempo \$ 5,00 CUC la hora.

Diplomados: Los programas de diplomado poseen generalmente entre 200 - 230 horas y el costo de matrícula fluctúa entre \$1000,00 - \$2 500,00 CUC totales en dependencia de la complejidad y utilización de equipos, materiales y medios. Los créditos se pagan \$ 30,00 CUC por cada uno.

Entrenamientos- pasantías: Se establece una tarifa de matrícula en correspondencia con la cantidad de horas y la complejidad del programa. En el caso de los entrenamientos el costo es de \$ 30,00 CUC el crédito y de la pasantía \$ 8,00 CUC las horas lectivas.

Maestrías: El costo de la matrícula varía entre \$3 500,00 - \$5 000,00 CUC para todo el programa que generalmente es de hasta 2 años y le da derecho a recibir todos los cursos, los servicios de un tutor para el texto y el título de Máster en Ciencias expedido por el Ministro de Educación Superior de Cuba. Existe la posibilidad de hacer variantes semipresenciales o a distancia mediante programas especiales aprobados por los Comités Académicos de las Maestrías.

Doctorados: El costo de la matrícula de un doctorado bien sea escolarizado presencial, semipresenciales o tutoría a distancia es de \$6 000,00 - \$6 500,00 CUC para un programa de 3 años académicos en la variante presencial, 4 años en la variante semipresencial y hasta 5 años en la variante a distancia, desde el momento de la aceptación oficial del doctorante. El costo de la matrícula se establecerá en dependencia de complejidad del tema, utilización de equipamientos y medios en la ejecución de la Texto Doctoral, cantidad de trabajo directo del tutor con el doctorante (tutoría) y da derecho a la realización de la inscripción del tema, exámenes de idioma extranjero, especialidad y problemas sociales de la ciencia y la técnica, predefensa, defensa y expedición del título de Doctor por la Comisión Nacional de Grados Científicos de la República de Cuba. Es necesario señalar que los pagos por estos servicios se pueden realizar a plazos, es decir estos se distribuyen a lo largo del período que dure el servicio donde la condición que se establece es haber liquidado la cuota antes de la predefensa, además se pueden establecer rebajas cuando el servicio se realiza por grupos; por ejemplo, cuando es de 5-9 estudiantes se establecen rebajas de un 5%, cuando es de 10-19 estudiantes hasta un 25% y cuando son 20 o más hasta un 30%. Se puede decir que a los estudiantes egresados del centro se les rebaja hasta un 30%, al integral de la facultad hasta un 50% y al integral de la universidad se le da como estímulo el servicio gratuito.

Ingeniería de precio:

Con el servicio ya diseñado y habiendo analizado el entorno al que se va enfrentar, se procedió a analizar las diferentes variantes de precio, en la ingeniería de precio se atendió dos de los tres factores que inciden en ella: la demanda de los servicios universitarios y la competencia. Siguiendo el procedimiento expuesto en el capítulo II, para cada una de las líneas que conforman la cartera de servicios académicos, se determinó la estrategia a seguir con los precios, según la correlación precio medio ofertado-precio medio pedido (ver apéndice 20).

Línea Posgrado internacional:

Producto doctorado: En este producto como el coeficiente precio medio pedido-precio medio ofertado del servicio académico es mayor que 1 quiere decir que los precios no

ejercen influencia en las decisiones de compra por tanto la estrategia a seguir es incrementar los precios, siendo su nuevo precio medio ofertado de 681.68 CUC.

Producto maestría: En esta línea al igual que el doctorado, como el coeficiente precio medio pedido-precio medio ofertado del servicio académico es mayor que 1, quiere decir que los precios no ejercen influencia en las decisiones de compra, siendo su nuevo precio medio ofertado de 324.21 CUC, por tanto, la estrategia a seguir es incrementar los precios.

Pasantías-Entrenamiento: En cambio presenta un coeficiente precio medio pedido-precio medio ofertado del servicio académico de 0.28, quiere decir que se está vendiendo a precios superiores a los aceptados por la demanda, la estrategia a seguir es disminuir los precios siendo su nuevo precio ofertado de 190.48 CUC.

Línea Pregrado:

Carreras Completas, Cursos de Español y Cursos Cortos: los precios de estos servicios están establecidos por el Ministerio Educación Superior.

Como no se detectaron variaciones en el 2013 en cuanto a los precios establecidos en los productos de la cartera, no fue factible determinar la elasticidad precio-demanda de los servicios universitarios (e_p).

Análisis de la distribución

Actualmente el sistema de distribución que utiliza la universidad para el servicio que presta se basa fundamentalmente en las ofertas que se dan a conocer en internet, a través del e-mail, el contacto directo e indirecto en la universidad, mediante convenios. En relación a la atención del estudiante extranjero, las áreas tienen como intermediario-facilitador a la Oficina de Comercialización de Servicios Académicos (OCSA), la cual está encargada de realizar los contratos con los clientes e informar a los mismos de todo el procedimiento que se realiza. La universidad posee canal 0 de distribución (figura 40).

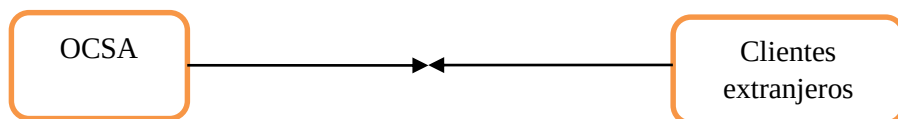


Figura 40. Canal “OCSA –Clientes”

Análisis de la Comunicación.

La captación de recursos financieros constituye, una necesidad imperiosa para el desarrollo de la educación superior, lo que provoca que la comercialización de los servicios y productos académicos (una de las vías de obtención de las finanzas) ocupe una posición prioritaria.

La Universidad de Oriente actualmente cuenta con un departamento de comunicación confeccionado hace solo dos años lo cual da la medida de que el mecanismo de comunicación que presenta incluyendo sus herramientas posee dificultades a las cuales se le irán dando solución poco a poco debido a que no existe una adecuada cultura en las diferentes áreas que integran la institución del reconocimiento del proceso de comunicación como una vía fundamental de captación de divisas.

Publicidad: En el contexto universitario la OCSA tiene una divulgación limitado de las actividades de los servicios académicos internacionales que contribuyen además al autofinanciamiento de la universidad. La misma necesita dar a conocer más los servicios que brinda a través de la utilización de medios de publicidad como son: la radio difusión, catálogos, póster, panfletos, directorios, vallas publicitarias, símbolos, logotipos que le permitan incentivar al cliente y el principal obstáculo es la asignación de un presupuesto para esta actividad en específico que pueda desarrollar el mix de publicidad.

Promoción: Del mismo modo la promoción de estos servicios es insuficiente y no refleja la integralidad del potencial científico metodológico disponible. De ahí la necesidad de desarrollar acciones que garanticen una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de los servicios académicos empleando como soporte la Internet. Es evidente en la OCSA la modernización del equipamiento técnico informático para un mejor desempeño de la variable en cuestión, lo mismo sigue sujeto a un presupuesto destinado.

Relaciones Públicas: En esta variable debe existir una integración entre la oficina de comunicación, el webmaster y la OCSA de la UO, principalmente por las ventajas que tiene la oficina de comunicación y el webmaster del diseño y monitoreo de la página institucional con vista internacional, en la misma la OCSA mediante un Link o hipervínculo puede colgar

la cartera de productos internacionales de la universidad, establecer un canal informativo y de atención constante para atender a los clientes de forma eficiente y de esta forma crear una estrategia de fidelización del cliente y a la vez ventajas competitivas.

Fuerza de venta: Presencia de una oficina que se encarga de coordinar con las diferentes áreas los posibles servicios solicitados y establecer los contratos aceptados.

- La comercialización de los servicios académicos en frontera no es de gran interés de las facultades debido a los problemas de infraestructura para su desarrollo y a la no estimulación por el desarrollo de las mismas a los profesores que participan.
- La falta de un sistema de comunicación comercial que promueva los productos y servicios de la universidad de forma integral tanto en frontera como en el exterior.
- No existen mecanismos de estimulación a las áreas con resultados en la comercialización de Servicios Académicos.

En el análisis interno se valoró la estrategia actual y la posición de la universidad para enfrentar su misión, así como evaluar los recursos y habilidades de esta para conocer cuáles son las fortalezas que debe explotar en su nueva estrategia, así como conocer sus debilidades para aprovecharlas y eliminarlas. En el (apéndice 21) se encuentran listadas las fuerzas internas que influyen en la comercialización de los servicios académicos de la UO tanto en frontera como en el exterior.

Puntos fuertes del análisis de las variables controlables

1. Existen convenios con varias universidades internacionales.
2. Prestigio e imagen de la Universidad de Oriente.
3. La Universidad de Oriente actualmente cuenta con una oficina de comunicación.
4. Presencia de 270 doctores y 279 másteres que coordinan y desarrollan las actividades científicas y académicas de los programas conjuntamente con la OCSA.
5. Posibilidad de comunicarse vía correo electrónico con otras instituciones del mundo.

6. La Universidad de Oriente cuenta con una página web que permite que los clientes obtengan informaciones.
7. Se pueden establecer rebajas cuando el servicio se realiza por grupos.
12. Reconocimiento del trabajo de relaciones internacionales y su interrelación con las áreas de la Universidad de Oriente.
13. Componente laboral de las carreras en Cuba que las hace atractivas.
14. Diversidad de oferta académica que abarcan un amplio diapazón de intereses.
15. Existencia de carreras acreditadas, que reflejan la calidad en la formación del profesional.
17. Existen muy buenas relaciones estudiantes – profesores.
21. Alta satisfacción de los servicios académicos de la Universidad de Oriente.

Puntos débiles del análisis de las variables controlables

8. No hay preparatoria que dificulta la captación de estudiantes no hispano-hablante para carreras completas.
9. Insuficiente infraestructura de becas para carreras completas.
10. No existe una adecuada cultura en las diferentes áreas del reconocimiento del proceso de comercialización como una vía de captación de divisas.
11. Las facultades no enfatizan en los productos especialidad, diplomado y pasantías de posgrado.
16. Poca estimulación a los profesores que tributan a la actividad en frontera.
18. Deficiente desarrollo del proceso de acreditación nacional en la línea posgrado.
19. La universidad no cuenta con un hotel para hospedar a clientes que viajan para recibir algún servicio académico.
20. Falta de identidad comercial de las áreas de la universidad.

El análisis de la matriz de los puntos fuertes y débiles de la figura 41 ofrece el perfil de los factores internos, donde el 51,2% se concentra en el cuadrante de alto nivel de importancia y rendimiento.

Nivel de Importancia	Alto	1, 2,3, 4, 6, 7, 12, 13, 15, 17, 21	
	Bajo	8, 9, 10, 11, 16,	18, 19, 20
		Debilidades	Fortalezas
		Rendimiento de los factores	

Figura 41. Matriz Nivel de Importancia-Rendimiento de los factores

Fuente: Elaborado a partir según datos recogidos en el (apéndice 21).

Matriz de Evaluación de factores internos: Permite evaluar la capacidad de respuesta de la universidad.

TABLA 7. Matriz de Evaluación IFAS

Factores	Peso	Evaluación	Ponderación
Fortalezas			
F1	0.08	4	0.32
F2	0.06	4	0.24
F3	0.05	5	0.25
F4	0.05	4	0.20
F5	0.06	4	0.24
F6	0.05	4	0.20
F7	0.05	5	0.25
F12	0.05	4	0.20
F13	0.05	4	0.20
F14	0.07	4	0.28
F15	0.05	4	0.20
F17	0.05	5	0.20
F21	0.05	5	0.20
Debilidades			

D8	0.04	3	0.12
D9	0.04	3	0.12
D10	0.03	1	0.03
D11	0.04	2	0.08
D16	0.03	4	0.12
D18	0.03	1	0.03
D19	0.04	2	0.08
D20	0.03	2	0.06
Total	1.00		3.62

Interpretación:

El resultado obtenido de los factores internos que influyen en la comercialización de los servicios académicos al exterior, arroja un resultado satisfactorio de 3.62 puntos, lo que indica que la capacidad de respuesta de la universidad está por encima de sus potencialidades, esto significa que la universidad debe seguir aprovechando sus fortalezas y neutralizar más sus debilidades con el fin de poder lograr las metas propuestas.

Análisis de las Oportunidades y Amenazas:

Una vez analizado diferentes elementos del entorno externo e interno que influyen en la actividad comercial de la universidad, mediante la utilización de técnicas de trabajo en grupo, principalmente la tormenta de ideas. Este análisis se realiza a través de la evaluación de los factores externos (apéndice22) y las matrices correspondientes:

Matriz de Oportunidades		
Nivel de impacto	Fuerte	1, 2, 4, 6, 7, 8, 10, 1, 12, 16, 20,
	Débil	
		Probabilidad de Ocurrencia
		Alto Bajo

Figura 42. Matriz de Oportunidades.
 Fuente: Elaborado a partir de los datos recogidos en el apéndice 22.

Leyenda:

- O1. La economía del país se encuentra en una etapa de recuperación y reordenamiento.
- O2. Ambiente de cooperación e intercambio favorable entre universidades.
- O3. El bloqueo económico y la crisis económica, financiera, limita el desarrollo de la economía en cuanto a la necesidad de ampliar el mercado.
- O4. Seguridad y estabilidad de la sociedad cubana.
- O6. Nuevas posibilidades de comercialización e intercambio con otros países.
- O7. Introducción de nuevas tecnologías en la informática y telecomunicaciones.
- O8. Posibilidades de atraer clientes por su ubicación geográfica y por la variada cartera de servicios académicos que presenta.
- O10. Auge de los procesos de acreditación en Latinoamérica.
- O11. Alto nivel de satisfacción de la población nacional e internacional de los servicios adquiridos en la misma.
- O12. La necesidad de las universidades latinoamericanas y africanas de aumentar sus niveles científicos.
- O16. Reunión de Rectores.
- O20. Posibilidad de desarrollar proyectos internacionales que apoyen el desarrollo de los servicios académicos.
- O21. Componentes teóricos de las carreras en las universidades extranjeras.
- O22. Reconocimiento internacional de la enseñanza en Cuba.

Matriz de Amenazas

Nivel de Importancia	Fuerte	3,5, 9, 13, 14, 15, 17, 18,19,	
	Débil		
		Alta	Baja

Probabilidad de Ocurrencia

Figura 43. Matriz de Amenazas.

Fuente: Elaborado a partir de los datos recogidos en el apéndice 22.

Leyenda:

- A3. El bloqueo económico y la crisis económica y financiera, limitan el desarrollo de la economía en cuanto a la necesidad de ampliarse en el mercado.
- A5. Dificultad en el mercado para adquirir tecnología de avanzada.
- A9. Poca demanda de los servicios universitarios de los productos especialidad, diplomado y pasantías de posgrado.
- A13. No se dispone de financiamiento para invertir en infraestructura para los servicios académicos internacionales.
- A14. La existencia de la doble moneda que encarece los servicios académicos.
- A15. El ancho de banda insuficiente que limita la conectividad.
- A17. Inestabilidad política y social en los países latinoamericanos.
- A18. Alto nivel de colaboración que tiene otras universidades cubanas a través de los servicios académicos.
- A19. Calidad que brindan otros centros de la enseñanza superior atendiendo a infraestructura que han creado y la experiencia que han acumulado.

TABLA 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS)

	FUERZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Oportunidades	O1	0.06	5	0.30
	O2	0.06	4	0.24
	O4	0.05	5	0.25
	O6	0.05	5	0.25
	O7	0.05	4	0.20
	O8	0.06	3	0.18
	O10	0.07	5	0.35
	O11	0.04	4	0.16
	O12	0.07	5	0.35
	O16	0.05	4	0.20
	O20	0.06	4	0.24
	O21	0.05	5	0.25
	O22	0.07	5	0.35
Amenazas	A3	0.03	3	0.09
	A5	0.02	2	0.04
	A9	0.03	3	0.09
	A13	0.03	3	0.09
	A14	0.03	2	0.06
	A15	0.03	2	0.06
	A17	0.03	3	0.09
	A18	0.03	3	0.09
	A19	0.03	3	0.09
	Total	1.00		4.02

Interpretación:

El resultado obtenido de los factores externos que influyen en la comercialización de los servicios académicos al exterior, arroja un resultado satisfactorio de 4.02 puntos, lo que indica que la capacidad de respuesta de la universidad ante todos los factores externos es alta por tanto debe aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas.

Matriz DAFO-IMPACTO: Se utiliza para la búsqueda de la consistencia de los factores extraídos de la EFAS y de la IFAS, para lograr una integración simultanea que nos permita determinar las estrategias a aplicar.

Del análisis DAFO en el (apéndice 27) se pudo obtener los siguientes datos:

Debilidades de mayor Impacto:

D9. Insuficiente infraestructura de becas para carreras completas.

D11. Las facultades no enfatizan en los productos especialidad, diplomado y pasantías de posgrado.

D16. Poca estimulación a los profesores que tributan a la actividad en frontera.

Fortalezas de Mayor impacto.

F1. Existen convenios con varias universidades internacionales.

F4. Presencia de 270 doctores y 279 másteres que coordinan y desarrollan las actividades científicas de y académicas de los programas conjuntamente con la OCSA.

F12. Reconocimiento del trabajo de relaciones internacionales y su interrelación con las áreas de la Universidad de Oriente.

F13. Componente laboral de las carreras en Cuba.

F14. Diversidad de ofertas académicas que abarcan un amplio diapasón de intereses.

Oportunidades de Mayor Impacto.

O1. La economía del país se encuentra en una etapa de recuperación y reordenamiento.

O6. Nuevas posibilidades de comercialización e intercambio con otros países.

O7. Introducción de nuevas tecnologías en la informática y telecomunicaciones.

O10. Auge de los procesos de acreditación en Latinoamérica.

Amenazas de Mayor Impacto.

A3. El bloqueo económico y la crisis económica y financiera, limitan el desarrollo de la economía en cuanto a la necesidad de ampliarse en el mercado.

A18. Alto nivel de colaboración que tiene otras universidades cubanas a través de los servicios académicos.

A19. Calidad que brindan otros centros de la enseñanza superior atendiendo a infraestructura que han creado y la experiencia que han acumulado.

Como resultado de la Matriz DAFO Impacto se puede concluir que la estrategia general a seguir a partir de la evaluación de los factores es una Estrategia Defensiva debido a que las oportunidades de crecimiento de la colaboración mediante los servicios académicos son muchas, sin embargo, no están siendo aprovechadas al máximo debido a la presencia de un considerable número de amenazas, es por eso que la universidad debe de hacer su máximo esfuerzo por dar respuesta a las demandas que surgen por diferentes vías, hasta crear las condiciones que permitan una estrategia ofensiva en busca de una mayor participación en el mercado de servicios académicos.

Estos constituyen los elementos fundamentales a tener en cuenta para la elaboración de los objetivos estratégicos y las estrategias que posibiliten la solución de los problemas y el máximo aprovechamiento de las oportunidades.

3.6. Etapa II: proyección

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS HASTA EL 2015

I. Objetivos de Crecimiento de Mercado.

- Incrementar las acciones de colaboración con el Continente Africano en especial con Angola.
- Desarrollar el Mercado del Caribe.
- Ampliar la Colaboración con Canadá y Alemania en los productos Pregrado y Postgrado de Español.

II. Objetivos de Desarrollo Comparativo con otras Universidades.

- Mejorar la posición comparativa actual, hasta alcanzar un tercer lugar entre las universidades.
- Ampliar y mejorar el proceso de gestión con el exterior, que nos permita incrementar la cuota de mercado, los niveles de ingresos y la tasa de crecimiento.

- Trabajar las variables de identidad e imagen de los servicios académicos, como procesos claves para la comercialización y el posicionamiento, tanto de los productos y servicios como de la universidad.

III. Objetivos de Oferta

1. Objetivos de Desarrollo de Producto.

- Desarrollar el Producto Postgrado Internacional en sus diferentes modalidades.

2. Objetivos de Selección de Precios.

- Estimar la demanda de los servicios universitarios de cada año para cada tipo de productos.
- Controlar el cumplimiento de la Política de Precios establecida por la Dirección Internacional de Servicios Académicos del MES, así como por la Oficina de Coordinación de Servicios Académicos de la Universidad de Oriente.

3. Objetivos de Distribución.

- Fortalecer los vínculos con las Agencias de Viaje.

4. Objetivos de Comunicación.

- Actualizar la página web de la identidad visual de la universidad y de cada Facultad.
- Elaborar sueltos promocionales integrando los servicios.
- Presentar en los eventos internacionales un estándar de los servicios académicos.

5. Objetivos de Promoción.

- Utilizar al máximo las posibilidades que ofrece el uso de Internet y del e-mail internacional como canal de distribución.

6. Objetivos de Eficacia y Eficiencia.

- Incrementar los ingresos hasta un 3% del real del 2015.
 - Incrementar la Cuota de Mercado a hasta un 5% del total del mercado de Servicios Académicos del MES.
7. Objetivos para los productos vacas.
- Conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible de los productos Cursos Cortos, Cursos de español y maestrías.
8. Objetivos para el producto Incógnitas.
- Penetrarlo en el mercado, desarrollar la infraestructura de becas para carreras completas.
9. Objetivos para los productos perros.
- Analizar cuales productos deben permanecer en la cartera.
 - Incrementar la promoción de esos productos.

Formulación de Estrategias de Marketing

I. Estrategias de crecimiento de mercado:

- Desarrollar una estrategia de Segmentación de Marketing Diferenciado
- Incrementar la presencia de Profesor Invitado en nuevos mercados, fundamentalmente del área del Caribe y de África.

II. Estrategias de Desarrollo Comparativo con otras Universidades:

- La universidad debe mejorar su proceso de colaboración con las áreas, que les permita tener información actualizada para la comercialización.
- Establecer comunicación con universidades líderes para conocer las mejores prácticas y adaptarse a las condiciones de la UO.
- Crear mecanismos de colaboración con otras universidades principalmente del territorio a fin de crear una sinergia que potencie los servicios académicos.

III. Estrategias de Ofertas:

- Incrementar la promoción de los Servicios Académicos que puede ofertar la Universidad de Oriente.
- Para postgrado y Pregrado de español crear condiciones para el desarrollo Académico y condiciones materiales.
- Para profesor invitado mantener y cosechar a partir de fortalecer y diversificar los acuerdos con los centros académicos de los principales mercados.
- En postgrado internacional acreditar las maestrías, desarrollar los productos Especialidad de Postgrado y Doctorados Escolarizados.
- Desarrollo y Actualización constante de la Página Web de la Universidad y de las facultades.

IV. Estrategia para el producto Incógnita.

- Efectuar una mejor e intensiva promoción y publicidad
- Trabajar en lograr una mejora en la calidad del producto y servicio atendiendo a programa de estudio, condiciones de aulas y alojamiento.
- Mantener precios equilibrados, asequibles al cliente.
- Elaborar una Multimedia que promociones los Servicios Académicos de la Universidad de Oriente.

V. Estrategias para los productos perros.

- Reformular los programa de estudio de pasantías o entrenamientos y diplomado.
- Aumentar la promoción y publicidad de estos programas.

3.7. Etapa III. Implementación y control

Tomando en consideración los análisis y resultados de las etapas presentadas en el plan de marketing, se procedió a identificar aquellos servicios que deben ser mejorados. Posteriormente se confeccionó la propuesta del plan de acción de la OCSA para la cartera de servicios actuales para mejorar su desempeño comercial a partir de los objetivos

planteados y el cronograma de acciones por estrategia para elevar estándares de calidad. En la fase de control (Tabla 9), es pertinente tener en cuenta el plan de cumplimiento.

TABLA 9. Cumplimiento del plan del 2014 hasta el primer trimestre del año

Líneas	Plan	Real hasta la fecha	% de cumplimiento
Posgrado Internacional	72000.00	1 038.00	1.4%
Pregrado	56400.00	5 688.00	10.0%

Esto está indicando que la línea pregrado está más avanzado con el cumplimiento del plan en un 10 %, seguido de la línea posgrado internacional con un cumplimiento de 1,4 %. Por tanto para el caso de la línea posgrado internacional, que incluso tiene dentro de sus producto el que clasifica como estrella en la cartera, se debe analizar las posibilidades reales de cumplimiento en los meses venideros y trazar entonces estrategias a corto plazo que nos permitan cumplir el plan.

Los restantes indicadores de control serán analizados una vez culminado el curso 2013 – 2014. Para este análisis se utilizará la auditoría de marketing que se muestra en el apéndice 23.

CONCLUSIONES

El procedimiento del Plan de Marketing propuesto se adecua a las condiciones del marketing de producto universitario y facilita el análisis y proyección de marketing en la universidad. Resulta indispensable para el desarrollo de la Universidad de Oriente potenciar la colaboración internacional a través de los servicios académicos.

El éxito de la comercialización de los servicios académicos depende en gran medida del perfeccionamiento continuo del sistema de información en esta actividad. Es de gran importancia realizar constantemente estudios de mercado para el conocimiento de los principales clientes y mercados en general hacia los cuales la universidad podría potenciar

sus esfuerzos. Los objetivos, estrategias definidos, así como la implementación del Plan de Acciones por la Universidad de Oriente, permitirá perfeccionar la actividad comercial y la toma de decisiones, lo que contribuirá a la obtención de mejores resultados en su gestión.

Significa que la Universidad de Oriente deberá utilizar los aspectos teóricos y prácticos de esta investigación como material bibliográfico para profesionales dentro y fuera de la institución. En ese sentido, tendrá que sistematizar el plan de marketing propuesto (apéndice 24) en el texto en todas las áreas docentes y centros de investigación de la Universidad de Oriente. Además, incluir en el plan de capacitación de la vicerrectoría la temática de marketing y su vínculo con los restantes modelos de la gestión del desempeño.

Es recomendable establecer la evaluación sistemática de la satisfacción de los clientes de los servicios académicos de la Universidad de Oriente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- | | |
|--|--|
| Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017).
Bibliometrix: An R-Tool For
Comprehensive
Science Mapping Analysis. Journal Of
Informetrics , 11(4), 959-975. | Bello, Msc Mignelys, Dr. Julio Roberto
Cárdenas Pérez Y Lic. Jorge
Luís Vidal Cárdenas (2007).
<i>Reflexiones Teóricas Sobre La
Comercialización De
Productos Y Servicios
Universitarios</i> Url:
Http://Www.Gestiopolis.Com/
Canales8/Mkt/Comercializacio
n-De-Productos-
Universitarios.Htm (Consultad
o 12/10/2011) |
| Barreiro P, L. Alberto (2001). <i>El
Comercio Socialista De
Bienes: Un Enfoque Desde El
Punto De Vista Del Marketing.</i>
Revista Espacio Vol.
No.6.Edición Lagos, Pág. 22 | |
| Baute, Luisa María Y Otros (2003). <i>La
Gestión Universitaria Y Su
Papel En El Desarrollo
Humano Del Personal En La
Universidad De Cienfuegos.</i> | Benítez Cárdenas, Francisco Y Colectivo
De Autores (2001). <i>La
Universidad Cubana Y Su
Vínculo Con La Sociedad Y La
Economía.</i> Universidad De La
Habana |

- Colectivo De Autores. "Diccionario De Economía Y Empresa". Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Coteora, Philip R (2007). Marketing Internacional. Octava Edición, Universidad De Colorado.
- Cruz, Roche (1995). *Fundamentos De Marketing*.
- Delgado, Luis Francisco (2006). *La Gestión Universitaria*. Url: Www.Gestio.polis.Com/.../Gestion-Universitaria-Desarrollo-Humano-Cuba (Consultado 25/09/2011)
- Drucker, Robert. Gestión Del Conocimiento, (1999) [Http://Www.Monografias.Com/Trabajos12/Lagc/Lagc.Shtml](http://Www.Monografias.Com/Trabajos12/Lagc/Lagc.Shtml)
- Escudero, T. (2001) *Indicadores Para El Sistema Universitario Español*. Anuario De Pedagogía, 3, 131-142.
- Escudero, T. (2001), *Información Sobre La Universidad: Un Elemento Estratégico*, Ponencia Presentada En Las Xix Jornadas De Gerencia Universitaria, Universidad Pablo Olavide, Sevilla, 25-26 De Octubre.
- Ferré Trenzano, José María. (2000). *Investigación De Mercados Estratégica. Cómo Utilizar De Forma Inteligente Al Información De Los Estudios De Mercado*. Edición Gestión 2000 S.A. Cap. 1, Epíg. 2.6, Pág. 32
- García González, Fidel (2001). *La Universidad Del Siglo Xxi*. Universidad De Camagüey
- González Sánchez, Fidelino (2001). Un Enfoque Ecológico Para La Variables Del Marketing". Revista Espacio. Vol. No. 6. La Habana.
- Hax, Arnoldo, Majluf Nicolás. *Estrategias Para El Liderazgo Competitivo*. Editorial Dolmen, 2001.
- Hernández, Adrian (2013). Nuevas Estructuras Organizativas Para Competir En La Economía Digital. Url: [Http://Finanzasparaebusiness.Com/2013/03/13/Nuevas-Estructuras-Organizativas-Para-Competir-En-La-Economia-Digital/](http://Finanzasparaebusiness.Com/2013/03/13/Nuevas-Estructuras-Organizativas-Para-Competir-En-La-Economia-Digital/)

- Hernández Gómez, Angel R. (2000) *El Diagnóstico Mercatécnico En El Perfeccionamiento Empresarial: Cuestiones De Métodos*. Revista Espacio. Vol. No. 3. Ediciones Lagos, La Habana
- Hernández Gómez, Angel R. (2001) *La Auditoría Mercadotecnia: Instrumento De La Gestión Empresarial*. Revista Espacio. Vol. No.6. Ediciones Lagos, La Habana.
- Hernández Ruiz, Alma D. (2002). *¿Un Marketing Especial Para Los Servicios?* Revista Bet Sime. Septiembre-Octubre Editada Por Casa Consultora Disaic
- Juan Pérez, Ángel A; Serradell López, Enric. Gestión Del Conocimiento En La Nueva Economía
[Http://Www.Uoc.Edu/Dt/2013/3/#Links](http://Www.Uoc.Edu/Dt/2013/3/#Links)
- Kotler, Philip (1994). *Marketing Social*". Edición Díaz De Santos, S.A.
- Kotler, Philip (1995). *Dirección De Marketing. Análisis, Planificación, Gestión Y Control*. Editorial Mcgraw-Hill, Madrid.
- Mayor Sagaro, Federico. (1998) *La Educación Superior Y Desarrollo Humano Sostenible*. Revista Unesco (París).
- Majluf Nicolás. *Estrategias Para El Liderazgo Competitivo*. Editorial Dolmen, 2001.
- Menguzzato, M. (1995) *La Dirección Estratégica De La Empresa. Un Enfoque Innovador Del Management*. Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales. Universidad De Valencia.
- Mintzberg, Henry (1998). *La Estructura De Las Organizaciones*. Barcelona Ed. Ariel, 4ta Edición.
- Pcc (2011). *Los Lineamientos de La Política Económica Y Social Del Partido Y De La Revolución*.
- Porta, J. Y Lladonosa, M. (Coords.) (1998): *La Universidad En El Cambio De Siglo*, Alianza Editorial, Madrid.
- Pérez Montero, Ofelia, Pedro Beatón Soler, Isabel Poveda Santana (2009). *Retos En La Formación Universitaria Para La Sustentabilidad, En La Cuba*

- Del Siglo Xxi. Url:
 Wwww.Uo.Edu.Cu/Ojs/Index.P
 hp/Stgo/Article/Viewfile/1444/
 1048(Consultado 25/09/2011)
- Sáez Vacas, F; García, J. Palao Y P.
 Rojo(2003).Temas Básicos De
 Innovación Tecnológica En
 Las Empresas” Url:
[Http://Turing.Gsi.Dit.Upm.Es/
 ~Fsaez/Intl/Indicecontenidos.
 Html](http://Turing.Gsi.Dit.Upm.Es/~Fsaez/Intl/Indicecontenidos.Html)
- Seglin L. Jeffrey (1995). *Curso De
 Mercadotecnia 36 Horas*.
 Editorial Mcgraw-
 Hill/Interamericana, Primera
 Edición En Español.
- Steiner, George A. (1996). *Planeación
 Estratégica*. Compañía
 Editorial Continental S.A.
- Terra, Branca; Carlos Alberto Figueiredo
 Da Silva; Sebastião Josué
 Votre; Saulo Roni Moraes;
 Kátia Eliane Santos Avelar
 (2007). *Por Uma Universidade
 Empreendedora: O Papel Da
 Pós-Graduação No Modelo Da
 Hélice Tríplice*. Xxvi Enegep.
 Caso De Estudio Del Centro
 Universitario Augusto Motta -
 Rio De Janeiro - Rj (Brasil)
- Tristá Pérez, Boris (2004). *Aproximación
 A Un Marketing1
 Universitario*.
- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., Meoli,
 M., & Vismara, S. (2015).
 University Evolution,
 Entrepreneurial Activity And
 Regional
 Competitiveness. *University
 Evolution, Entrepreneurial
 Activity And Regional
 Competitiveness* (Pp. 1-447)
 Doi:10.1007/978-3-319-
 17713-7 Retrieved
 From Www.Scopus.Com
- Elliott-Kingston, C., Haines, N., Stewart,
 G., & McCabe, P. (2021).
 Creating A University
 Evolution Garden: An
 Integrated Learning Approach
 For Teaching Land Plant
 Evolution. *Plants People*

- Planet*, 3(6), 761-774.
 Doi:10.1002/Ppp3.10227
- Feldman, M. P. (2003). Entrepreneurship And American Research Universities: Evolution In Technology Transfer. *The Emergence Of Entrepreneurship Policy: Governance, Start-Ups, And Growth In The U.S. Knowledge Economy* (Pp. 92-112)
 Doi:10.1017/Cbo9780511610134.005 Retrieved From [Www.Scopus.Com](http://www.Scopus.Com)
- Gharib, H., & Hodgson, S. F. (2006). Endocrine University: Evolution Of A Novel Educational Program. *Endocrine Practice*, 12(2), 223-226.
 Doi:10.4158/Ep.12.2.223
- Künzel, K. (1985). Regional Development And Continuing Education: A Case For A Fresh Look At University Evolution In West Germany? *Oxford Review Of Education*, 11(3), 305-315.
 Doi:10.1080/0305498850110310
- Labraña, J., & Mariñez, C. (2021). What Do We Rely On When Evaluating The Quality Of Universities? Evolution Of External Quality Assurance Mechanisms In Chile. [¿En Qué Confiamos Al Evaluar La Calidad De Las Universidades? Evolución De Los Mecanismos Externos De Aseguramiento De La Calidad En Chile] *Revista Iberoamericana De Educacion Superior*, 12(33), 120-137.

- Doi:10.22201/Issue.20072872e
 .2021.33.861
- Parakhina, O., & Polak, Y.
 (2011). *Teaching Computer
 Science In Moscow
 Universities: Evolution For
 Forty Years* Doi:10.1007/978-
 3-642-22816-2_31 Retrieved
 From [Www.Scopus.Com](http://www.Scopus.Com)
- Rengan, K. (1993). Radiotracer
 Techniques Courses At
 Eastern Michigan University:
 Evolution With Changing
 Clientele. *Journal Of
 Radioanalytical And Nuclear
 Chemistry Articles*, 171(1),
 203-211.
 Doi:10.1007/Bf02039688
- Rice, J. W., Olson, J. K., & Colbert, J. T.
 (2011). University Evolution
 Education: The Effect Of
 Evolution Instruction On
 Biology Majors' Content
 Knowledge, Attitude Toward
 Evolution, And Theistic
 Position. *Evolution: Education
 And Outreach*, 4(1), 137-144.
 Doi:10.1007/S12052-010-
 0289-Y
- Sutherland, M. B. (1993). Careers For
 Men And Women In British
 Universities: Evolution And
 Revolution. *Higher Education
 In Europe*, 18(4), 37-50.
 Doi:10.1080/03797729301804
 04
- Weiming, L., Chunyan, L., & Xiaohua,
 D. (2016). Ten Years Of
 Entrepreneurship Education At
 Chinese Universities:
 Evolution, Problems, And
 System Building. *Chinese
 Education And Society*, 49(3),
 198-216.

Doi:10.1080/10611932.2016.1

Retrieved

218250

From Www.Scopus.Com

Salas Hernández, J. I., Murillo Rozo, S.

A., Guarnizo Vargas, C. M., &

Rodríguez Araque, E. (2022).

Digital Collaboration Platform

Applied To University

Management. [Plataforma De

Colaboración Digital Aplicada

A La Gestión

Universitaria] *Revista*

Venezolana De

Gerencia, 27(8), 819-834.

Doi:10.52080/Rvgluz.27.8.6

Mbwini, D. N. C. (2022). University

Management. Contributions

From The Perspective Of

Ecuador. [La Gestión

Universitaria. Aportes Desde

La Perspectiva De

Ecuador] *Universidad Y*

Sociedad, 14(2), 547-553.

APÉNDICE

Apéndice 1. Cuestionario de los Factores del Macroentorno.

Dada la importancia que tiene para la misión el impacto de las fuerzas del macroentorno, se le pide su cooperación para determinar cómo inciden los siguientes factores en su organización. Marque con una X la casilla que corresponda en cada caso.

Fecha de aplicación: ____/____/____

No.	Fuerzas del Macroentorno	Impacto			Período de Duración		
		Alto	Medio	Bajo	Largo	Medio	Corto
	Factor Económico						
1	La economía del país se encuentra en una etapa de recuperación y crecimiento gradual.						
2	Ambiente de cooperación e intercambio favorable entre mercados y universidades para seguir comercializando los servicios académicos internacionales.						
3	El bloqueo económico y la crisis económica, financiera, limitan el desarrollo de la economía en cuanto a la necesidad de ampliar el mercado.						
4	El MES ha potenciado en los últimos años la internacionalización de los servicios académicos de las universidades como						

	vía de financiamiento.						
	Factor Político-Legal						
5	Seguridad y estabilidad del gobierno cubano permitiendo que los negocios sean más confiables y seguros.						
6	Conocimiento de las regulaciones emitidas por el gobierno y el MES para su impacto en la organización y sobre sus clientes.						
7	Introducción de Cuba en la política de integración de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA) que ofrece nuevas posibilidades de comercialización e intercambio con otros países.						
	Factor Tecnológico						
8	Se han introducido nuevas tecnologías en la informática y telecomunicaciones; que hacen más fácil el trabajo con la información, facilitando la utilización de bases de datos.						
9	No se dispone de una tecnología de avanzada lo cual limita su posición comercial y						

	competitiva con el resto del mundo.						
	Factor Socio-Cultural						
10	La situación social de la población es bastante favorable y estable.						
11	Debido al prestigio de la enseñanza del país, particularmente de las Universidades es factible insertar a nivel internacional servicios académicos para la formación de profesionales de ciencia.						
	Factor Demográfico						
12	Esta entidad presenta buenas posibilidades de atraer clientes por su ubicación geográfica y por la variada cartera de servicios académicos que presenta.						
13	Existe un alto nivel de satisfacción de la población nacional e internacional de los servicios adquiridos en la misma.						
14	Al ser Santiago de Cuba la segunda ciudad en importancia poblacional del país y existir un buen desarrollo del turismo existen grandes posibilidades de						

	atraer clientes.						
--	------------------	--	--	--	--	--	--

Apéndice 2. Evaluación de los Factores del Macroentorno.

Tabla 1. Evaluación de los Factores de Macroentorno.

Factores del macroentorno		Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades	F1	0.10	5	0.50
	F2	0.11	5	0.55
	F5	0.10	5	0.50
	F7	0.09	5	0.45
	F8	0.08	4	0.32
	F10	0.08	5	0.40
	F11	0.09	5	0.45
	F13	0.08	5	0.40
	F14	0.08	4	0.32
Amenazas	F3	0.09	3	0.27
	F9	0.10	3	0.30
Total		1.00	Capacidad de respuesta	4.46

Leyenda:

F1,..., F14: Factores del macroentorno.

Peso: Importancia del factor para el desempeño de la empresa.

Escala de calificación: (Escala Likert)

1 = Muy mala, 5 = Buena

Apéndice 3. Principales mercados y clientes de la Universidad Oriente.

Mercado: Argentino

Clientes:

Universidad Nacional del Sur

Mercado: Brasil

Clientes:

Universidad Estadual de Campinas

Instituto Iberoamericano de Derecho Penal

Universidad de Brasilia

Universidad de Paraná

Mercado: México

Clientes:

Universidad Autónoma de Pachuca Estado de Hidalgo

Universidad Liberal de Puebla

Instituto Tecnológico de Querétano

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Turismo

Universidad Autónoma Metropolitana U. Azcapotzalco

Universidad de Sonora

Tecnológico superior de Estudios Superiores de Valle de
Bravo

Tecnológico superior de Estudios Superiores de
Tiansguistenco

Universidad Autónoma de Sinaloa.

Mercado: Nicaragua

Clientes:

Universidad Nacional de Ingeniería

Universidad Iberoamericana de Ciencias y Tecnología

Universidad popular de Nicaragua

Universidad de Ciencias Comerciales

Mercado: Colombia

Clientes:

Universidad Sur Colombiana

Universidad Nacional de Colombia

Escuela de Administración de Negocios

Universidad Pedagógica Nacional

Instituto Tecnológico de Educación superior de Putumayo

Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales

Mercado: Ecuador

Clientes:

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Universidad de Machala

Universidad de Cuenca

Universidad Pontificia Católica

Universidad nacional de Loja

Universidad Técnico de Catopoxi

Universidad Estatal de Bolívar

Universidad Autónoma de Quito

Universidad Técnica de Vargas Torres ext. de la Concordia
UTE Estatal

Mercado: Haití

Clientes:

Universidad Episcopial

Mercado: Angola

Clientes:

Universidad Agostinho Neto

Mercado: Cabo Verde

Clientes:

Instituto de Mindelo

Universidad Losófona

Mercado: Canadá

Cientes:

Universidad de Arberta

Mercado: Venezuela

Cientes:

Universidad Bolivariana de los Trabajadores

Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallego

Universidad de los Andes

Mercado: Alemania

Cientes:

Universidad de ciencias Aplicadas de Dusseldorf

Universidad de Osnabruk

Universidad de Ciencias Aplicadas de Wolfenbuttel

Mercado: Italia

Cientes:

Universidad de Roma

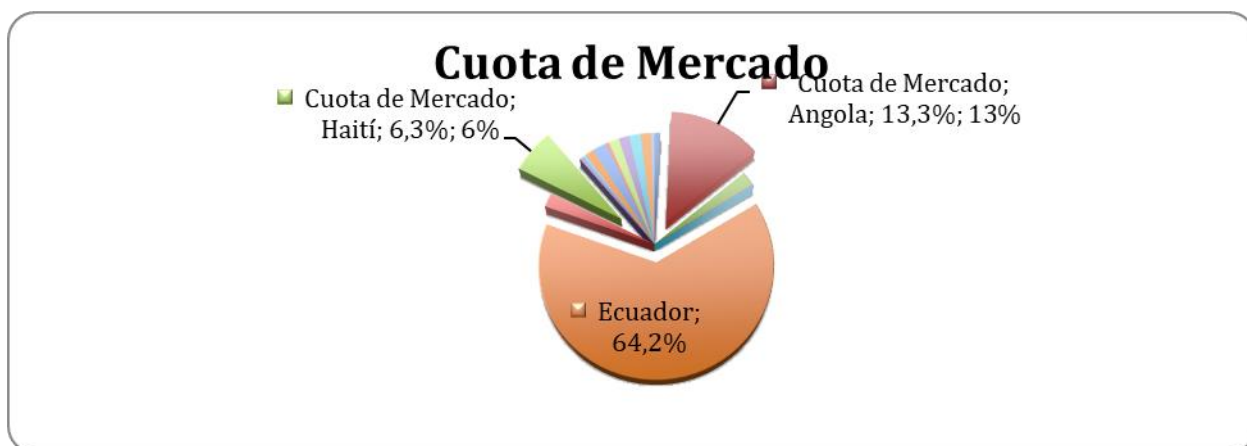
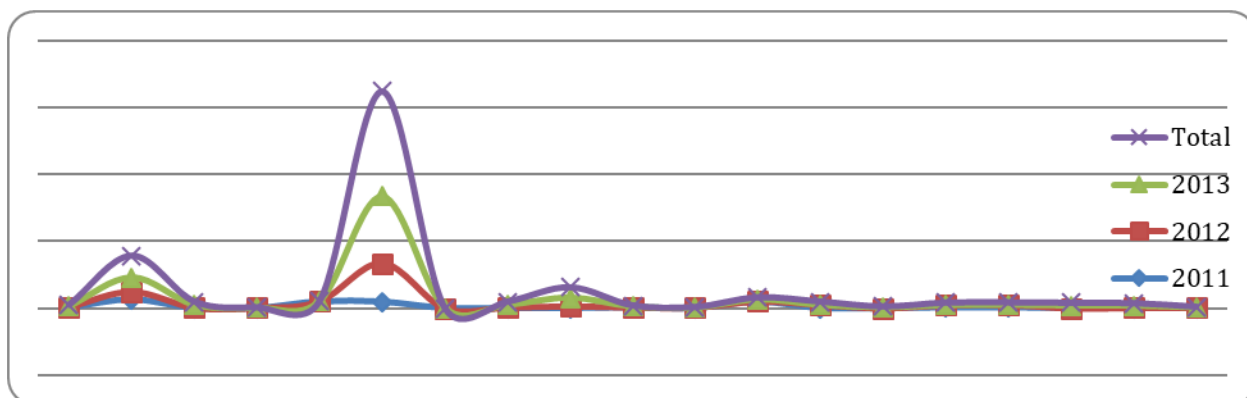
Mercado: Jamaica

Cientes:

Universidad Tecnológica de Jamaica

Apéndice 4. Análisis de clientes por mercados. Datos Históricos 2012-2013 (ingresos) Posgrado Internacional

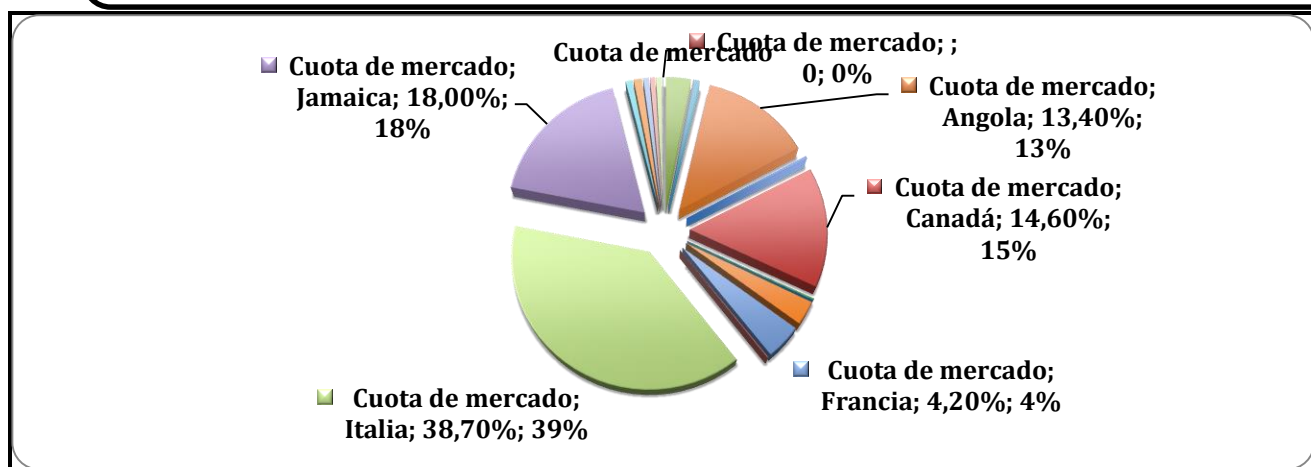
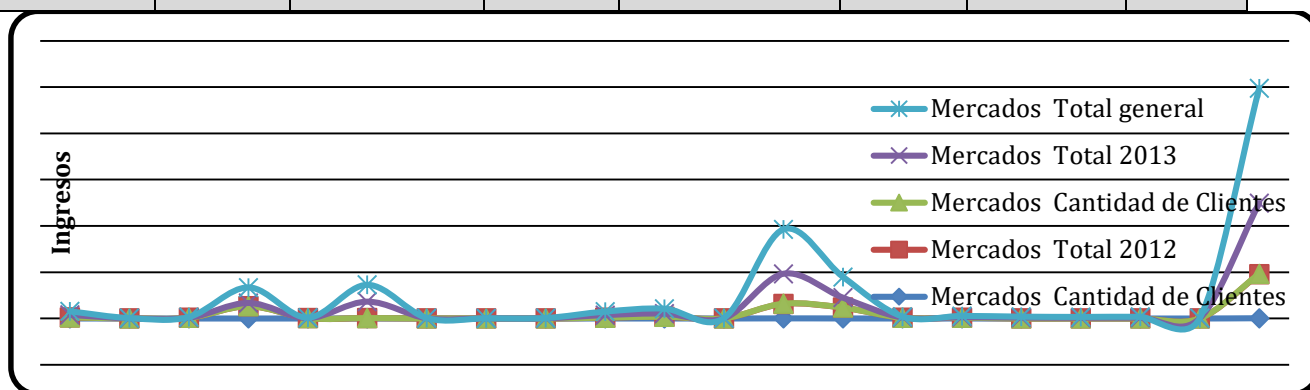
Mercados	Cantidad de Clientes(U)	2012(m/l)	Cantidad de Clientes(U)	2013 (m/l)	Total ingresos 2012-2013(m/l)	Tasa de Crecimiento 2012-2013 (%)	Cuota de Mercado (%)
Alemania	1	500.00	1	500.00	1000.00	0,0%	0,8%
Angola	6	5495.00	13	10800.00	16295.00	96,5%	13,3%
Argentina	1	480.00	5	1984.00	2464.00	313,3%	2,0%
Brasil	2	180.00	4	120.00	300.00	-33,3%	0,2%
Colombia	1	80.00		0.0	80.00	-100,0%	0,1%
Ecuador	35	28450.00	41	50420.00	78870.00	77,2%	64,2%
Guinea Ecuatorial	1	500.00	1	1950.00	2450.00	290,0%	2,0%
Haití	4	1400.00	4	6400.00	7800.00	357,1%	6,3%
Italia	1	80.00	2	660.00	740.00	725,0%	0,6%
Malí	1	440.00		0.0	440.00	-100,0%	0,4%
México		0.0	6	1520.00	1520.00	0,0%	1,2%
Rep. De Benin	1	2450.00		0.0	2450.00	-100,0%	2,0%
Rep. Dominicana		0.0	1	600.00	600.00	0,0%	0,5%
Rep. Democ. Congo	1	1800.00		0.0	1800.00	-100,0%	1,5%
San Vicente y G.	1	1850.00		0.0	1850.00	-100,0%	1,5%
Uganda			1	2000.00	2000.00	0,0%	1,6%
Zimbabwe	1	245.00	1	1605.00	1850.00	555,1%	1,5%
Suiza	1	350.00	1	190.00	540.00	-45,7%	0,4%
Total UO	58	44300.00	81	78749.00	122879.00	77,4%	100%
Total MES				1803900.00			4.4%



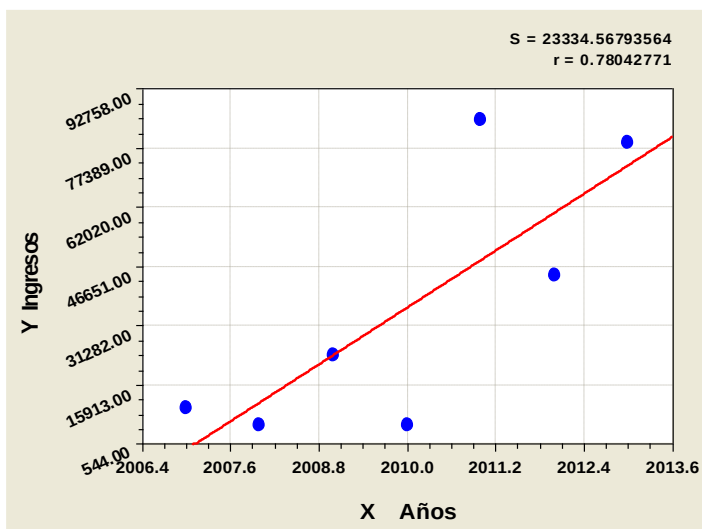
Datos Históricos 2012 al 2013 (Ingresos)Pregrado

Mercados	Cantidad de Clientes (U)	2012 (m/l)	Cantidad de Clientes (U)	2013 (m/l)	Total ingresos 2012-2013(m/l)	Tasa de Crecimiento 2012-2013(%)	Cuota de Mercado (%)
Alemania	5	1170,00	13	2586,00	3756,0	121,0%	3,0%
Australia	1	120,00		0,00	120,0	-100,0%	0,1%
Austria	2	700,00		0,00	700,0	-100,0%	0,6%
Angola	5	13200,00	1	3500,00	16700,0	-73,5%	13,4%
Brasil	1	360,00		0	360,0	-100,0%	0,3%
Canadá	2	400,00	43	17680,00	18080,0	4320,0%	14,6%
Checoslovaquia		0,00	1	140,00	140,0	0,0%	0,1%
Estados Unidos		0,00	2	168,00	168,0	0,0%	0,1%
España	7	860,00	12	2770,00	3630,0	222,1%	2,9%

Francia	5	1840,00	30	3344,00	5184,0	81,7%	4,2%
Ghana	1	180,00	0	0,00	180,0	-100,0%	0,1%
Italia	83	15660,00	145	32372,00	48032,0	106,7%	38,7%
Jamaica	31	11625,00	24	10705,00	22330,0	-7,9%	18,0%
Japón	2	710,00	1	224,00	934,0	-68,5%	0,8%
Haití	4	780,00	2	512,00	1292,0	-34,4%	1,0%
Noruega		0,00	3	894,00	894,0	0,0%	0,7%
Suiza	1	90,00	2	654,00	744,0	626,7%	0,6%
China		0,00	4	820,00	820,0	0,0%	0,7%
Finlandia		0,00	1	112,00	112,0	0,0%	0,1%
Total UO	150	47695	285	76481,00	124176,0	60,4%	100%
Total MES				1593100,00			4.3%



Apéndice 5. Estimación de la demanda por las líneas del servicio académico de la UO.



a) Posgrado Internacional

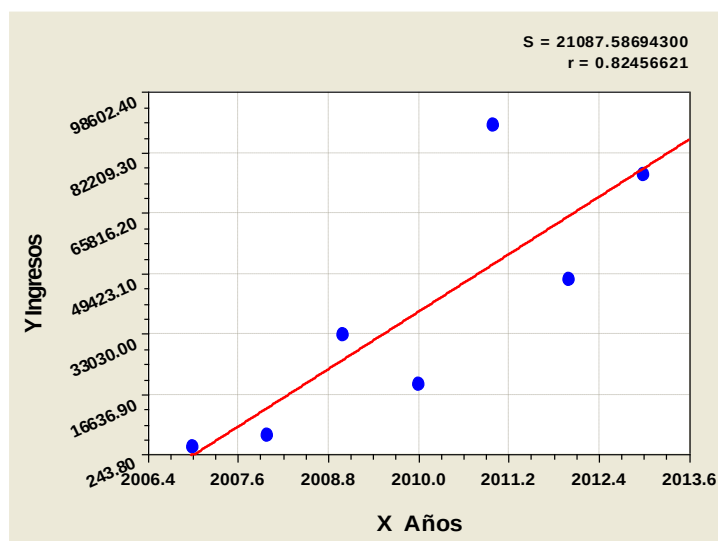
Modelo Linear Fit: $y=a+bx$

Coefficient Data:

$a = -1.6199809e+008$

$b = 80679.429$

Estimación demanda para el año
2014: $y=f(x)$ $y= 85308.6$



b) Pregrado

Modelo Linear Fit: $y=a+bx$

Coefficient Data:

$a = 13672416$

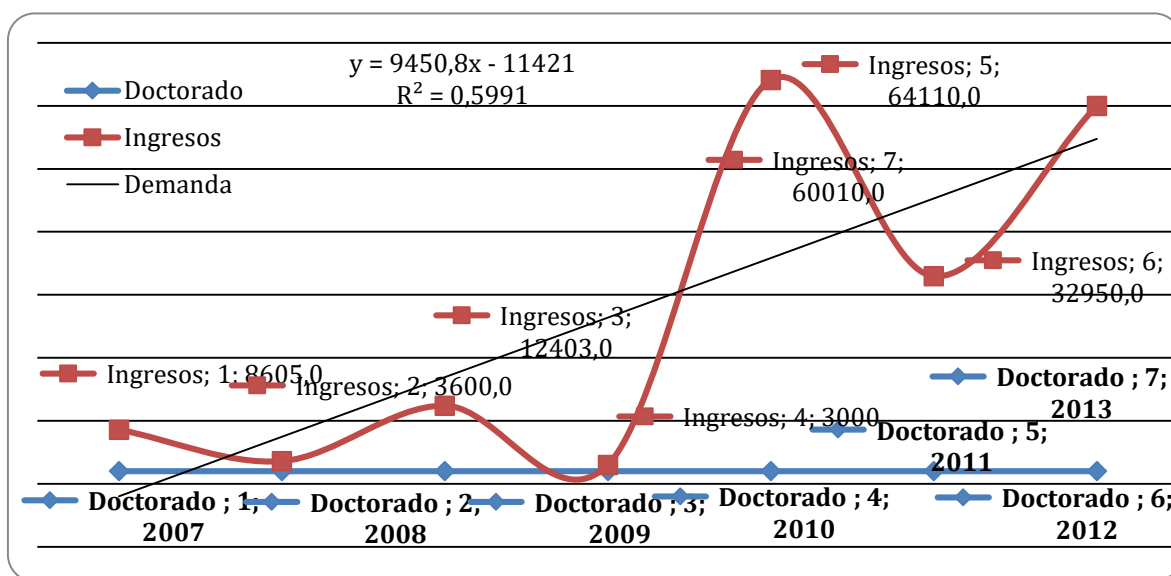
$b = -6760$

Estimación demanda para el año
2014: $y=f(x)$ $y= 91112$

Apéndice 6. Comportamiento de la demanda de los productos de las líneas Posgrado Internacional y Pregrado.

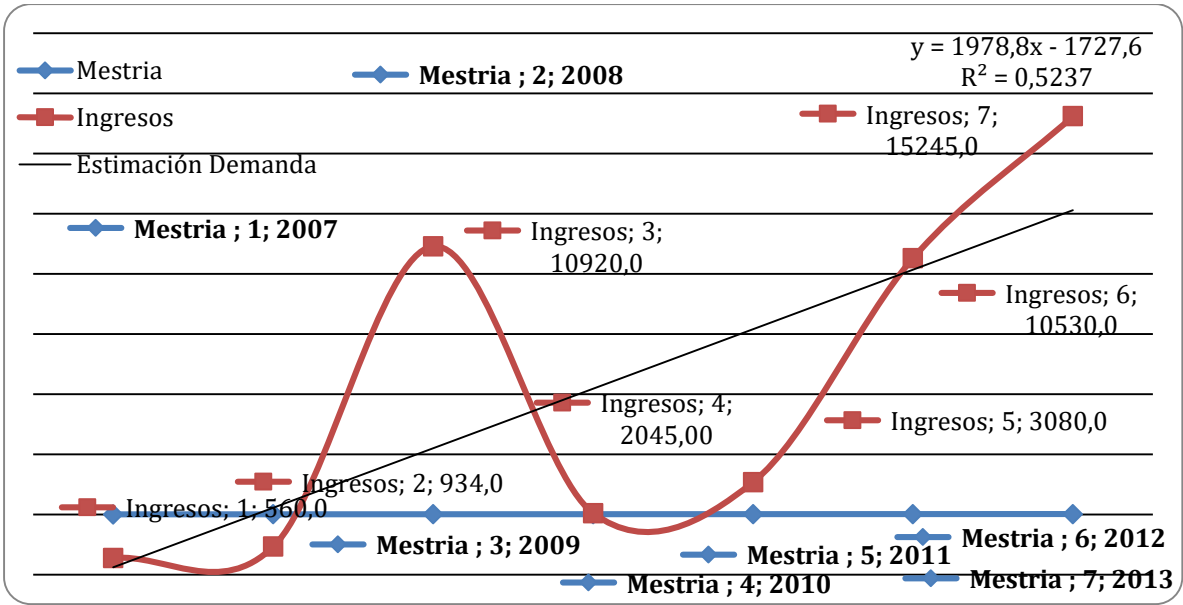
a) Análisis del producto Doctorado.

Doctorado	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos	8605,0	3600,0	12403,0	3000	64110,0	32950,0	60010,0



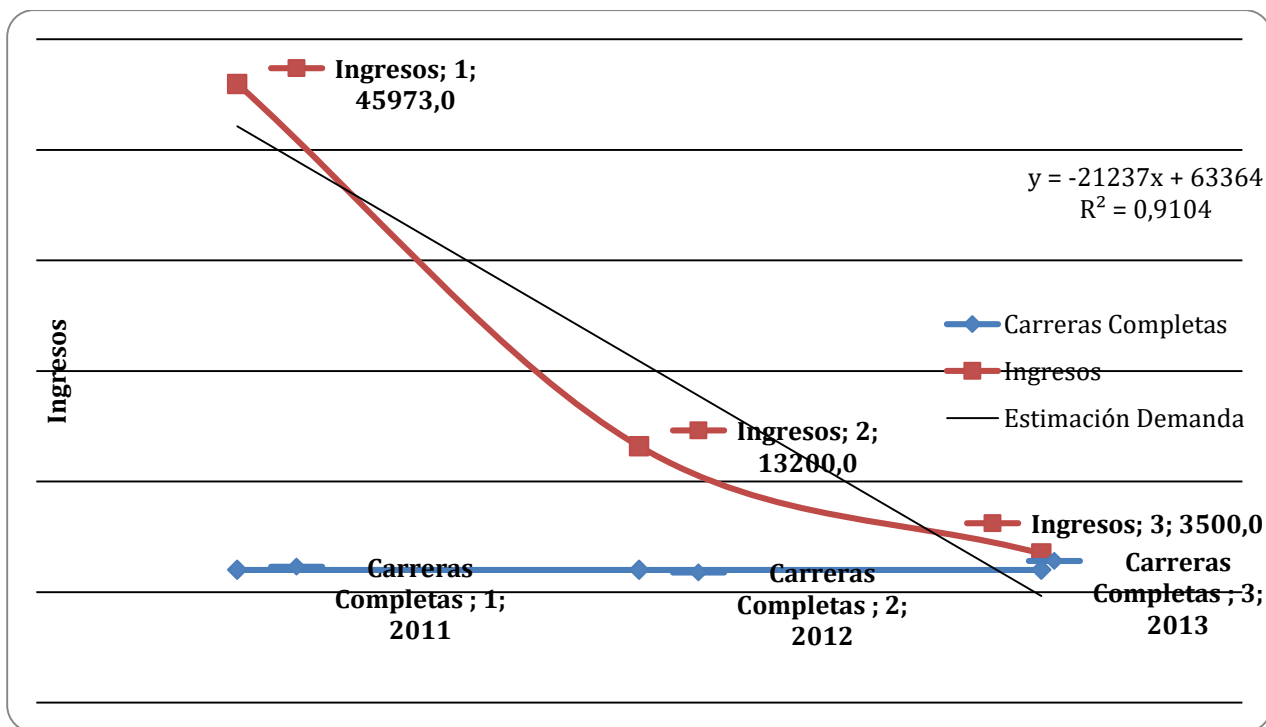
b) Análisis de la línea Maestría.

Maestría	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos	560,0	934,0	10920,0	2045,00	3080,0	10530,0	15245,0



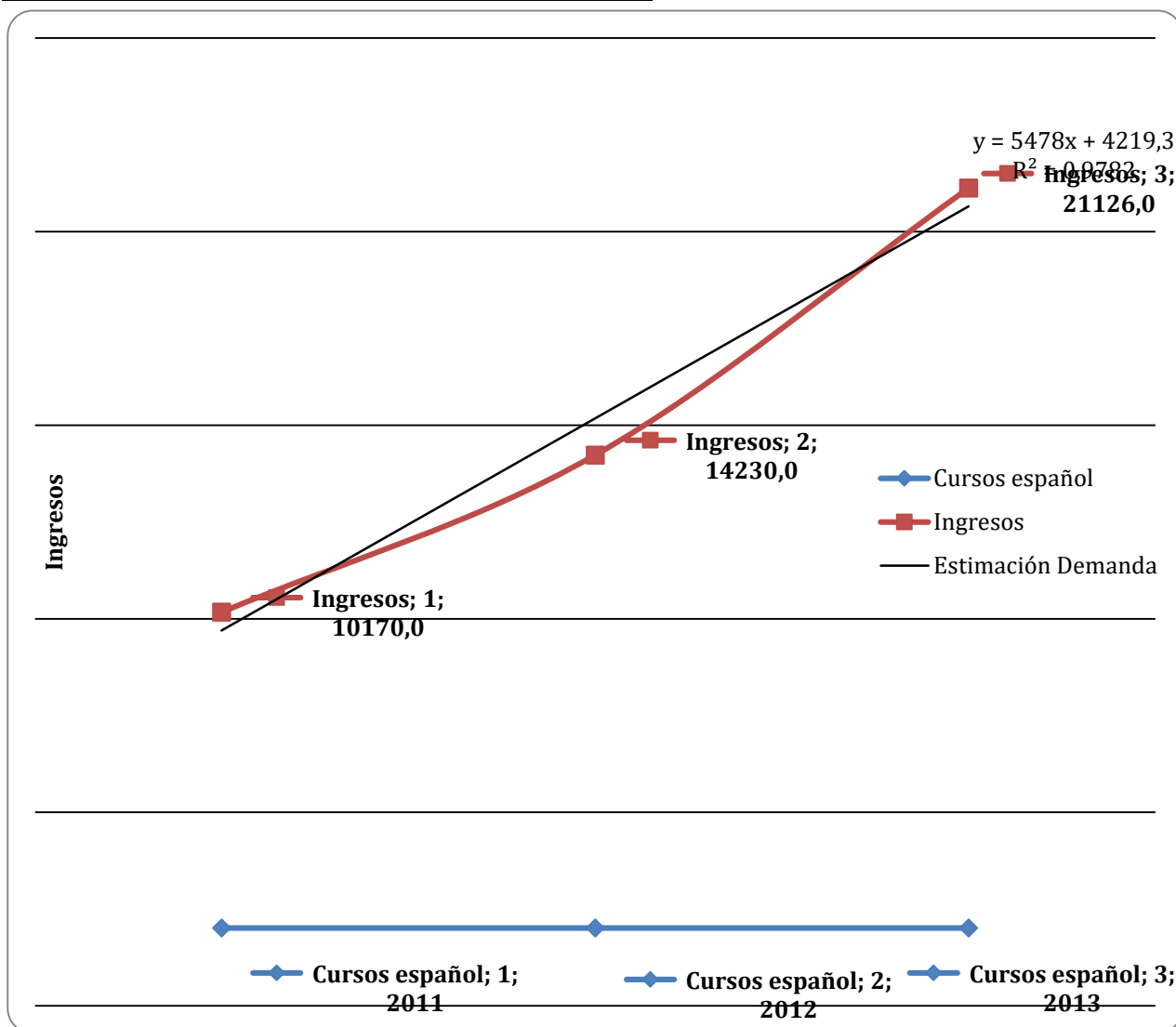
c) Análisis del producto Carreras Completas.

Carreras Completas	2011	2012	2013
Ingresos	45973,0	13200,0	3500,0



d) Análisis del producto Cursos de Español.

Cursos español	2011	2012	2013
Ingresos	10170,0	14230,0	21126,0



Apéndice 7. Encuesta clientes

Estimado entrevistado esta investigación forma parte de un estudio que tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción que tienen los estudiantes extranjeros que reciben el servicio académico de Pregrado y Posgrado Internacional en la Universidad de Oriente. Agradecemos su colaboración.

Marque con una x según su consideración en cada una de las preguntas.

1. ¿Cuál fue su motivo de viaje?
Deseo de superarse ____ El nivel de enseñanza del centro ____ Otras causas ____
2. ¿Cómo accedió usted a la Universidad de Oriente?
Becas otorgadas ____ Estudios solicitados ____ Recomendación de amigos ____
3. ¿Qué tipo de alojamiento prefiere?
Residencia universitarias ____ hoteles ____ casas de rentas ____
4. Recomendaría nuestros servicios a amigos, familiares Si ____ No ____
¿Tiene interés de realizar estudios de posgrado en nuestro centro? S ____ No ____

Atributos	Servicio ofertado			Servicio recibido			Nivel de importancia		
Oferta del servicio académico									
Comunicación profesor – estudiante									
Comunicación entre estudiantes extranjeros y nacionales.									
Servicio informativo									

Clave:

B: Bueno A: Alto

R: Regular M: Medio

M: Malo B: Bajo

Apéndice 8. Encuesta en los directivos de facultades y centros de estudios.

Encuesta

Estimado entrevistado, esta investigación forma parte de un estudio de marketing sobre la gestión en el servicio académico internacional de la Universidad de Oriente, escogidos por su liderazgo y éxito.

Agradecemos su colaboración

Nombre del área docente/centro de Investigación:

Fecha de Inauguración: ____/____/____ Fecha de Certificación de calidad ____/____/____

Teléfono: _____ Fecha de aplicación del Cuestionario: ____/____/____

1. Considera Ud. que su instalación posee la capacidad de respuesta suficiente para satisfacer las necesidades del cliente con respecto a cada atributo. Marque con una X donde:

1	2	3	4	5
Nulo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Atributos	Capacidad de repuesta para satisfacer al cliente en cada atributo				
Rapidez del servicio					
Atención al cliente					
Higiene Local					
Confort					
Imagen					
Variedad en la oferta (especialidades)					
Calidad del servicio					
Precio					
Conocimiento de los profesores					

Apéndice 9. Universidades Cubanas. Competidores

1. **Universidad de Pinar del Río "Hnos. Saiz Montes de Oca (UPR)**
2. **Universidad de La Habana (UH)**
3. **Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría" (CUJAE)**
4. **Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" (UCF)**
5. **Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas (UCLV)**
6. **Universidad de Camagüey (UC)**
7. **Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" (UHOLM)**
8. **Universidad de Oriente (UO)**

Apéndice 10. Análisis de Rivalidad entre universidades.

Datos Históricos 2012-2013 (Ingresos) Servicios Académicos por competidores.

CES	2012	2013	Tasa de Crecimiento 2012- 2013	Cuota de Mercado
UPR	127300.00	320300.00	151.6%	9.7%
UH	893600.00	1348500.00	50.9%	40.9%
ISPJAE	157400.00	242500.00	54.1%	7.4%
UCF	55900.00	142200.00	154.4%	4.3%
UCLV	267300.00	306600.00	14.7%	9.3%
UC	160400.00	188500.00	17.5%	5.7%
UHOLM	96300.00	229200.00	138.0%	7.0%
UO	95400.00	212100.00	122.3%	6.4%
MES	2258400.00	3297200.00	46.0%	101.7%

Evaluación de los expertos Indicadores Cualitativos.

Indicadores	UO	UH	ISPJA E	UCLV	UHOL M	UC	UCF	UPR
Variedad de los Servicios Académicos	5	5	5	5	5	5	4	5
Prestigio del Claustro Universidad	5	5	5	5	4.5	4.7	4	4
Organización del Proceso de Colaboración	4	5	4.8	4.7	4.5	4.8	4	4.6
Cantidad de Universidades con la que Colaboran	4	5	5	5	4.6	5	4	4.8
Calidad en la prestación del servicio	5	5	5	5	5	5	5	5
Número de convenios que se ejecutan	4	5	5	4.8	4	4.6	4	4.8
Satisfacción de Clientes	5	5	5	5	5	5	5	5
Nivel Tecnológico y de Infraestructura	3	5	5	5	4	5	4	3
Promedio	4.37	5	4.97	4.94	4.57	4.89	4.25	4.52
Posición Competitiva	6	1	2	3	7	4	8	5

Apéndice 11. Matriz de Evaluación de Competidores (Factores Cualitativos)

Indicadores	UO	UH	ISPJA E	UCLV	UHOL M	UC	UCF	UPR
Variedad de los Servicios Académicos	0	0	0	0	0	0	5	0
Prestigio del Claustro Universidad	0	0	0	0	5	3	10	10
Organización del Proceso de Colaboración	5	0	1	1.5	2.5	1	5	2
Cantidad de Universidades con la que Colaboran	10	0	0	0	4	0	10	2
Calidad en la prestación del servicio	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de convenios que se ejecutan	5	0	0	1	5	2	5	1

Satisfacción de Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0
Nivel Tecnológico y de Infraestructura	10	0	0	0	5	0	5	10

APÉNDICE 12. Análisis Integral Competitivo.

Indicadores	UC	UH	ISPJA E	UCLV	UHOL M	UPR	UCF	UO
Ingresos	9.6	0	5.7	6.7	10	9.4	8.9	6.5
Tasa de Crecimiento	8.1	10	1	8.0	1	1	8.8	0
Cuota de Mercado	9.6	0	5.7	6.7	10	9.4	8.9	6.5
Variedad de los Servicios Académicos	0	0	0	0	0	0	5	0
Prestigio del Claustro Universidad	0	0	0	0	5	3	10	10
Organización del Proceso de Colaboración	5	0	1	1.5	2.5	1	5	2
Cantidad de Universidades con la que Colaboran	10	0	0	0	4	0	10	2
Calidad en la prestación del servicio	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de convenios que se ejecutan	5	0	0	1	5	2	5	1
Satisfacción de Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0
Nivel Tecnológico y de Infraestructura	10	0	0	0	5	0	5	10
TOTAL	57.3	10	13.4	23.9	42.5	25.8	66.6	38
Ranking	6	1	2	3	7	4	8	5

Apéndice 13. Cartera de Servicios Académicos de la Universidad de Oriente.

PRODUCTOS	SEGMENTOS DE MERCADO	PRECIOS	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
Profesor Invitado	Países de América Latina y el Caribe y África	Según Tarifa establecida por el MES	Internet, Según solicitud de la DISAI, y vía directa a través de directivos y profesores de la UO	Internet, Encuentros de Rectores e-mail, directa con los clientes.
Pregrado Carrera Completa Cursos Cortos y Pasantías	América Latina, El Caribe África. Alemania, Canadá, Italia, Francia	Según Tarifa Establecida por el MES 3 meses \$7.00 CUC, 4 meses \$6.00 CUC y más tiempo \$5.00 CUC la hora.	Internet, e-mail, directo e individual en la Universidad, Mediante Convenios.	Internet, e-mail, y Directa
Posgrado Internacional. Maestrías. Doctorados Diplomados Cursos de Posgrado	América Latina, el Caribe, y África.	De \$3000.0 a 5000.0 CUC De \$6000.0 a \$6500.0 CUC De \$1000.0 a \$2500.0 CUC 3 meses \$7.00 CUC, 4 meses \$6.00 CUC y más tiempo \$5.00 CUC la hora.	Internet, e-mail, directo e individual en la Universidad, Mediante Convenios.	Internet, Encuentros de Rectores e-mail, directa con los clientes.
Cursos de Español Posgrado y Pregrado	Alemania, Canadá, Italia, Francia, países del Caribe	3 meses \$7.00 CUC, 4 meses \$6.00 CUC y más tiempo \$5.00 CUC la hora.	Internet, e-mail, directo e individual en la Universidad, Mediante Convenios.	Internet, e-mail, y Directa

Apéndice 14. Datos para el procesamiento de los productos en la derivada de la Matriz BCG

Líneas producto	2012 (ml)	2013 (ml)	Total	Tasa de Crecimiento	Cuota de Mercado	Reserva de Mercado
Maestría	10530	15245	25775	44,8%	10,4%	92,1%
Doctorado	32950	60010	92960	82,1%	37,6%	71,5%
Cursos Cortos Post	820	3494	4314	32,6%	1,7%	98,7%
Posgrado	44300	78749	123049	77,8%	49,1%	62,3%
Carreras Completas	13200	3500	16700	-73,5%	5,1%	94,9%
Cursos Cortos Preg	20255	51855	72110	156,0%	22,1%	77,9%
Cursos de Español	14230	21126	35356	48,5%	10,8%	89,2%
Pregrado	47685	76481	124166	60,4%	50,2%	61,9%
Total UO	91985	155230	247215	68,7%		24,2%

a) Datos para el procesamiento de los productos en la derivada de la Matriz BCG

Líneas de Productos	Ingresos		Tasa de crecimiento (Valor absoluto)	Cuota de Mercado
	2012	2013		
Pasantía-Entrenamiento	-	17430	0,00	20,55
Diplomado	275	-	-1,00	0,00
Especialidad	-	-	0,00	0,00
Total	275	17430		

Apéndice 15. Análisis de las ventas de las líneas posgrado internacional y pregrado en la Universidad de Oriente.

a) Análisis de las ventas de la línea posgrado internacional por los productos de la cartera.

Líneas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Maestría	560.00	934.00	10920.00	2045.00	3080.00	10530.00	15245.00
Doctorado	8605.00	3600.00	12403.06	3000.00	64110.00	32950.00	60010.00
Cursos	947.00	458.00	200.00	120.00	200.00	820.00	3494.00
Total Ingreso Posgrado	10112.00	5592.00	23523.06	5440.00	84820.00	44300.00	78749.00

Datos de las ventas de posgrado por las áreas de la Universidad.

Áreas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total	Total (%)
CEES	0.0	0.0	7203.06	1700.00	30710.00	11709.00	58463.00	109785.06	45.2%
F. Economía	2260.00	30.00	5620.00	2345.00	21580.00	2900.00	13700.00	48435.00	19.9%
F. Química	0.0	0.0	3000.00	120.00	9750.00	0.0	0.0	12870.00	5.3%
F. Mecánica	0.0	1000.00	1040.00	1000.00	5350.00	1130.00	0.0	9520.00	3.9%
F. Sociales	325.00	332.00	3660.00	0.0	3780.00	5784.00	2236.00	16117.00	6.6%
F. Humanid.	3792.00	2996.00	0.0	0.0	200.00	260.00	0.0	7248.00	2.9%
F. Derecho	1900.00	0.0	0.0	0.0	3700.00	0.0	200.00	5800.00	2.4%
F. Construcc.	1625.00	0.0	0.0	0.0	1650.00	2100.00	0.0	5375.00	2.2%
F. Naturales	0.0	0.0	500.00	275.00	900.00	0.0	0.0	1675.00	0.8%
F. Eléctrica	60.00	1234.00	0.0	0.0	200.00	0.0	0.0	1494.00	0.7%
OCSA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20417.00	0.0	20417.00	8.4%
CNEA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4150.00	4150.00	1.7%
Total	10112.00	5592.00	23523.06	5440.00	84820.00	44300.00	78749.00	242886.06	100

b) Análisis de las ventas de pregrado por las líneas de la cartera.

Líneas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Carreras Completas	-	-	-	-	45973.66	13200.00	3500.00
Cursos de Español	882.00	2445.00	16820.00	12250.00	10170	14230.00	21126.00
Cursos Cortos	1 558.00	3032.00	15936.00	6368	33717	20255.00	51855.00
Total Ingreso Pregrado	2438.00	5477.00	32756.00	18618.00	89860.66	47685.00	76481.00

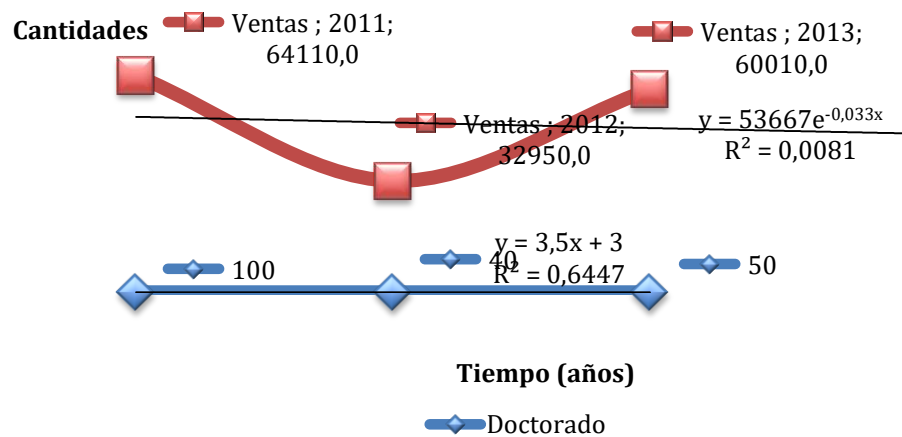
Datos las ventas de pregrado por las áreas de la Universidad.

Áreas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total	Total (%)
F. Economía		1565.00	960.00		1140.00	7240.00	12420.00	23325.00	8.5
F. Química			960.00		10976			11936.00	4.4%
F. Mecánica	560.00	240.00	6160.00	6870.00	18866.00	14080.00	22568.00	69344.00	25.2%
F. Sociales	160.00	80.00	2240.00	1170.00	510.00	2960.00	5170.00	12290.00	4.4%
F. Humanid.	1718.00	3032.00	16196.00	6368.00	12395.00	15340.00	23911.00	78960.00	28.7%
F. Derecho					45973.66		144.00	46117.66	16.8%
F. Construc						4800.00	6445.00	11245.00	4.2%
F. Naturales							545.00	545.00	0.2%
F. Eléctrica						2745.00		2745.00	1.1%
DEU		560.00	6240.00	5100.00		520.00	5278.00	17698.00	6.5%
Total	2438.00	5477.00	32756.00	19508.00	89860.66	47685.00	76481.00	274205.66	100

Apéndice 16. Análisis de las ventas por los productos de las líneas posgrado internacional y pregrado.

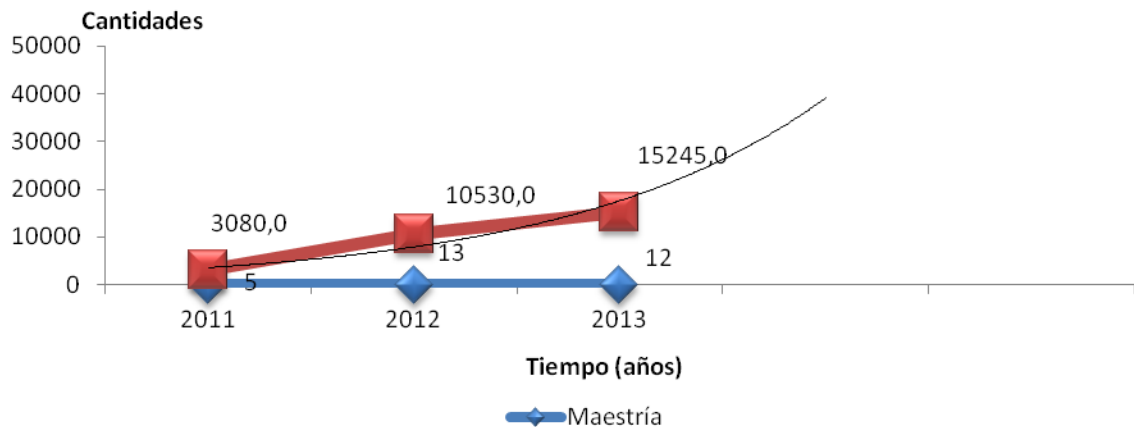
Líneas de productos	2011	2012	2013
Doctorado	100	40	50
Ventas	64110.00	32950.0	60010.0

Ciclo del comportamiento de las ventas y de la cantidad de clientes recibidos.



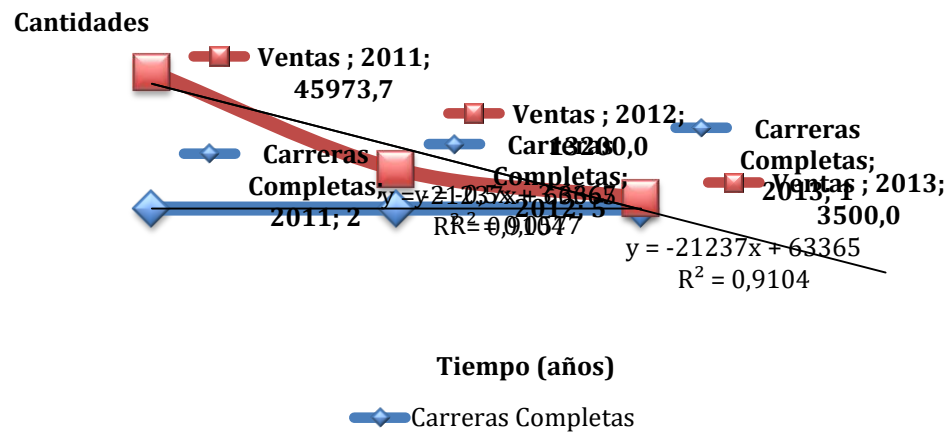
Líneas de productos	2011	2012	2013
Maestría	5	13	12
Ventas	3080.0	10530.0	15245.0

Ciclo del comportamiento de las ventas y de la cantidad de clientes recibidos.



Líneas de productos	2011	2012	2013
Carreras Completas	2	5	1
Ventas	45973.7	13200.0	3500.0

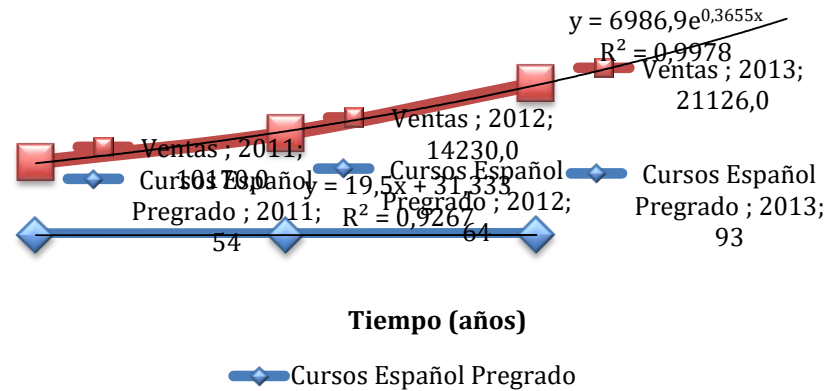
Ciclo del comportamiento de las ventas y de la cantidad de clientes recibidos.



Líneas de productos	2011	2012	2013
Cursos Español	54	64	93
Ventas	10170.0	14230.0	21126.0

Ciclo del comportamiento de las ventas y de la cantidad de clientes recibidos.

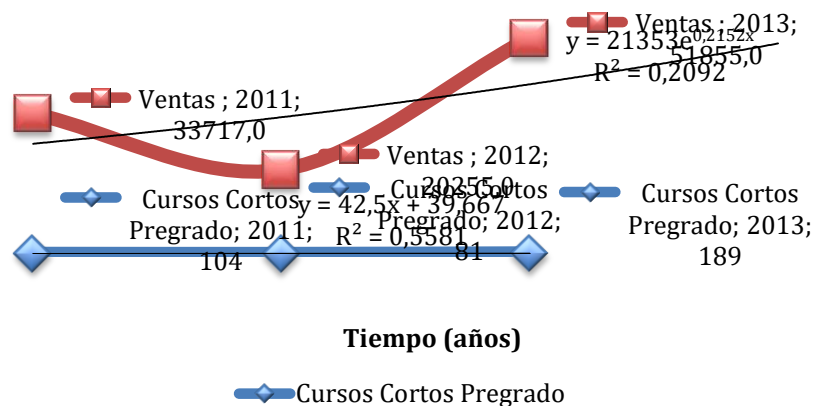
Cantidades



Producto	2011	2012	2013
Cursos Cortos Pregrado	104	81	189
Ventas	33717.0	20255.0	51855.0

Ciclo del comportamiento de las ventas y de la cantidad de clientes recibidos.

Cantidades



Apéndice 17. Encuesta realizada a los profesores del centro.

Estimado entrevistado(a) esta investigación forma parte de un estudio que tiene como objetivo conocer la percepción sobre la calidad del servicio ofertado de posgrado internacional y pregrado en la Universidad de Oriente. Agradecemos su colaboración.

Marque con una x según su consideración en cada una de las preguntas.

1. Se siente comprometido con el trabajo que realiza. Si___ No___
2. Considera competitivo el nivel de enseñanza del centro. Si___ No___
3. ¿Cómo evalúa la comercialización de los servicios académicos?
Buena ___ Regular ___ Mala ___
4. ¿Cómo calificaría la capacidad de la institución para satisfacer las expectativas de los clientes?
Buena ___ Regular ___ Mala ___
5. Cree usted que la gestión que realiza su departamento para ofrecer servicios académicos es:
Buena ___ Regular ___ Mala ___
6. Existe una adecuada comunicación entre la facultad en la cual radica y la oficina comercializadora de servicios académicos de la universidad.
Si ___ No ___
7. ¿Cómo evalúa la preparación técnica profesional del claustro de profesores en su departamento?
Buena ___ Regular ___ Mala ___
8. Conoce las ofertas de servicio académico de posgrado internacional y pregrado que posee su departamento.
Si ___ No ___

Apéndice 18. Determinación de la muestra.

ERROR DE MUESTREO / TAMAÑO DE LA MUESTRA

Proporciones

Poseen el atributo: $p = 0,5$

No poseen el atributo: $q = 0,5$

Intervalo de confianza

☒ 95,5%

☐ 99,7%

Población finita

Tamaño de la población: 2.350

Error de muestreo (%): 10,00

Tamaño de la muestra: 96

Población infinita

Error de muestreo (%): 10,00

Tamaño de la muestra: 100

Salir

Fuente: Generado por el programa Marketing: Conceptos y estrategias.

a) Resultados de la encuesta procesada a través del programa SPSS 15.3 Windows. Estadísticos Descriptivos.

	Se siente compro- metido con el trabajo que realiza	Consid- era compet- itivo el nivel de enseña- nza del centro	¿Cómo evalúa la comercializa- ción de los servicios académicos?	¿Cómo calificaré a la capacida- d de la institución para satisfacer las expectati- vas de los clientes?	Cree usted que la gestión que realiza su departame- nto para ofrecer servicios académic- os	Existe una adecuada comunicación entre la facultad en la cual radica y la oficina comercializa- dora de servicios académicos de la universidad de oriente.	¿Cómo evalúa la preparación técnica profesional del claustro de profesores en su departame- nto?	Conoce las ofertas de servicio académico de posgrado que posee su departame- nto
N Válidos	100	100	100	100	100	100	100	100
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,0000	1,1000	1,0900	1,1000	1,2800	1,2200	1,2400	1,2800
Mediana	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Moda	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Desv. típ.	,00000	,30151	,28762	,30151	,45126	,41633	,42923	,45126

Frecuencias

Se siente comprometido con el trabajo que realiza.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	100	100,0	100,0	100,0

Considera competitivo el nivel de enseñanza del centro.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	90	90,0	90,0	90,0
	no	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

¿Cómo evalúa la comercialización de los servicios académicos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	91	91,0	91,0	91,0
	regular	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

¿Cómo calificaría la capacidad de la institución para satisfacer las expectativas de los clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	90	90,0	90,0	90,0
	regular	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Cree usted que la gestión que realiza su departamento para ofrecer servicios académicos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	72	72,0	72,0	72,0
	regular	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Existe una adecuada comunicación entre la facultad en la cual radica y la oficina comercializadora de servicios académicos de la universidad de oriente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	78	78,0	78,0	78,0
	No	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

¿Cómo evalúa la preparación técnica profesional del claustro de profesores en su departamento?

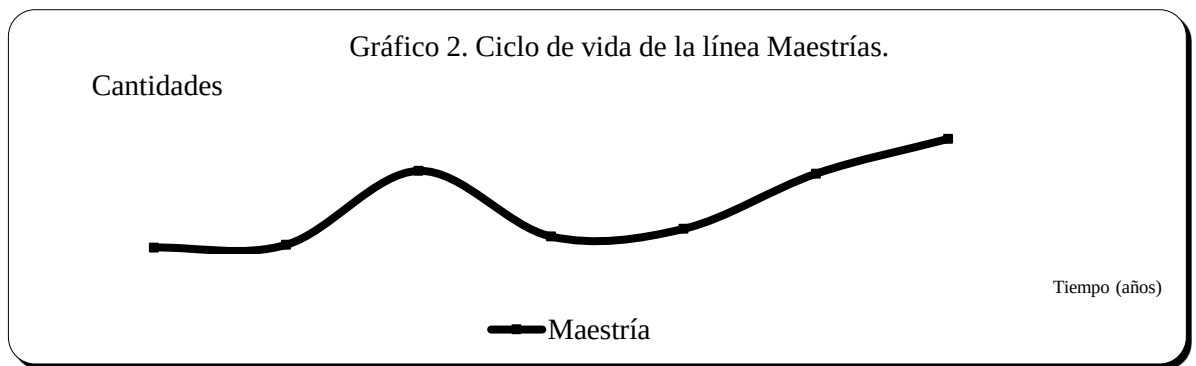
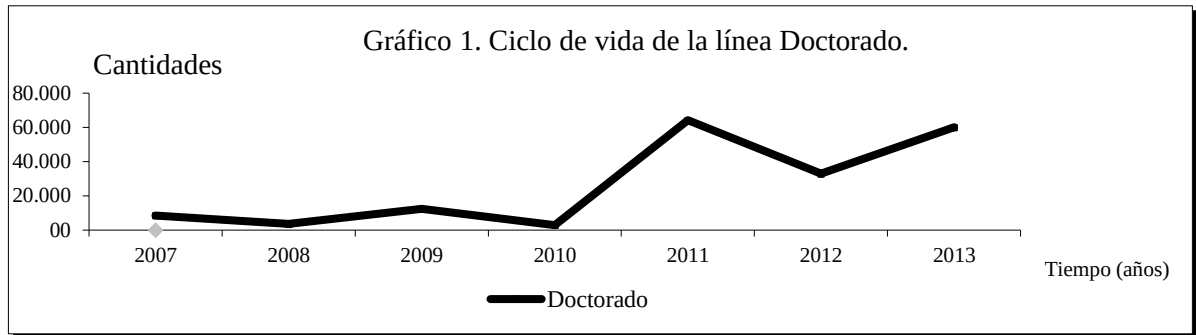
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	buena	76	76,0	76,0	76,0
	regular	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Conoce las ofertas de servicio académico de posgrado que posee su departamento.

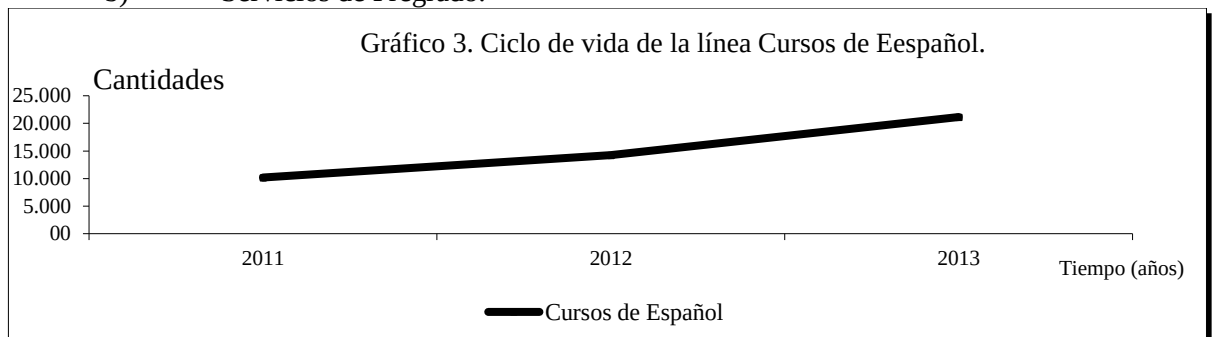
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	72	72,0	72,0	72,0
	no	28	28,0	28,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

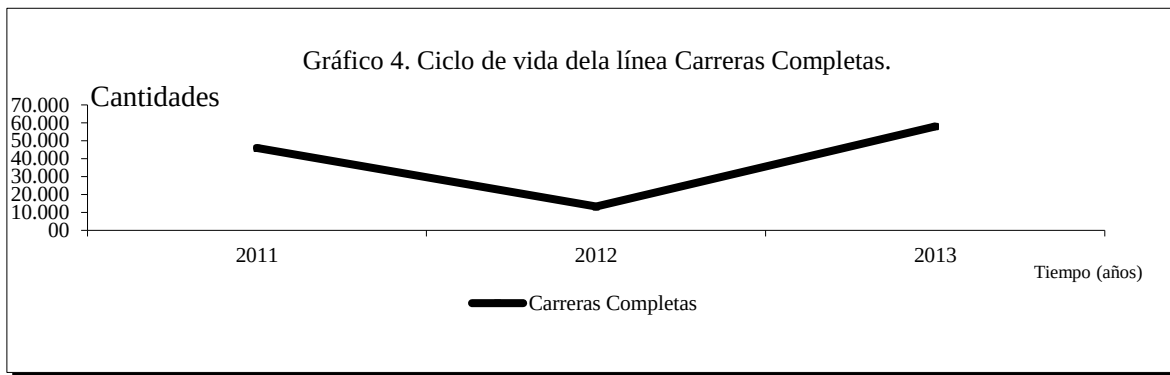
Apéndice 19. Ciclo de vida de los productos más vendidos por líneas.

a) Servicios de Posgrado Internacional.



b) Servicios de Pregrado.





Apéndice 20. Ingeniería de precios de servicios académicos.

Líneas de productos	PMO	PMP	PMP/OMO	NPMO	Ancho de banda	Estrategias
Maestría	66,5	308	4,63	324,21	81,05	Incrementar
Doctorado	159,7	647,6	4,06	681,68	170,42	Incrementar
Pasantía	712,9	200	0,28	190,48	47,62	Disminuir
Diplomado	0	0	0	-	-	-
Especialidad	0	0	0	-	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de los documentos analizados

Leyenda

PMO: Precio Medio Ofertado

PMP: Precio Medio Pedido

NPMO: Nuevo Precio Medio Ofertado

Apéndice 21. Cuestionario para evaluar las fuerzas internas.

Dada la importancia que tiene para los resultados finales el análisis DAFO, se le pide su cooperación para determinar cómo inciden los siguientes factores en su organización. Marque con una X la casilla que corresponda en cada caso.

Evaluación de los Factores Internos

No.	Factores Actuales	A	O	-	N	+
1	Existe convenio con varias universidades internacionales.					
2	Prestigio e imagen de la Universidad de Oriente					
3	Presencia de 270 doctores y 279 másteres que coordinan y desarrollan las actividades científicas y académicas de los programas conjuntamente con la OCSA.					
4	La Universidad de Oriente actualmente cuenta con una oficina comunicación.					
5	Posibilidad de comunicarse por vía e-mail con otras instituciones del mundo.					
6	La Universidad de Oriente cuenta con una página web que permite que los clientes obtengan información del servicio académico internacional.					
7	Se puede establecer rebajas cuando el servicio se contrata en grupo.					
8	No hay preparatoria lo que dificulta la captación de estudiantes no					

	hispanohablante para carreras completas.					
9	Insuficiente infraestructura de becas para carreras completas por deterioro.					
10	No existe una adecuada cultura en las diferentes áreas del reconocimiento del proceso comercialización como vía de captación de divisas.					
11	Las facultades no enfatizan en los productos especialidad, diplomado y pasantías de posgrado.					
12	Reconocimiento del trabajo de relaciones internacionales y su interrelación con las áreas de la universidad.					
13	Componente laboral de las carreras en Cuba que las hace atractivas.					
14	Diversidad de oferta académica que abarca un amplio diapasón de intereses.					
15	Existencia de carreras acreditadas, que reflejan la calidad en la formación del profesional.					
16	Poca estimulación a los profesores que tributan a la actividad en frontera.					
17	Existe buena relación estudiantes extranjeros – profesores.					
18	Deficiente desarrollo del proceso de acreditación					

	nacional en la línea de posgrado.					
19	La Universidad de Oriente ya no cuenta con un hotel para hospedar a clientes que viajan para recibir algún servicio académico.					
20	Falta de identidad comercial de las facultades.					
21	Alta satisfacción de los servicios académicos de la UO.					

Apéndice 22. Cuestionario para evaluar las fuerzas externas.

Dada la importancia que tiene para los resultados finales el análisis DAFO, se le pide su cooperación para determinar cómo inciden los siguientes factores en su organización. Marque con una X la casilla que corresponda en cada caso.

Evaluación de los Factores Externos

No.	Factores Actuales	A	O	-	N	+
1	La economía del país se encuentra en una etapa de recuperación y reordenamiento.					
2	Ambiente de cooperación e intercambio favorable entre universidades.					
3	El bloqueo económico y la crisis económica, financiera, limitan el desarrollo de la economía en cuanto a la necesidad de ampliar el mercado.					
4	Seguridad y estabilidad de la sociedad cubana.					

5	Dificultades en el mercado para adquirir tecnología de avanzada.					
6	Nuevas posibilidades de comercialización e intercambio con otros países.					
7	Introducción de nuevas tecnologías en la informática y telecomunicaciones.					
8	Posibilidades de atraer clientes por la ubicación geográfica y por la variada cartera de servicios académicos que presenta la Universidad de Oriente.					
9	Poca demanda de los productos especialidad, diplomado y pasantías de posgrado.					
10	Auge de los procesos de acreditación en Latinoamérica.					
11	Alto nivel de satisfacción de la población nacional e internacional de los servicios adquiridos en la misma.					
12	La necesidad de las universidades latinoamericanas y africanas de aumentar sus niveles científicos.					
13	No se dispone de financiamiento para invertir en infraestructura para los servicios académicos internacionales.					
14	La existencia de doble moneda que encarece los servicios académicos.					
15	Dificultad de acceder a informaciones sobre los					

	servicios académicos con fines de actualización.					
16	Reunión de Rectores					
17	Inestabilidad política y social en los países latinoamericanos.					
18	Alto nivel de colaboración que tienen otras universidades cubanas a través de los servicios académicos.					
19	Calidad que brindan otros centros de la enseñanza superior atendiendo a infraestructura que han creado y la experiencia que han acumulado.					
20	Posibilidad de desarrollar proyectos internacionales que apoyen el desarrollo de los servicios académicos.					
21	Componente teórico de las carreras en las universidades extranjeras.					
22	Reconocimiento internacional de la Enseñanza en Cuba.					

Apéndice 23. Cuestionario para la AUDITORIA DE MARKETING

Cada pregunta de esta guía podrá contestarse en una escala con los siguientes valores: Totalmente, Solo en parte y Ninguna. Le solicitamos su colaboración para poder evaluar el proceso comercial de la universidad durante el control del plan de acción.

I. Identificación del objeto de estudio:

- a) Nombre del Área universitaria evaluada: _____
b) Breve caracterización.

- c) Servicios académicos que abarca (no más de una cuartilla de extensión).

		Totalmente	Solo en parte	Ninguna
II. Auditoría del Entorno de Marketing:				
MACROENTORNO				
Demográfico	1. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectarla?			
	2. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Económico	3. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y crédito que pueden afectar a la empresa?			
	4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Ecológico	5. ¿Conoce la empresa la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano?			
	6. ¿Conoce la empresa las principales tendencias en cuanto a la preservación del medio ambiente que pueden afectarla?			
	7. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esas perspectivas y tendencias?			
Tecnológico	8. ¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan?			
	9. ¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio?			
	10. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Político	11. ¿La empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas de marketing?			
	12. ¿Se han tomado medidas al respecto?			
Cultural	13. ¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a las negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa?			

	14. ¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa?			
	15. ¿Se ha hecho algo al respecto?			
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?			
Clientes	17. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio?			
	18. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.?			
	19. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Competencia	20. ¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?			
Distribución y distribuidores	21. ¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fábrica la empresa hasta los clientes?			
Suministradores	22. ¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio?			
	23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos?			
	24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Otras empresas de servicios	25. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte?			
	26. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento?			
	27. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros?			
	28. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?			
Grupos de interés	29. ¿Ha identificado los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa?			
	30. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?			

III. Auditoría de la Estrategia de Marketing:

Filosofía de marketing	31. ¿Reconoce la dirección la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio a las necesidades y deseos de los clientes? 32. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?			
Mercado meta	33. ¿Dispone la empresa de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento? 34. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la empresa?			

Metas y objetivos	35. ¿Se ha definido con claridad la Misión de la empresa y sus negocios, con orientación al mercado y es realizable? 36. ¿Se han definido los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados? 37. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa?			
Estrategia	38. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es apropiada al ciclo de vida del producto/servicio, a las estrategias de la competencia y situación de la economía? 39. ¿Ha desarrollado la empresa una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento? 40. ¿Hay suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación, etc.?			

IV. Auditoría de la Organización de Marketing:

Estructura formal	41. ¿Existe un área independiente dedicada a los aspectos de marketing? 42. ¿Por su ubicación, posee esta área la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes? 43. ¿Cómo están estructuradas las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio? ¿Responde esta estructuración a un criterio adecuado?			
Eficacia funcional	44. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.? 45. ¿Existe comunidad de intereses y hay un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?			

V. Auditoría de los Sistemas de Marketing:

Sistema de información de marketing	46. ¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés? 47. ¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?			
Sistemas de planificación de marketing	48. ¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas? 49. ¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?			
Sistemas de control de marketing	50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos? 51. ¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución? 52. ¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?			
Sistemas de desarrollo de nuevos productos	53. ¿Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos? 54. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos?			

VI. Auditoría de la Mezcla de Marketing:

Producto	55. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente? 56. ¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción? 57. ¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?			
Precio	58. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa? 59. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe? 60. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios? 61. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?			
Distribución	62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa? 63. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?			
Comunicación	64. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la empresa? 65. ¿Es adecuado el presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Cómo lo sabe?			
Fuerza de ventas	66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor? 67. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa? 68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados?			

VII. Auditoría de los Resultados de Marketing:

Análisis del cumplimiento del Plan	69. ¿Se evalúa regularmente la ejecución del Plan de Marketing, el cumplimiento de sus objetivos y metas?			
Análisis de rentabilidad	70. ¿Se conoce la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa? 71. ¿Se han realizado análisis en términos de abandonar o lanzar nuevos productos, entrar en nuevos segmentos o abandonar alguno actual, etc.? ¿De qué tipo?			
Análisis de costo/efectividad	72. ¿Se cuenta con sistemas que permitan obtener retroalimentación de la satisfacción de los clientes? 73. ¿Se calcula y analiza la evolución de la cuota de mercado de la empresa y de los productos/servicios que ofrece? 74. ¿Se analizan y evalúan las tendencias en el comportamiento de las ventas? 75. ¿Se calcula la eficiencia de los gastos en comunicación que se realizan: en fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, etc.? 76. ¿Parece excesivamente costoso o insuficiente el presupuesto para alguna actividad de marketing? ¿Cómo lo sabe?			

VIII. Conclusiones:

Aquí se deberán resumir los principales hallazgos del auditor de marketing.

- a) Principales logros
- b) Principales problemas

- c) Recomendaciones a corto plazo
d) Recomendaciones a largo plazo.

Apéndice 24. Plan de Acciones

Objetivo Financiero	Objetivos de Marketing	Acciones	Responsable(s)
Incrementar en un 3% el nivel de ingresos en los próximos cinco años, a través de una mayor colaboración y oferta efectiva del servicio de postgrado internacional y Pregrado.			
	Concretar acciones de colaboración todos los años en el mercado latinoamericano y africano.	Fortalecer y diversificar los acuerdos con los centros académicos de los principales mercados para las acciones del producto doctorado.	OCSA.
		Mejorar la comunicación de las áreas docentes con la oficina de comercialización.	Jefe de cada departamento de las diferentes áreas docentes.
		Fortalecer los vínculos con las universidades extranjeras que mantienen intercambios académicos con la Universidad de Oriente.	OCSA y profesores del centro.
		Penetrar el mercado de Ecuador, Angola y México sobre la base de la diversificación de la oferta que satisfagan las necesidades de estos clientes.	OCSA y oficina de Comercialización.
		Incrementar la promoción en los países europeos y asiáticos de los servicios académicos ofertados por la Universidad de Oriente.	A través los profesores invitados.

	Desarrollar dos actividades por cada año, de carácter informativo dirigidas a las Facultades, Filiales y Centros de Estudios.	Establecer acciones para garantizar una constante relación entre las áreas docentes y la Oficina Comercializadora de Servicios Académicos.	Áreas docentes.
		Dar cursos de capacitación o talleres de preparación para los profesores en las áreas con categorías para ofrecer servicios de posgrado internacional demostrando la necesidad de captar divisas por este concepto y las posibilidades reales que existen.	Facultades
		Establecer en los vice canatos un asesor de la OCSA cuya función este vinculada con los objetivos de la oficina y las necesidades de las áreas.	Dirección de la UO y la OCSA.
	Analizar la posible utilización de los precios propuestos en años posteriores	Aumentar de una forma cautelosa los precios de las maestrías y doctorados y disminuir los de los cursos dentro de lo establecido por el MES.	OCSA y la dirección económica.
	Perfeccionar el proceso de promoción y publicidad en el período 2013- 2015.	Desarrollar una mayor publicidad y promoción de ofertas para este producto.	Oficina de Comunicación y la OCSA.
		Desarrollar y actualizar constantemente la Página Web de la Universidad y de las facultades.	Departamento de Comunicación.
		Utilizar los profesores insertados en Servicios Académicos, en publicitar oficialmente estos productos en los mercados disponibles.	Cada profesor en su acción de colaboración en distintas universidades.
		Utilizar los medios electrónicos y masivos con	Todo el personal involucrado

		el fin de llegar a los clientes interesados	con servicios académicos.
		Potenciar el canal de distribución.	Oficina de Comunicación
		Realizar una feria en los servicios académicos de posgrado dirigidos a estudiantes extranjeros que cursan las carreras en la universidad preferentemente los estudiantes de 4to y 5to año, en un segundo momento se podrían invitar arrendadores de divisa, turoperadores e incluso a representantes de agencias de viajes en busca de cliente potenciales.	OCSA

Fuente: Elaboración propia

Se deja a valoración de la Universidad de Oriente la viabilidad de la aplicación que tiene cada una de las acciones propuestas, así como, la asignación de su período de cumplimiento.

El informe de Turnitin indica un 31% de índice de similitud, lo cual significa que esta segunda edición posee un 69% de nuevo contenido y original:

Fecha de entrega: 31-ene-2023 03:51p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2003572427

Nombre del archivo: Gesti_n_Universitaria_segunda_edici_n.pdf (4.66M)

Total de palabras: 42651

Total de caracteres: 241342

Libro Gestión Universitaria

INFORME DE ORIGINALIDAD

31 %

INDICE DE SIMILITUD

31 %

FUENTES DE INTERNET

3 %

PUBLICACIONES

8 %

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

GESTIÓN UNIVERSITARIA

TENDENCIAS Y ÉXITOS

La gestión universitaria es un tema de gran importancia en la actualidad, ya que juega un papel crucial en la calidad y eficiencia de la educación universitaria. La gestión universitaria se refiere a la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una universidad con el objetivo de lograr sus objetivos estratégicos y mejorar la educación y la investigación.

La gestión universitaria incluye la planificación estratégica, la toma de decisiones, la implementación y el monitoreo de políticas y programas universitarios. Además, también implica la gestión de la infraestructura, la tecnología y los recursos financieros, así como la gestión del personal y la evaluación de su desempeño.

Un aspecto importante de la gestión universitaria es la planificación estratégica. La planificación estratégica permite a las universidades establecer sus objetivos a largo plazo y desarrollar un plan de acción para alcanzarlos. Además, también permite a las universidades establecer prioridades, asignar recursos y monitorear su progreso. Otro aspecto importante de la gestión universitaria es la toma de decisiones. La toma de decisiones efectiva es esencial para la gestión universitaria, ya que permite a las universidades responder a los desafíos y aprovechar las oportunidades. La toma de decisiones debe ser basada en datos y en un enfoque sistemático para garantizar la eficacia y la eficiencia.

La gestión del personal también es un aspecto clave de la gestión universitaria. La gestión del personal incluye la selección, formación y desarrollo de los empleados universitarios. Además, también incluye la evaluación de su desempeño y la retención del talento. La gestión efectiva del personal es esencial para garantizar la calidad y la eficiencia de la educación universitaria.

En resumen, la gestión universitaria es un aspecto clave de la educación universitaria. La planificación estratégica, la toma de decisiones efectiva, la gestión de los recursos y la gestión del personal son aspectos esenciales de la gestión universitaria. La gestión universitaria efectiva permite a las universidades mejorar la calidad, eficiencia de la educación, la investigación y lograr objetivos estratégicos.