

**Universidad de Holguín  
Oscar Lucero Moya  
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

## **Tesis en opción al Título Académico de Master en Dirección**

**Título: Formulación de las estrategias para la  
comercialización de los servicios académicos  
Internacionales de la Universidad de Holguín  
Oscar Lucero Moya**

**Autora: Lic. Yaneidy Font Osorio**

**Tutor: Dr. C. Reynaldo Velázquez Zaldívar**

**Holguin 2012**



**UHo** UNIVERSIDAD  
DE HOLGUÍN  
OSCAR LUCERO MOYA

*Agradezco:  
a todos los que me ayudaron en este empeño.*

*Muchas gracias.*

*Yane*

## RESUMEN

La tesis titulada **Formulación de las Estrategias para la Comercialización de los Servicios Académicos Internacionales de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya**, surge a partir de la necesidad de resolver la problemática que presenta la Universidad desde hace varios años en cuanto a los insuficientes niveles de ingresos por pregrado y posgrado internacional se refiere. Situación contradictoria, ya que estos servicios constituyen las fuentes fundamentales de ingresos netos que se obtienen en el marco del autofinanciamiento de las universidades, sin obviar el hecho de que la razón social de las mismas es formar profesionales.

Es por ello que la presente investigación tiene como **objetivo** el *diseño y aplicación parcial de un procedimiento para la elaboración de estrategias de gestión comercial para los Servicios Académicos Internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*, a fin de resolver las insuficiencias existentes.

Consta de tres capítulos estructurados de forma coherente, que parte del estudio de aspectos de carácter teórico práctico conceptual relacionados con los procesos de comercialización y de la planeación estratégica, que sirve como instrumento de trabajo y contribuye al perfeccionamiento del sistema de comercialización, lo que permitirá lograr una mayor precisión de las acciones de colaboración internacional que deberán emprenderse para garantizar el sostenible desarrollo que demanda la Universidad de Holguín.

Los análisis desarrollados constituyen el fundamento investigativo y los resultados obtenidos demuestran la factibilidad y pertinencia del mismo, así como respaldan la significación práctica de la investigación.

Partiendo de las conclusiones finales de la investigación, se proponen las recomendaciones generales, así como los anexos que acompañan la investigación.

## INDICE

	Página
	1
CAPÍTULO 1:	5
1.1 La gestión comercial. Antecedentes y tendencias actuales	5
1.1.1 La gestión comercial en organizaciones de servicios (servicios educativos y servicios académicos internacionales)	8
1.2 Los Servicios Académicos Internacionales en Instituciones de Educación Superior. Tendencia internacional y situación en Cuba	12
1.3 El enfoque estratégico en la gestión comercial de los Servicios Académicos Internacionales. Necesidad e importancia	15
1.4 La gestión comercial de los Servicios Académicos Internacionales en Cuba. Enfoques metodológicos y prácticos	17
1.5 La gestión comercial de los Servicios Académicos Internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya	20
1.6 Conclusiones parciales del capítulo	.. 23
CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS INTERNACIONALES EN LA UNIVERSIDAD DE	.. 25
2.1 Presentación del procedimiento para la elaboración de las estrategias de comercialización de los Servicios Académicos Internacionales en la Universidad de Holguín	25
2.1.1 Objetivo y rasgos esenciales que caracterizan el procedimiento que se propone	28
2.2 Descripción del procedimiento que se propone	28
2.2.1 Etapa I. Preparación inicial	28
2.2.2 Etapa II. Diagnóstico estratégico de comercialización	31
2.2.3 Etapa III. Planeación estratégica	36
2.2.4 Etapa IV. Implementación y control de las estrategias	39
2.3 Conclusiones parciales del capítulo	39

### CAPÍTULO 3: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS INTERNACIONALES EN LA UNIVERSIDAD DE

	40
3.1 Breve caracterización de la Universidad de Holguín Oscar Lucero	40
3.2 Resultados de la etapa I. Preparación inicial	41
3.3 Resultados de la etapa II. Diagnóstico estratégico de comercialización.	43
3.4 Resultados de la etapa III. Planeación estratégica	55
3.5 Resultados de la etapa IV. Implementación y control de la estrategia	58
3.6 Conclusiones parciales del capítulo	60
	61
	62
	63

### ANEXOS

## **INTRODUCCIÓN**

El rápido ritmo de cambio en el entorno actual exige que la Planeación Estratégica (PE) sea mucho más flexible que hace unos años atrás. En particular, el pensamiento estratégico tendrá que basarse cada vez más, en la idea de una organización en continuo aprendizaje, en la que todos los empleados participen en el desarrollo y perfeccionamiento de las cuestiones estratégicas. Las distintas reglas, las nuevas competencias y las estructuras cambiantes en los negocios demuestran que se están ideando constantemente nuevos planteamientos en la dirección de empresas.

A la vez, el progreso tecnológico va por delante de la capacidad de asimilación, tanto a nivel de conocimiento como a nivel organizacional y cultural; la sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas, y los estilos de vida se transforman; la globalización de la economía, además de endurecer la competencia internacional, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, etc., incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

Hoy día, la planeación estratégica es una herramienta de trabajo indispensable en la conducción de los procesos en las diferentes esferas de la vida social. Permite proyectar y dirigir el desarrollo estratégico de las entidades de producción y servicios en función de las directivas estratégicas del país y las características del entorno nacional e internacional. Al respecto Sánchez (2006), plantea que "...la planeación estratégica puede ser definida como el proceso de formulación de estrategias para el cumplimiento de metas y objetivos..."

Esta temática se encuentra en correspondencia y necesidad en la práctica social para todas las organizaciones, lo que aparece en varios momentos de forma directa e indirecta en los Lineamientos de la Política Económica y Social del VI Congreso del PCC donde se refiere a la necesidad de que las entidades adopten actitudes estratégicas acorde al desarrollo de la economía cubana y aún más ante esta crisis mundial que se afronta en la actualidad.

En la resolución de estos Lineamientos aprobados el 18 de abril de 2011, se plantea que "La política económica del Partido se corresponderá con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado."

En respuesta a estas exigencias y dada la necesidad de definir vías a seguir para cumplir objetivos propuestos, índices cualitativos y cuantitativos superiores a los logrados, la presente investigación se desarrolló en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, perteneciente al Ministerio de Educación Superior.

Investigación que está dada por la **problemática** a la cual se enfrenta la organización objeto de estudio, determinada por los insuficientes niveles de captación a través de los servicios académicos internacionales: pregrado y posgrado internacional, de manera sostenida en los últimos años, a causa de la ineficiente comercialización de estos servicios, la deficiente estimulación de los profesores para el desarrollo de los mismos, la contradicción entre la necesidad de incrementar los ingresos por este rubro y la posibilidad de lograrlo, la insuficiente infraestructura organizativa, el diseño poco atractivo de la carpeta de productos, la indefinición de la política a seguir con el posgrado internacional y la falta de una estrategia coherente; variables que inciden de manera negativa en la gestión comercial de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

Al tener en cuenta los requerimientos metodológicos que debe cumplir una investigación de este tipo, se comenzó por identificar el **objeto de estudio** el cual lo constituye la *gestión de comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*.

Como resultado del trabajo en grupo llevado a cabo con varios especialistas de la organización es posible definir como **problema científico** a resolver: *las insuficiencias en la gestión comercial de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*, lo que limita la mejora de sus resultados.

Derivándose como **objetivo de la investigación**: *diseñar y aplicar parcialmente un procedimiento para la elaboración de estrategias de gestión comercial para los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*; y como **campo de acción** *la estrategia de comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*.

Por lo que se plantea como **idea a defender**, la siguiente: *es necesaria la definición coherente de una estrategia comercial para romper la lógica de incumplimiento en los planes de captación de ingresos a través de los servicios académicos internacionales*.

Para dar respuesta al objetivo de la investigación se desarrollaron las **tareas de investigación** siguientes:

1. Revisión documental para la elaboración de los fundamentos teóricos de la investigación.
2. Presentación y descripción del procedimiento para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín.
3. Aplicación parcial del procedimiento para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín.

Para cumplir estas tareas propuestas se emplearon diferentes **métodos y técnicas de investigación**, entre los que se destacan los siguientes:

**Empíricos:**

- Observación directa: para conocer cómo se desarrollan las actividades relacionadas con la comercialización de los servicios académicos en la Universidad de Holguín.
- Técnica del trabajo creativo en grupo como la tormenta de ideas en su variante rueda libre: para lograr el consenso.
- Análisis de datos estadísticos: para conocer la situación económica financiera que presenta la actividad de comercialización de los servicios académicos en la red universitaria del país.

**Teóricos:**

- Análisis y la síntesis: al consultar materiales relacionados con la gestión comercial de los servicios y la planeación estratégica en las organizaciones cubanas.
- Histórico-lógico: para analizar los antecedentes y las dificultades existentes en el campo de acción.
- Hipotético-deductivo: para demostrar la idea a defender.

Esta investigación consta de tres capítulos y varios epígrafes, estructurados de forma lógica, partiendo, en el primer capítulo, del estudio de aspectos de carácter teórico práctico conceptual, relacionado con los procesos de comercialización de los servicios y la planeación estratégica, lo que permitió conocer los aspectos esenciales que caracterizan al objeto de estudio y campo de acción, análisis que forma la base para la posterior propuesta de solución al problema a resolver por esta investigación. En el segundo capítulo se describe un procedimiento para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín. En el capítulo tres se procede a la aplicación del procedimiento.



La **novedad** de la investigación está dada en la propuesta de un procedimiento para la formulación de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, basado en los enfoques estratégico y sistémico que permiten proyectar acciones de mejora continua en función de garantizar el incremento progresivo de los resultados económicos a través de estos servicios.

A su vez, la **importancia social** del trabajo está dada en que se aporta un documento contentivo de la planeación estratégica, el que constituye un instrumento de trabajo de cuya implementación se derivará el perfeccionamiento en el sistema de toma de decisiones y fundamentalmente, servirá de base para lograr una mayor precisión de las acciones que deberán emprenderse para garantizar el sostenible desarrollo de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL**

Este capítulo tiene como objetivo mostrar los aspectos esenciales que desde el punto de vista teórico caracterizan al objeto de estudio y campo de acción, lo cual forma la base para la propuesta de solución al problema a resolver por esta investigación.

### **1.1 La gestión comercial. Antecedentes y tendencias actuales**

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requiere "mercadear" sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin mercadeo. Existe relativamente muy poca dificultad en producir la mayoría de los productos, el verdadero problema consiste en venderlos. Por lo que generalmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un alto nivel de actividad de marketing.

A lo largo de los años con la evolución del mundo el concepto de "mercadotecnia", "mercadología", "mercadeo" o "comercialización", como suele traducirse en Latinoamérica, ha cambiado, y mucho ha tenido que ver la estructura de la oferta y la demanda de productos y servicios en este cambio.

En la bibliografía consultada aparecen diversas definiciones del vocablo donde autores tales como: Levitt, 1960; Asociación Americana de Marketing: AMA (1960), Mc Carthy (1964), Stanton (1969), Drucker (1975) AMA (1985), Lambin (1995), Kotler, (1996), Santesmases (2001), Kotler y Keller (2006), AMA (2007), exponen su criterio al respecto.

Se dice que el término "marketing" surgió a principios del siglo pasado en la literatura económica norteamericana<sup>1</sup> pero a lo largo de la historia la definición del marketing ha experimentado una importante evolución. Al respecto, en la literatura consultada, aparecen propuestas de clasificación de la evolución del concepto, pero se tomó como referencia la propuesta por Coca y Milton<sup>2</sup> (2008) ya que a criterio de esta autora en ella se enuncian de manera resumida los distintos aportes al marketing a través de su desarrollo. Ellos clasifican esta evolución en tres períodos: preconceptual (1900-1959), de conceptualización formal (1960-1989) y período actual (1990-...).

Según Coca y Milton a principios del **período preconceptual** aparecen las primeras contribuciones con respecto al concepto marketing, donde se destaca la orientación a la producción ante la necesidad de cubrir una demanda muy superior a la limitada

---

<sup>1</sup> El término marketing fue utilizado por primera vez en 1902, en el folleto descriptivo del curso "The distributive and regulative industries of the United States" impartido por el profesor Jones en la Universidad de Michigan, Estados Unidos.

<sup>2</sup> Coca, C. y Milton, A. El concepto de Marketing: pasado y presente. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 14 (2), pp. 396. Disponible en <http://www.scielo.org.ve> Consulta: marzo 2010.

oferta existente. Por la década del veinte aparece la distribución física de los productos dentro de esta función de comercializar.

El período de **conceptualización formal** es calificado por Coca y Milton como el período de los grandes avances en marketing. En 1960 la AMA introduce la primera definición formal, que fue aceptada mayoritariamente por la comunidad científica internacional.

En 1964 McCarthy califica el marketing como el área que decide los productos a fabricar, los precios que tendrán y dónde y cómo venderse. Esta es una de las definiciones de más trascendencia en el tiempo ya que implanta el paradigma de las cuatro p's del marketing<sup>3</sup>.

En 1965 el Marketing Staff of the Ohio State University, introduce la concepción del marketing como un proceso social, a partir de la cual y la de Staton (1969) comienzan a florecer las discusiones acerca del intercambio, de lo cual posteriormente surge el marketing social, cuyos impulsores más importantes serían Kotler y Levy<sup>4</sup>.

Drucker en 1975 establece que el Marketing tiene dos significados posibles y diferentes: como una concepción y como función de la empresa. Concepción cuando la empresa enfoca su quehacer exclusivamente hacia el servicio del consumidor y por ende a satisfacer sus necesidades y deseos. Como función de la empresa, valora que esta tenga como objetivo encaminar todos sus esfuerzos con el fin de buscar mercados para sus productos. Como se aprecia en este enfoque, el marketing no solo tiene la misión y responsabilidad de servir a los mercados, sino también de buscarlos y promover los productos y/o servicios con el fin de lograr el intercambio.

Más adelante, a inicio de la década de los ochenta dos escuelas: la norteamericana liderada por Berry y la nórdica encabezada por Gronröös, surgen como las pioneras en la elaboración de una teoría del marketing de servicios, donde indican que el enfoque tradicional no se adecua a las peculiaridades de los productos intangibles; así como se convirtieron en punteras de la investigación en calidad de servicio. La nórdica, enfoca el tema de la calidad de servicio desde el punto de vista del producto y la norteamericana se concentra en el estudio desde la óptica de la percepción de los clientes o faceta "entrega".

---

<sup>3</sup> Mc Carthy clasificó las herramientas del marketing mix en cuatro grupos básicos conocidas internacionalmente como las cuatro p's por sus nombres en inglés: product (producto), price (precio), place (distribución) y promotion (promoción).

<sup>4</sup> Kotler y Levy en Moliner, M. A. (2003). El Marketing relacional y el intercambio como núcleo del marketing. Revista ESIC Market, Vol. 96 (4-6), p. 274.

En esta misma década se produce la adecuación del marketing al enfoque estratégico con la definición de la AMA<sup>5</sup> (1985) la cual introduce la necesidad de la proactividad con el entorno.

En el **período actual**, inducido por los cambios sucedidos en el entorno y el ambiente empresarial, se originan cambios significativos en la conceptualización del vocablo. La AMA<sup>6</sup> (2004) presenta una nueva definición donde plantea modificaciones relevantes como la sustitución del clásico paradigma de las cuatro p's por la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, pero velando por el beneficio de la organización y sus accionistas.

En el año 2006 Kotler y Keller plantean un nuevo concepto de marketing, donde según ellos desde el punto de vista de los negocios, marketing es el proceso de planear y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con la finalidad de establecer intercambios que satisfagan los objetivos particulares y de las organizaciones.

Además estos autores plantean que la dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar mercados meta y de atraer y retener clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un valor superior.

En el año 2007 la AMA replantea su definición anterior donde el marketing deja de ser una función organizacional, lo que refleja su crecimiento fuera de las organizaciones, teniendo en cuenta el beneficio además de la organización y sus clientes para la sociedad en general.

En resumen, considerando los planteamientos antes señalados, puede afirmarse que la evolución del marketing ha transitado por varios enfoques bajo los cuales las organizaciones pueden desarrollar sus actividades de intercambio, como el enfoque de producción, el enfoque de producto, enfoque de ventas, el enfoque de marketing, el enfoque de marketing social. Así mismo, se asume que el marketing puede entenderse bajo tres puntos de vista:

1. Debe ser considerado como una *filosofía*: es decir desde una postura mental, una actitud, una concepción que le permita a la empresa trazar políticas para el mejor intercambio con los clientes, con el fin de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de este, y que no se puede ver el marketing como tarea de un departamento sino como responsabilidad de todos.

---

<sup>5</sup> AMA en Coca, C. y Milton, A. El concepto de Marketing: pasado y presente. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 14, (2), p. 400. Disponible en <http://www.scielo.org.ve>, Consulta: marzo 2010.

<sup>6</sup> Idem. p. 405

2. Debe ser considerado como *función* de la empresa, a través de la cual la empresa se relaciona con su mercado y, a la vez, éste último con la empresa, de manera que ésta satisfaga las necesidades de su mercado específico y el mercado proporcione a la empresa los medios necesarios para la continuidad de su función.
3. Debe ser considerado como una *operación*, ya que la función se traduce en acciones y actividades que posibilitan la relación entre la empresa y el mercado, dentro de las cuales están la valoración del producto y el mercado, la formulación de políticas de ventas, publicidad y promoción, distribución, fijación de precios, etc.

Por tanto, teniendo en cuenta los criterios anteriores, dado el objetivo de la investigación y el aporte a la misma, esta autora considera tomar como referencia la definición de la AMA<sup>7</sup> (1985), donde plantea que la comercialización “es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”, ya que esta definición reconoce que la comercialización es un proceso de análisis, planificación y control, donde considera además de las cuatro herramientas de la estrategia comercial (las 4 P), el objeto de estudio del marketing y los beneficios de la satisfacción mutua. Esta es una definición que está en plena correspondencia para una sociedad socialista como la cubana.

En ella se enmarca la dimensión estratégica del marketing, la que se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Su función<sup>8</sup> es orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, es decir oportunidades que estén completamente adaptadas a sus recursos y a su saber-hacer y que le ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad.

La gestión estratégica del marketing se sitúa en el mediano y largo plazo, su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos y velar por mantener una estructura equilibrada de su cartera de producto. (González, Clark y Palau, 2004).

### **1.1.1 La gestión comercial en organizaciones de servicios (servicios educativos y servicios académicos internacionales)**

La aplicación de los estudios formales de mercadotecnia se ha dirigido a un número creciente de sectores. En los años cincuenta, las compañías de bienes de consumo

---

<sup>7</sup> AMA en Coca, C. y Milton, A. El concepto de Marketing: pasado y presente. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 14, (2), p. 400. Disponible en <http://www.scielo.org.ve>, Consulta: marzo 2011.

<sup>8</sup> González, Mirna; Merlinda Clark y Rosa Palau. (2004). Marketing Estratégico. Disponible en <http://biblio/ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe/> Consultado junio 2011.

eran consideradas como mercadólogas avanzadas. Con frecuencia se encontraban entre las primeras compañías que impulsaban planes formales de mercadotecnia y dirigían una buena cantidad de esfuerzo académico a analizar e investigar mercados de consumo. En los años sesenta se prestó una considerable atención a los mercados industriales y comenzaron a aparecer textos y revistas especializadas. En los años setenta, se comienza a estudiar la mercadotecnia en las instituciones no lucrativas y las áreas asociadas al sector público así como la mercadotecnia social. Fue apenas en los años ochenta que la mercadotecnia de servicios comenzó a captar atención, lo cual es sorprendente si se considera el tamaño y el rápido crecimiento del sector servicios. (González; García y Palau, 2005).

Progresivo interés en este sector que ha traído consigo gran discrepancia y polémica en cuanto a su definición y si la mercadotecnia de servicios es un área diferente. Pero en sentido general, la teoría de la mercadotecnia es relevante a todas las relaciones de intercambio. Se aplican los mismos principios. (González, Clark y Palau, 2004).

Coincidiendo con Payne (2010) es posible considerar que la función de la mercadotecnia en general y por ende de los servicios, consiste en tres componentes claves, los mismos son:

1. La mezcla de la mercadotecnia: los elementos internos importantes o ingredientes que constituyen el programa de mercadotecnia de una empresa.
2. Las fuerzas del mercado: oportunidades externas o amenazas con las cuales las operaciones de la mercadotecnia interactúan.
3. Un proceso de adaptación: el proceso estratégico y gerencial que asegura que la mezcla de la mercadotecnia y las políticas internas sean apropiadas a las fuerzas del mercado.

Como se dijo anteriormente, muchos autores han pretendido interpretar descripciones definitivas de un servicio, sin embargo, no ha surgido una definición ajustada en la que todos coincidan. Dentro de las principales definiciones que resultaron interesantes en la literatura consultada están las de Stanton (1989), ISO<sup>9</sup> 9004-2:92; Grönroos (1994), Kotler (1994), Schroeder (2006), entre otras.

Para un acercamiento a la conceptualización de qué es un servicio, esta autora considera la definición de Kotler como la más completa, pues señala que: “Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente

---

<sup>9</sup> Organización Internacional de Estandarización.

intangibles, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”.

Kotler identificó cuatro categorías de oferta de servicios, como son:

- Un bien tangible puro como jabón, galletas, pasta dental o sal: esto no es más que ofertar solamente un bien tangible.
- Un bien tangible con servicios añadidos: consiste en ofertar un bien tangible acompañado de uno o más servicios para mejorar su atractivo ante los clientes: ejemplo venta de computadoras acompañada de garantía, instrucciones, mantenimiento, etc.
- Un servicio mayor con bienes y servicios menores acompañados: esto consiste en ofrecer un servicio importante acompañado de algunos servicios y/o bienes de apoyo, ejemplo: servicio de viaje aéreo donde además reciben durante la transportación elementos tangibles como bebidas, alimentación, etc.
- Un servicio puro: como por ejemplo masajes, psicoterapia.

Esta categorización aclara desde el principio que es muy difícil generalizar conclusiones para los servicios, no obstante, se pueden clasificar las *empresas de servicios*<sup>10</sup> teniendo en cuenta en qué se basan, si en los equipos o las personas.

Por otra parte, Kotler también definió las características que por lo común se adjuntan a los servicios, lo que es necesario tener en cuenta dadas las implicaciones que ello tiene para el marketing, las mismas son:

- Intangibilidad: los servicios son en gran medida abstractos e intangibles.
- Heterogeneidad: los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad.
- Inseparabilidad: los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.
- Caducidad: no es posible almacenar servicios en un inventario.

El término “servicios” designa una amplia gama de actividades económicas. La secretaría de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en el Capítulo 17 de “El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS)”<sup>11</sup>, ha clasificado esas diversas actividades en doce (12) sectores, dentro de los cuales están los *servicios de enseñanza* y dentro de estos los *servicios de enseñanza superior*, los que competen a esta investigación.

---

<sup>10</sup> Tomado de González, Mirna; Gelmar García y Rosa Palau. (2005). Marketing de los servicios. Disponible en <http://biblio.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe>

<sup>11</sup> Disponible en <http://www.jurisint.org/pub/06/sp/docC17.pdf>

Sin duda los servicios, como los educativos, son intangibles. El énfasis sobre cada una de las cuatro características anteriores varía para un servicio determinado, lo que constituye una fuente de diferenciación competitiva.

La concepción de la educación como una mercancía, como un servicio, se manifiesta básicamente en la educación terciaria. Se mantiene en manos del Estado la responsabilidad de brindar educación básica y la definición de esta educación como bien público, pero esto ya no es así en el caso de la educación superior y ello, justamente, por razones económicas (Gascón y Cepeda, 2007).

Según Gascón y Cepeda, a partir de la década de los ochenta del siglo XX se inició la desestatización de la educación superior promovida por los organismos financieros internacionales y por la penuria del erario de los países del sur. Esta tendencia se desarrolló en un contexto de liberalización comercial a escala mundial promovida, primero por el AGCS y después por la OMC. Como resultado de estos fenómenos se ha consolidado en gran parte de los países, por una parte un mercado de educación terciaria que no deja de expandirse y por otra, la visión de la educación como una mercancía más, donde las grandes empresas transnacionales de la educación buscan ahora el control de los mercados de este sector, en el que la calidad constituye un elemento central para fijar el valor de los diversos servicios educativos. En los inicios del siglo XXI, se comenzó a observar una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma y una toma de conciencia superior acerca de la importancia que este nivel de enseñanza reviste para el desarrollo sociocultural y económico, así como para la construcción del futuro. Por lo que hoy en día las organizaciones de servicios, como los educativos, sólo subsistirán si compiten con éxito en los mercados nacionales e internacionales donde el aumento de las ventas está encaminado a las que mejor satisfacen las necesidades y deseos de los clientes y otorgan el más alto valor al público objetivo, ya que el entorno organizacional se ha tornado más dinámico, inseguro y complejo haciendo más difícil la situación competitiva de las organizaciones a la vez que ofrece innumerables oportunidades de ocupar un mejor posicionamiento en el mercado (Odió, 2008).

En resumen, y coincidiendo con Gascón y Cepeda, el comercio de servicios educativos se ha desarrollado a partir de la consideración de la educación como algo que se produce y se vende. La prestación de este nuevo “servicio” implica, necesariamente, la existencia de una producción especial: los servicios académicos, cuya comercialización supone: compradores; vendedores o prestadores de servicios; un mercado; sistemas de promoción (marketing, mercadeo o mercadotecnia); un



sistema de precios y los objetos de la comercialización en sí. Este fenómeno no es privativo de ningún país, se expande cada vez más a nivel mundial, lo que ha permitido la creación de un mercado internacional de educación superior.

## **1.2 Los servicios académicos internacionales en Instituciones de Educación Superior (IES). Tendencia internacional y situación en Cuba**

A pesar de que la movilidad académica internacional ha sido durante mucho tiempo un rasgo central de la educación superior, sólo en los últimos 20 años se ha pensado en la educación como un servicio comercial negociable a través de las fronteras. (Knight, 2005)

“...la etapa actual de la revolución científico-técnica exige, como ninguna otra con anterioridad, de recursos humanos altamente capacitados, con un elevado grado de especialización, que requieren para su formación no solo el nivel de pregrado, sino cada vez más de la formación académica posgraduada. Ello coadyuva a la internacionalización de los vínculos académicos para no quedarse a la zaga, para competir en un mundo cada vez más exigente en el plano científico-técnico y a su vez, el propio desarrollo, caracterizado por un proceso peculiar de transferencias e innovación tecnológica, es un catalizador singular del crecimiento de los servicios académicos”<sup>12</sup>.

El conocer y aprender, han sido dos ingredientes fundamentales en la movilidad de las personas. Los cambios demográficos, así como los cambios en las necesidades de recursos humanos creadas por la economía del conocimiento incrementan la demanda no satisfecha de educación y capacitación superior.

Por otra parte, la situación económica y la orientación de mercado cobra aún mayor importancia en estos tiempos. La crisis económica ha provocado que las IES, al igual que las demás organizaciones, busquen fuentes alternativas de financiamiento, por lo que se examinan otros mercados internacionales para exportar sus productos y servicios, actividad importante que genera utilidades.

Para las IES existe una relación directa y de gran beneficio: la vinculación de mercado internacional y la internacionalización de la educación superior, por lo que es prioritario que en esta transición la organización tenga totalmente satisfecha la justificación para esta última. La internacionalización es sinónimo de mejora

---

<sup>12</sup> Tomado de Villavicencio, María Victoria. Evolución y perspectivas de los servicios de los servicios académicos internacionales (...). Selección de ponencias presentadas en Universidad 2010. ISBN 978-959-16-1092-8, p. 6.

educativa, pero también de creación de mercados, pues se requiere en la actualidad beneficios académicos asociados a generación de ingresos.

Al respecto, según las estadísticas, Estados Unidos, Canadá e Inglaterra son los emisores más importantes de turismo educacional en la actualidad, no obstante, la mayoría de los principales estados desarrollados también están contribuyendo con cifras significativas de turistas para este segmento, como son Alemania, España, Japón y Australia, no obstante, esto no implica que otros países no tengan capacidad de generar corriente.

Ante este gradual proceso de internacionalización de los servicios académicos, Cuba no está ajena, se reciben tanto sus beneficios como sus efectos negativos. A partir de finales de los años 90 del siglo pasado, en el Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, es que comienzan a desarrollarse los servicios académicos internacionales, mediante cursos de pregrado, cursos de español, entrenamientos, diplomados, maestrías y doctorados, dirigidos a extranjeros sobre bases autofinanciadas.

En particular, el pregrado, el posgrado internacional y los cursos de español se consolidaron en el año 1998, desarrollándose en sus inicios, en las universidades más importantes del país. Sin embargo, existen diferencias radicales en la instrumentación de las relaciones académicas internacionales cubanas y en particular en la comercialización internacional de esos servicios, la cual está basada en *principios inalterables*<sup>13</sup> como son:

- La contribución a la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo de sus respectivos países, es la base de todas las negociaciones.
- Rechazo total a cualquier manifestación de robo de cerebros.
- Los factores financieros se subordinan a la pertinencia de la educación superior.
- Precios preferenciales para aquellos países y personas de más baja capacidad de pago.
- Respeto absoluto a las regulaciones, leyes, idiosincrasia, ideología y costumbres de las contrapartes extranjeras.
- Garantía de profesores no sólo capacitados profesionalmente, sino sobre todo con una probada ética profesional.
- La mayor parte de las acciones se realiza sobre la base de convenios bilaterales entre universidades o gobiernos.

---

<sup>13</sup> Tomado de Villavicencio, María Victoria. Evolución y perspectivas de los servicios de los servicios académicos internacionales (...). Selección de ponencias presentadas en Universidad 2010. ISBN 978-959-16-1092-8, p. 6 y 7.

Según Villavicencio (2010), sobre estos principios como base, se ha desarrollado en Cuba en la última década la comercialización limitada de un segmento de los servicios académicos. Limitada en primer lugar porque lo característico en la tradición cubana, ha sido y es la ayuda solidaria totalmente gratuita. Antes del año 1990, con otra situación económica en el país, todos los servicios académicos dentro y fuera de Cuba, eran gratuitos.

Parejo a esta política fundacional, se ha ido desarrollando un proceso de comercialización de una parte de los servicios académicos, con el objetivo de restablecer parcialmente los gastos en que incurren las universidades.

“La comercialización de los servicios académicos en Cuba tiene, entonces, rasgos que la distinguen. Se desarrolla subordinada a la política solidaria, internacionalista que predomina en varios de estos servicios. El objetivo económico siempre estará plegado a los factores sustantivos de la educación superior y no a la inversa como sucede a escala internacional. No funciona sobre la base de las leyes del mercado, sino teniendo en cuenta las características de cada país en el momento de definir los precios. Los resultados económicos de todos estos servicios tienen como fin central coadyuvar al mejoramiento de las condiciones de cada universidad”<sup>14</sup>

Por otra parte, en el país se destacan elementos internos que inciden directamente en el nivel de desarrollo del turismo académico, como son: la calidad de la educación superior, su visibilidad internacional, gestión de venta de las ofertas de turismo académico y nivel de desarrollo del turismo en el país; que si bien poseen un nivel apropiado, siendo muy importante su interrelación, aún son insuficientes para la potenciación de este turismo ya que el marco internacional condiciona las tendencias de la movilidad turística, tanto en su cuantía, como en cada una de sus modalidades y ese marco, a su vez, está predeterminado por los centros de poder mundial, los que marcan las tendencias del proceso de globalización.

Por tanto, coincidiendo con Villavicencio (2010), esta comercialización en Cuba es *sui generis*, distinta, pues el intercambio es recíproco y no se rige por las rigurosas leyes del mercado. Sin embargo, en las circunstancias actuales es indispensable para las universidades cubanas perfeccionar su actividad comercial, basada en un producto más competitivo y una estrategia de comercialización factible que logre la mejora continua de estos servicios y que contribuya al logro de una captación de ingresos cada vez mayor para ayudar a cubrir en gran medida los gastos en que

---

<sup>14</sup> Tomado de Villavicencio, María Victoria. Evolución y perspectivas de los servicios de los servicios académicos internacionales (...). Selección de ponencias presentadas en Universidad 2010. ISBN 978-959-16-1092-8, p. 7

incurren las universidades cubanas, pues en los últimos diez años estos servicios aportaron varios millones de dólares, pero desde hace cinco años atrás se ha manifestado en todo el país, por distintas causas, una tendencia decreciente de los ingresos por estas actividades; hecho este contradictorio, ya que continúa siendo una de las principales alternativas de ingresos para la organización, de ahí la necesidad de su potenciación.

### **1.3 El enfoque estratégico en la gestión comercial de los servicios académicos internacionales. Necesidad e importancia**

El término estrategia, procedente del campo militar, fue introducido en el campo de la administración con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976), los que la definen en común, desde sus respectivos puntos de vista, como los medios por los cuales se lograrían los objetivos. (Velázquez, 2004)

Este vocablo tiene un amplio sentido dentro de la Planeación Estratégica (PE), que no es más que el conjunto de acciones orientadas a la formulación de estrategias. La palabra estrategia dentro del concepto de planificación significa que se está tratando con temas que preocupan e interesan a los altos ejecutivos, que se refieren al mediano y largo plazo y que están fuertemente relacionados con el entorno.

Según se afirma por Ansoff y Hayes (1993), ya en los inicios de la década de los años cincuenta se comienza a percibir los primeros síntomas de desfase entre la situación deseada por la empresa en relación a sus propias inspiraciones y la evolución de su entorno; y la causa de tal desajuste recibió la denominación de *problema estratégico*, considerándose que la solución a este radicaba en la PE.

Surge entonces la PE como una respuesta ante los cambios ocurridos en el entorno, los cuales a su vez tienen impacto en las organizaciones, y por ende en las relaciones empresa-entorno, lo que conlleva a que el grado de incertidumbre al que tiene que enfrentarse la organización se agudice. Este enfoque estratégico centra su atención en la eficacia, sin rechazar a la eficiencia, como condición necesaria para el logro de los objetivos. Esto significa un cambio para viabilizar la rápida adaptación al entorno con fines de supervivencia y desarrollo, es decir, protegerse de las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Posteriormente, por la década del sesenta del siglo XX aparece el término Dirección Estratégica (DE) que según Ronda y Marcané (2002) "...la necesidad de proactividad ante la agresividad y turbulencia en el entorno fue uno de los elementos que hicieron necesaria su aparición y posterior difusión por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas en el planeta". Según ellos, los diversos autores que abordan este tema coinciden con esta afirmación.

Sin embargo, el pensamiento estratégico se ha desarrollado a través de los años. A partir de la década del noventa fue cobrando fuerza la denominación de Dirección Estratégica frente a la clásica de Planeación Estratégica, lo que constituye un intento por mejorar la administración dentro de las organizaciones y se reconoce como una aptitud anticipada a los cambios que se producen en el entorno, fundamentalmente en una nueva cultura organizacional.

Ante estos cambios las Instituciones de Educación Superior no están ajenas, también su entorno sufre cambios de gran trascendencia: demográficos, económicos, sociales, de competitividad nacional e internacional, cambios que repercuten en los sistemas de dirección, organización y gestión de las universidades.

“El hecho de que las universidades deban aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo, en medio de un entorno tan turbulento y competitivo, conduce a una concepción esencialmente estratégica de la dirección que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante con una visión compartida del futuro deseado de la organización”<sup>15</sup>.

El enfoque estratégico en la dirección ha sido definido como “una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio”<sup>16</sup>, se caracteriza por una postura de adaptación para la supervivencia, el desarrollo y el rechazo a la pasividad; por sustituir la reactividad por la anticipación o proactividad, como solución a la brecha existente entre la necesidad de respuestas rápidas y el tiempo mínimo necesario para ponerlas en práctica; por el cuestionamiento de prácticas rutinarias y; por la apertura para la búsqueda y aprovechamiento de nuevas ideas para mejorar el desempeño organizacional.

Por tanto, para que las Instituciones de Educación Superior logren garantizar el éxito sostenido en un medio hostil y competitivo, solo es posible si son capaces de adaptarse al cambio, con una vocación y capacidad permanentes de mejora, anticipándose con decisiones transformadoras y cursos de acción flexibles a las señales del entorno. Frente a estos nuevos desafíos, la planeación estratégica se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo a estas nuevas situaciones, en particular en lo concerniente a la etapa de formulación de estrategias, ya que esta permite visualizar el futuro y concebir un salto en la organización, mediante la adopción de las decisiones correspondientes.

---

<sup>15</sup> Velázquez, Reynaldo. (2004). La gestión universitaria. Herramientas de avanzada para su perfeccionamiento. p. 18.

<sup>16</sup> Menguzzato, M. y Renal, J. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. p. 77.

En la Universidad de Holguín existe la dependencia organizativa o unidad de base, es decir la Oficina Coordinadora de Servicios Académicos (OCSA), que brinda la posibilidad de crear servicios con un alto valor agregado y que poseen determinada demanda externa e interna, lo que se resume en la propia actividad de comercialización de servicios universitarios como función que mueve su razón de ser.

Esta comercialización, en una primera etapa, fue asumida por la misma organización académica con un enfoque no especializado: el mismo profesor que desarrollaba el producto o servicio, lo promovía, lo contrataba, lo vendía y lo cobraba. Este enfoque constituyó una estimulación a generar productos o servicios para la comercialización, pero mostró que no es capaz de soportar el salto que demanda la situación, en particular lo referente a la captación de divisas.

Este enfoque, además de violar las normas de control interno, implica que no se trabaje ni tan siquiera un segmento de mercado, no tengan el acabado comercial requerido y se incumplan las normas para la comercialización. Además la dinámica de la comercialización rebasa la que puede generar una organización académica.

De ahí la necesidad de un nuevo enfoque en la administración de la actividad comercial y la importancia del presente trabajo. La experiencia vivida ha sido muy útil para comprender la esencia de los problemas que se presentan aún hoy en el proceso de elaboración de los planes a nivel organizacional y la necesidad de buscar soluciones que conduzcan a un mejoramiento del desempeño en las nuevas condiciones que impone el dinámico ambiente en que se vive.

#### **1.4 La gestión comercial de los servicios académicos internacionales en Cuba. Enfoques metodológicos y prácticos**

El proceso de comercialización de los servicios académicos está definido por el Ministerio de Educación Superior (MES) en el Modelo de Gestión Económico-Financiera, publicado en el año 2004 y actualizado en el año 2010 en el Libro Perfeccionamiento de la Actividad Económica<sup>17</sup>. Dicho modelo está sustentado fundamentalmente por la actividad presupuestada, agregándose la actividad autofinanciada y la institucional, en correspondencia con la clasificación de los centros, instituciones y entidades que integran dicho sistema.

El Modelo de Gestión Económico-Financiera ha constituido un medio decisivo en la estrategia para el aseguramiento de los objetivos de trabajo de la planeación estratégica de la organización en la esfera económica fundamentalmente, y como

---

<sup>17</sup> Colectivo de autores. (2010). Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Actualización del Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES.

parte inseparable del desarrollo de los procesos sustantivos en sus empeños y transformaciones, propiciando la definición y alcance de metas y objetivos propuestos.

Dentro de sus sistemas se encuentra el sistema de comercialización el cual tiene como **objetivo general**<sup>18</sup>: sistematizar una gestión anticipada, especializada y profesional en la comercialización de las producciones y servicios universitarios, que potencie una mayor pertinencia de los resultados en el entorno y un aumento significativo de la eficiencia de la actividad, y como **objetivos específicos**<sup>19</sup>:

- Agilizar los procesos de negociación y contratación de los productos de la organización.
- Fortalecer y promocionar la imagen de las universidades y sus productos.
- Ampliar y consolidar las alianzas estratégicas, asociaciones y otras formas de cooperación con entidades dentro y fuera del sistema MES.
- Incrementar los niveles de calidad de productos universitarios.
- Potenciar la exportación de los productos universitarios.

Así como plantea que la actividad de comercialización debe orientarse en función de las **políticas**<sup>20</sup> siguientes:

1. Incrementar la participación de los productos universitarios en el mercado en frontera y en el extranjero, así como los niveles de pertinencia de los productos universitarios.
2. Desarrollar formas de integración (alianzas, cooperación, equipos multidisciplinarios) entre los colectivos y entidades pertenecientes al sistema de Educación Superior en el desarrollo de productos para la comercialización.
3. Aumentar el nivel de especialización de la función comercial dentro de las universidades en coordinación con el sistema empresarial, reforzando el papel del dispositivo de interfase entre la universidad y el entorno.
4. Incrementar las ventas de productos de alto valor agregado y no solo servicios, lo que presupone activar el papel del trabajo científico, dando respuesta a las demandas locales y nacionales.
5. Estimular a los profesores/investigadores y a las instituciones que promuevan productos para la exportación y la sustitución de importaciones.
6. Delimitar las funciones científico-académicas de las actividades empresariales.

---

<sup>18</sup> Tomado de Gómez, Glicería en el capítulo: Sistema de comercialización del libro Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Actualización del Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES año 2010. p. 70.

<sup>19</sup> Idem. p. 71.

<sup>20</sup> Idem. p. 71-72.

7. Utilizar siempre que corresponda la vía del Centro Internacional de la Habana como interfase para la comercialización de servicios y gestión de transferencia de tecnologías.
8. Promover la introducción de los resultados a la actividad económica-productiva estimulando el financiamiento conjunto con las empresas que generalizan estos resultados.
9. La asistencia técnica exportada, se promueve solo como intercambio académico, en el marco de las prioridades establecidas por los convenios aprobados.
10. Promover la ejecución de paquetes de posgrado en las modalidades aprobadas por el MES.
11. Asegurar la protección legal de los productos derivados de la ciencia en las diferentes entidades que conforman el sistema MES.

Además de lo anterior, el sistema de comercialización parte de las **premisas**<sup>21</sup> siguientes:

1. El personal que ejecuta la actividad de comercialización se especializa en su actividad y no estará directamente vinculado a la producción de servicios y productos objeto de comercialización.
2. El personal está preparado y entrenado en técnicas comerciales.
3. Los gastos se presupuestan en dependencia del tipo de producto y lo que está aprobado de parte del Ministerio.
4. Existe una unidad de propósitos y de acción en el ámbito de esta actividad entre las estructuras que gestionan los procesos de economía y de investigación y posgrado en los Centros de Educación Superior.

Para dar cumplimiento a los objetivos del sistema comercial y considerando las particularidades de cada Centro de Educación Superior en la gestión práctica, este modelo propone para la comercialización el esquema de acciones siguiente:

1. Definición de la misión
2. Análisis externo
3. Segmentación del mercado
4. Análisis interno
5. Diseño de la cartera de productos
6. Formulación de objetivos

---

<sup>21</sup> Tomado de Gómez, Glicería en el capítulo: Sistema de comercialización del libro Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Actualización del Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES año 2010. p. 73.



7. Formulación de estrategias.

8. Diseño de programas.

9. Instrumentación y control.

✓ Mezcla de comercialización.

✓ Procedimiento de implantación y control de resultados.

A partir de estas orientaciones se ha dado la posibilidad a cada centro de educación superior de elaborar o aplicar la metodología o procedimiento más adecuado para dar cumplimiento al sistema de comercialización, posibilidad que permitió, ante la problemática existente, diseñar un procedimiento para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín, el que se describe en el próximo capítulo.

### **1.5 La gestión comercial de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya**

Según Resolución 20/2002 del Ministerio de Educación Superior se crean las Oficinas Coordinadoras de Servicios Académicos (OCSA) con estructura y funciones propias. No obstante, en la Universidad de Holguín la comercialización de los servicios académicos internacionales se desarrolló desde la Vicerrectoría de Investigaciones y Posgrado hasta el año 2005.

No es hasta el mes de marzo del año 2005 que en la Universidad de Holguín se crea la OCSA, subordinada a la Vicerrectoría que atiende las actividades Económicas (VRE), operando como interfase por la parte externa: entre las instituciones extranjeras, personas del mundo que se interesan por estos servicios, así como entre el resto de las universidades del país y, por la parte interna: con todas las áreas de la Universidad que participan directa e indirectamente en la actividad, ya sea docente, de investigación, economía, alojamiento, administrativa, etc. Esta oficina cuenta con un asesor el cual desempeña diversas funciones, principalmente, las siguientes:

- Preparación de estrategias de divulgación del producto académico: plegables, multimedia, páginas y sitios web, etc.
- Solicitar y coordinar con las área el servicio solicitado.
- Velar por la confección o adecuación del programa académico y darle seguimiento a su implementación (colaboración entre las áreas).
- Garantizar la recepción y despedida de los clientes.
- Elaborar fichas de datos académicos.
- Coordinar las condiciones de vida (alojamiento).
- Elaborar documentación adicional requerida para instituciones de procedencia extranjera.

- Preparar paquetes o programas de recreación y turismo opcionales para ser ofertados en estancias académicas.
- Atender metodológicamente a la coordinación, gestión y promoción de la actividad (MINCEX-CUBATÉCNICA).
- Coordinar relaciones entre universidades cubanas e instituciones extranjeras
- Conocer de convenios-acuerdos y velar por su vigencia.
- Participar en la elaboración del plan de ingresos.
- Tramitar el traslado y alojamiento en La Habana.
- Entregar al área contable la identificación de ingresos.
- Confeccionar informes analíticos y estadísticos periódicamente sobre desarrollo de las actividades (trimestral).
- Mantener comunicación sistemática con los profesores invitados y sus familiares
- Recepcionar informe de estancia.

Así mismo la OCSA de la Universidad de Holguín cuenta con una misión y visión, que serán expuestas y analizadas en el capítulo 3, como primer paso de la preparación inicial del procedimiento propuesto.

Las actividades de comercialización que realiza se sustentan en cinco negocios fundamentales:

1. **Profesor invitado:** estos constituyen los servicios académicos en actividades de posgrado, pregrado, proyectos, investigaciones, consultorías especializadas, servicios científico técnicos, y asesoramiento, brindados por profesores y expertos en el exterior mediante su contratación, basado en las relaciones de colaboración e intercambio entre las universidades, amparadas jurídicamente por acuerdos marco y convenios-acuerdos específicos entre la parte cubana y la contraparte extranjera, que cumplan además lo establecido en la Resolución 43/2005 del MINVEC (actual MINCEX). Este servicio se desarrolla a través de la Empresa de Contratación de Asistencia Técnica (CUBATECNICA). Los mismos generan valores académicos y científicos de gran significado que otorgan prestigio y competitividad a la educación superior en Cuba, no generan ingresos al sistema MES pero sí al país a través del MINCEX y el profesor dispone de un 50% de los ingresos además de los viáticos.
2. **Cooperante compensado:** es un servicio de asistencia técnica exportada que se desarrolla mediante la contratación de docentes por universidades angoleñas. Este servicio se desarrolla a través de la Empresa de Contratación de Asistencia Técnica *Antillana Exportadora* (ANTEX), perteneciente a las Fuerzas Armadas

Revolucionarias y solo se presta a Angola. No tributa ingresos al sistema MES pero sí al país a través de ANTEX.

3. **Internacionalista:** es la colaboración internacional que ofrece el país de manera solidaria, solo se presta a los países siguientes: Eritrea, Ghana, Guinea Ecuatorial y Uganda, todos del continente africano. Este servicio se desarrolla a través de la Empresa de contratación de Asistencia Técnica (CUBATECNICA). Esta asistencia no tributa ingresos al sistema MES pero sí al país y los docentes que brindan este servicio reciben beneficio del 20% del salario en Cuba como estímulo.
4. **Posgrado internacional:** son los servicios docentes de capacitación profesional, los que se ejecutan fuera de frontera y dentro de frontera de la siguiente manera:
  - Fuera de frontera: a través de la ejecución de paquetes de posgrado internacional, fundamentalmente maestrías y doctorados, desarrolladas en el exterior con la presencia de profesores cubanos y/o con estancias de los aspirantes en Cuba, amparado por convenios y acuerdos con universidades extranjeras, donde la titulación puede efectuarse de tres formas, según sea el caso:
    - ✓ Otorgada por Cuba.
    - ✓ Por una universidad extranjera debidamente reconocida.
    - ✓ Puede considerarse la doble titulación.
  - Dentro de frontera: los que se realizan por períodos completos o varias estancias cortas en Cuba y se agrupan de dos maneras:
    - ✓ Superación profesional: cursos, diplomados y entrenamientos
    - ✓ Formación académica: especialidades, maestrías y doctorados

El curso proporciona la formación básica y especializada de los graduados universitarios con el objetivo de complementar o actualizar los conocimientos de los profesionales que los reciben.

El diplomado está formado por un sistema de cursos y/o entrenamientos u otras formas relacionados entre sí; el mismo propicia la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y/o profesionales conforme a las necesidades de la formación profesional del graduado universitario.

Por otra parte, el entrenamiento permite la formación básica de los graduados universitarios con el fin de adquirir, actualizar, consolidar, perfeccionar, etc. conocimientos, habilidades prácticas y destrezas.

La especialidad ocupa un espacio significativo en la formación postgraduada, pues contribuye a alcanzar niveles superiores y el objetivo que persigue es la especialización en un área particular del desempeño.

La maestría es un proceso de formación que proporciona al graduado universitario conocimientos avanzados en un campo del saber, extensa cultura científica, habilidades para el trabajo investigativo y de desarrollo.

El doctorado es un proceso de formación posgraduada que facilita a los graduados universitarios un conocimiento profundo y amplio en un campo del saber y le permite obtener un grado científico. Este servicio tributa ingresos al sistema MES.

5. **Pregrado compensado:** es la actividad de formación de profesionales mediante carreras completas o actividades de complementación de su formación universitaria: pasantías (prácticas docentes, proyectos de curso, culminación de carrera, trabajo de diploma y cursos. Este servicio tributa ingresos al sistema MES.

En general, las solicitudes de estos servicios se reciben por varias vías: embajadas cubanas en el exterior, embajadas acreditadas en Cuba, gobiernos, organizaciones o personalmente por los interesados en los casos del servicio de posgrado y pregrado.

Se aclara que el desarrollo de esta investigación, se centra en dos servicios de los mencionados anteriormente: posgrado internacional y el pregrado compensado, ya que son las dos vías de ingreso de gran peso en la captación de divisas para la Universidad de Holguín.

### **1.6 Conclusiones parciales del capítulo**

En el presente capítulo se arribó a las conclusiones siguientes:

1. No ha habido acuerdo en cuanto a la definición formal del marketing. Sin embargo, las distintas definiciones parecen tener mucho en común, unas con otras, dentro de sus respectivos grupos, y no han permanecido estáticas sino que han sido resultado de una evolución a través del tiempo.
2. El comercio de servicios educativos se ha desarrollado a partir de la consideración de la educación como algo que se produce y se vende. Este fenómeno no es privativo de ningún país, se expande cada vez más a nivel mundial, lo que ha permitido la creación de un mercado internacional de educación superior.
3. En Cuba la comercialización de los SAI es *sui generis*, distinta, ya que no ha funcionado sobre la base de las leyes del mercado, sino teniendo en cuenta las características de cada país en el momento de definir los precios; el intercambio

es recíproco. Los resultados económicos de todos estos servicios tienen como fin central coadyuvar al mejoramiento de las condiciones de cada universidad.

4. Ante la necesidad de un nuevo enfoque en la administración de la actividad comercial, la planeación estratégica se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de dicha actividad.
5. La gestión comercial de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya es llevada a cabo por la oficina coordinadora (OCSA) que funciona como interfase en la gestión de los mismos.
6. La comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín se sustenta en cinco negocios, pero sólo dos de ellos constituyen vías directas de ingreso a la universidad, estos son el pregrado compensado y el posgrado internacional.

## **CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS INTERNACIONALES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA**

El presente capítulo está encaminado a la presentación del procedimiento que se propone para la elaboración de las estrategias para la comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín.

### **2.1 Presentación del procedimiento para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya**

Las bases teórico-metodológicas que sustentan el procedimiento que se propone parten fundamentalmente de las indicaciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior en el Modelo de Gestión Económico Financiera y dentro de este del sistema de comercialización. Además del análisis de las diferentes concepciones que en esta materia se refieren en la literatura nacional e internacional, así como de la revisión de distintos **modelos**<sup>22</sup> de planeación estratégica propuestos por distintos autores, así como la **metodología**<sup>23</sup> propuesta por Sánchez (2002).

El procedimiento que se propone se desarrolla de manera coherente en 4 etapas:

**I. Preparación inicial:** el objetivo de esta primera etapa consiste en sentar las bases para el desarrollo del procedimiento que se propone. Esto incluye la evaluación de la misión y visión de la Oficina Coordinadora de Servicios Académicos Internacionales (OCSA), el análisis de la comercialización de los servicios académicos internacionales en la Estrategia Universitaria, así como la elaboración y aprobación del cronograma para el desarrollo del procedimiento.

**II. Diagnóstico estratégico de comercialización:** el objetivo de esta etapa radica en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno para la gestión comercial. Es decir, se realiza un diagnóstico externo e interno que permita conocer no solo el entorno donde se desenvuelve la organización en cuanto a la comercialización, sino además las posibilidades que ésta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión. En esta se emplean, además de la técnica de trabajo creativo en grupo, herramientas matriciales que facilitan el desarrollo de las tareas planteadas.

---

<sup>22</sup> Estos modelos aparecen en monografía titulada Planeación Estratégica, de Martín, Serguei. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes>. Consultado: Febrero 2010

<sup>23</sup> Sánchez, Norma. (2002). Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas.

**III. Planeación estratégica:** partiendo de los análisis desarrollados en la etapa número II, el objetivo de esta etapa lo constituye la toma de decisiones en base al establecimiento de los objetivos estratégicos de comercialización para cumplir con la misión de la OCSA y, la formulación de las alternativas estratégicas comerciales que permitan alcanzar esos objetivos trazados. Se emplea la herramienta matricial DAFO.

**IV. Implementación y control:** Tiene como objetivo desarrollar las estrategias trazadas y asegurar las acciones necesarias para lograr que las estrategias propuestas se cumplan con efectividad, así como controlar la eficacia de las mismas y el cumplimiento del objetivo estratégico que se plantea, todo esto a través de la implementación y desarrollo de sistemas informativos que lo garanticen.

A continuación se presenta en la figura No. 1 el esquema del procedimiento que se propone para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

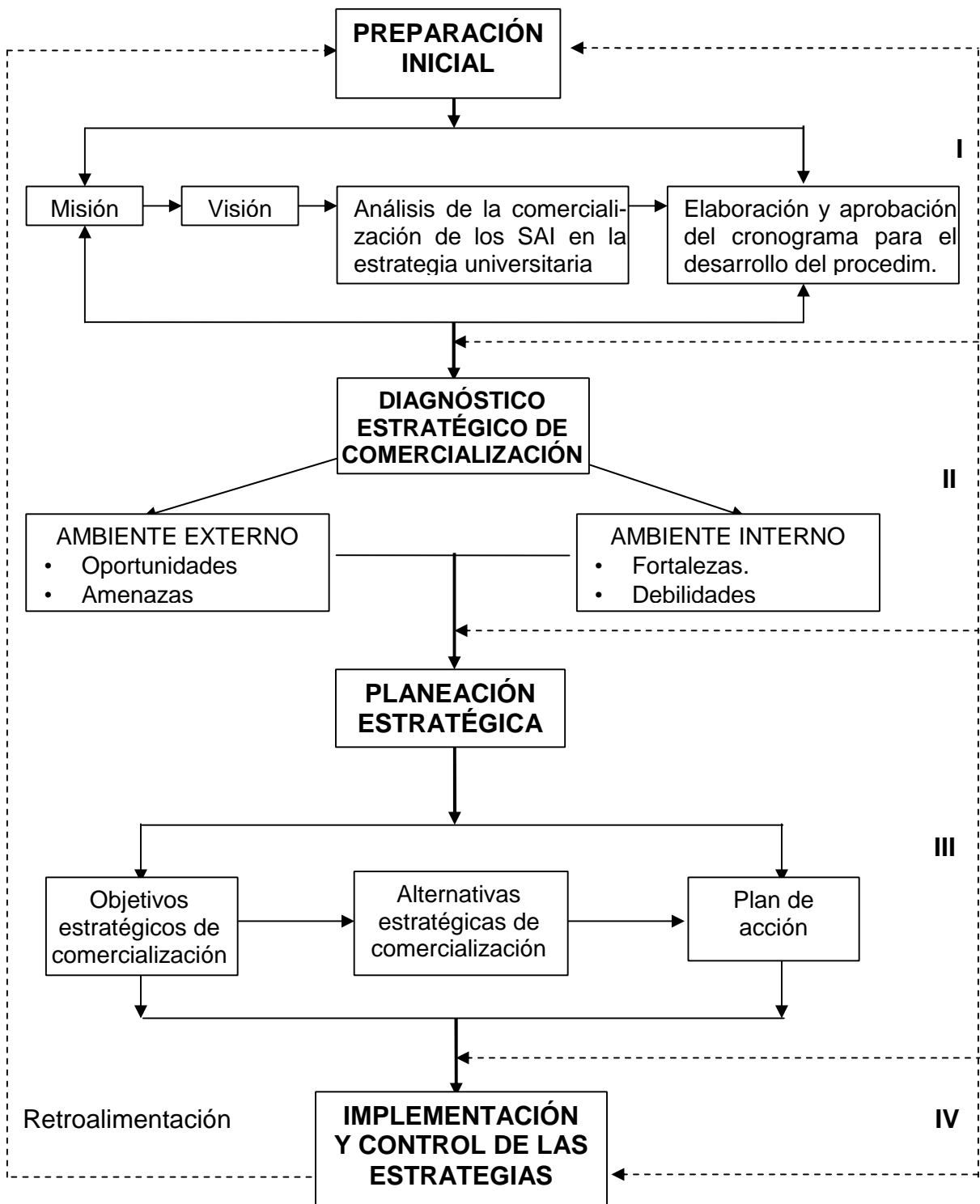


Figura No. 1. Esquema del procedimiento



### **2.1.1 Objetivo y rasgos esenciales que caracterizan el procedimiento que se propone**

El objetivo que persigue este procedimiento radica en facilitar la gestión de la comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín de manera tal que asuma un carácter proactivo, que potencie una mayor pertinencia de los resultados económicos y un aumento significativo de la eficiencia y eficacia en la gestión comercial.

De manera general y desde un enfoque estratégico los rasgos que distinguen el procedimiento que se propone, son:

- Flexible: ya que permite hacer ajustes y/o cambios en correspondencia con las necesidades, objetivos y particularidades de la organización.
- Sistémico: porque interrelaciona de manera coherente las etapas que lo integran y permite así la retroalimentación de las mismas.
- Creativo: pues se emplean técnicas y herramientas de trabajo de manera empírica que fortalecen el desarrollo del procedimiento.
- Participativo: porque involucra a todos los trabajadores docentes, trabajadores del área económica y otros, en la medida que intervengan en las actividades de comercialización.
- Integral: ya que abarca todas las áreas de la Universidad, pero reconoce y da respuesta a los requerimientos de aquellas implicadas directamente en la comercialización, relacionándolas en la medida que sea necesaria y conveniente.
- Complejo: porque parte de la problemática existente en la organización desde hace varios años, de la que no se han realizado investigaciones anteriores.

### **2.2 Descripción del procedimiento que se propone**

Este epígrafe está encaminado a describir cada una de las etapas que integran el procedimiento para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín.

#### **2.2.1 Etapa I. Preparación inicial**

Como se señaló anteriormente, esta etapa se basa en sentar las bases para el desarrollo del procedimiento que se propone. El mismo parte de la evaluación de la misión y visión de la Oficina Coordinadora de Servicios Académicos, por lo que se hace necesario analizar los fundamentos teóricos prácticos, básicos para comprender su correcta formulación. Seguidamente se desarrolla un análisis de la comercialización de los servicios académicos en la estrategia universitaria y por último conociendo ya lo anterior, se elabora y aprueba el cronograma para el desarrollo del procedimiento.

### **Formulación de la misión:**

La formulación de la misión de la empresa es considerada como el punto de partida en todo el proceso de planeación. Una declaración efectiva de la misión servirá como fundamento para todas las decisiones importantes que se tomarán, de acuerdo con esto una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa pues describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa, es decir comprende elementos de suma importancia como son:

- El concepto de la empresa.
- La naturaleza del negocio.
- La razón para que exista la empresa.
- La gente a la que sirve.
- Los principios y los valores bajo los que se pretende operar.

En conjunto, estos elementos responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio? Una respuesta apropiada a esta pregunta propicia que actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

La misión más efectiva es aquella que está formulada en función de los clientes y sus necesidades y no de los productos, la producción o la tecnología con que cuenta la organización ya que estos envejecen con el tiempo. Una misión correctamente formulada debe considerar los siguientes elementos:

- Clientes ¿Quiénes son nuestros clientes?
- Productos/Servicios ¿Cuáles son los productos/servicios más importantes?
- Mercados ¿Compite la empresa geográficamente?
- Tecnología ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa ante metas económicas?
- Filosofía ¿Cuáles son sus valores, creencias y aspiraciones fundamentales?
- Concepto de sí misma ¿Cuáles son sus fortalezas y ventajas competitivas claves?
- Preocupación por la imagen pública ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira?
- Efectividad conciliatoria ¿Cómo atiende la empresa las necesidades y deseos de sus diferentes públicos?
- Calidad inspiradora ¿La lectura de la misión motiva a la acción?

### **Formulación de la visión:**

A la hora de declarar y formular correctamente la visión debe tenerse en cuenta:

- Que sea inspiradora y que plantee retos para su logro
- Que sea creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Que sirva como punto de consenso de todas las personas importantes
- Que muestre la esencia de lo que debe llegar a ser su compañía
- Que permita la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

Para generar la visión estratégica también cabe formularse una serie de preguntas tales como:

- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?
- ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro?
- ¿Qué me motivaría a formar parte de esta organización en el futuro?
- ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
- ¿Cuáles deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra organización?
- ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?
- ¿Cuál será la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra organización?

Este proceso de formulación de la visión debe llevarse a cabo lejos del ámbito de la organización en un lugar donde las ideas creativas puedan fluir libremente y crear una visión sobre cómo le gustaría que llegara a ser su organización en el futuro, no la imagen de lo que es ahora.

Cada integrante de la organización debe tener pleno conocimiento de la visión y misión recordándola y sintiéndose inspirado en ellas. Por tal razón existen diferentes formas en las que se pueden comunicar o exhibir, como en membretes, literatura de ventas, informes anuales, publicaciones internas, orientación a nuevos empleados, manuales para empleados, placas en la pared, tarjetas de visita, letreros acrílicos para mesa, carteles, pisa papeles, etc.

### **Análisis de la comercialización de los servicios académicos en la estrategia universitaria**

Este análisis es importante puesto que permite conocer dónde se ubica la estrategia de negocios dentro de la estrategia corporativa, de esta manera se define cómo se engranan ambas y de ahí se justifica, además, la presente investigación. En este paso del procedimiento se hace necesario realizar dos análisis fundamentales, los cuales son:

1. El análisis de la proyección del Ministerio de Educación Superior en cuanto a la comercialización.

2. Evaluación de la estrategia de internacionalización de la Universidad de Holguín y dentro de esta de la estrategia de comercialización, según el análisis anterior.

### **Elaboración y aprobación del cronograma para el desarrollo del procedimiento que se propone**

Este paso se hace necesario ya que es importante planificar el proyecto. Se basa en definir las tareas que posibilitan el desarrollo del mismo, describir detalladamente cada una de las etapas con sus pasos, métodos y herramientas a emplear para cumplir con el objetivo de la investigación. En la elaboración del cronograma se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Proyección de las fechas encaminadas al cumplimiento de las tareas propuestas en la investigación.
2. Selección de las personas que participan en cada etapa del procedimiento, los que conforman el grupo de trabajo que sirvieron de apoyo en la investigación.
3. Recursos necesarios para el desarrollo de cada tarea.

### **2.2.2 Etapa II. Diagnóstico estratégico de comercialización**

Este diagnóstico consiste en realizar el análisis del entorno en que se desenvuelve la gestión comercial en particular y el análisis interno de la misma, lo que permite conocer las condiciones externas e internas que existen y que favorecen o limitan el desempeño de la misma. Por tanto, en la medida que este diagnóstico muestre la realidad de dicha actividad y el impacto que sobre ella ejercen las fuerzas del entorno, así la estrategia conducirá con mayor certeza el futuro de la misma.

#### **Análisis externo:**

Para llevar a cabo el análisis externo se deben evaluar dos dimensiones determinantes desde las cuales actúa el entorno de toda organización, estas son:

- El macroentorno: Este análisis se basa en reconocer el medio ambiente en el que se desempeña la gestión comercial. El medio ambiente, visto desde la comercialización, se determina como los factores o fuerzas que tienen influencia sobre esta, pero sin tener esta capacidad de intervenir de manera significativa sobre estas fuerzas. En este caso particular se analizan las fuerzas siguientes: socio-cultural, económica, político-legal, y tecnológica.
- ✓ Fuerza socio-cultural: ya que esta fuerza representa los aspectos concernientes con las actividades que desarrollan las personas, así como los comportamientos generales, además de los valores humanos y la forma de vida, el nivel cultural de las personas y sociedades, etc. Estas fuerzas evolucionan lentamente, pero no se detienen.

- ✓ Fuerza económica: para la creación de nuevos escenarios en aras del desarrollo futuro en la comercialización de los servicios hay que conocer dos aspectos claves, conocer el panorama en el que se desenvuelve la comercialización de los servicios académicos desde un entorno global a la organización y estar al tanto de las nuevas tendencias de la economía.
- ✓ Fuerza político-legal: ya que es importante conocer el entorno legal y político donde se desarrolla la organización, además de las decisiones políticas y legales del gobierno y del Ministerio de Educación Superior que norman su actividad y desarrollo futuro.
- ✓ Fuerza tecnológica: pues el avance tecnológico se ha convertido en parte indisoluble de la sociedad, modificándose continuamente y con ello los gustos, las costumbres, las normas, estilos de vida, etc. provocando una interdependencia que, a su vez, revoluciona el quehacer de la sociedad y con ella sus organizaciones.
- El microentorno: es la dimensión más cercana a la organización, en el que actúan diferentes elementos como los mercados, la competencia, los proveedores, intermediarios, etc. En esta investigación se analizaron solo los mercados y la competencia por falta de información precisa de otros elementos que se pueden analizar.
- ✓ Análisis del mercado: con el objetivo de conocer los países con los que la organización ha desarrollado acciones, los niveles de ingresos por tipo de servicio académico que cada uno de ellos reportó, así como los servicios más demandados por los diferentes mercados y el aporte de ingreso que representa cada uno con respecto a los ingresos totales del Ministerio de Educación Superior. Análisis que constituye la base fundamental para la proyección del plan comercial.
- ✓ Análisis de la competencia: con el objetivo de conocer el entorno competitivo en el que se desenvuelve la organización, para lo cual se deben identificar previamente los factores cualitativos y cuantitativos que permiten medir el nivel de competitividad de la organización en la comercialización de los servicios académicos. En este paso se emplea la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), la misma constituye una herramienta importante que resume información decisiva sobre los competidores más importantes e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. El procedimiento de esta matriz se describe más adelante.

Luego de los análisis anteriores, se procede entonces a la identificación y evaluación de los factores externos. La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno es un proceso complicado y más aún si se tiene en cuenta su dinamismo, complejidad y turbulencia, por lo que debe desarrollarse con especial cuidado. Posteriormente se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la que se describe más adelante.

#### **Análisis interno:**

El análisis interno es muy importante para localizar los puntos fuertes y débiles que posee la organización que más inciden en su actividad comercial, sobre los que se debe accionar estratégicamente para cambiar el curso de los negocios, esencialmente para afrontar uno de los elementos más significativos del microentorno: la competencia.

En este análisis se tuvieron en cuenta los elementos siguientes:

- Análisis económico-financiero: ya que es necesario conocer el comportamiento interno de la organización.
- Identificación de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín, las necesidades que satisfacen, cómo se desarrolla su promoción, así como su distribución: pues es de gran importancia para la formulación de las estrategias de comercialización.
- Análisis de los precios: este análisis debe hacerse mediante la aplicación de métodos desarrollados por la Ingeniería de Precios, pero no se cuenta con información para el empleo de estos. No obstante, es necesario señalar que los precios para los servicios académicos son establecidos por indicación del Ministro de Educación Superior, por lo que no se pueden realizar cambios ni modificaciones fuera de su aprobación.

Una vez realizados los análisis anteriores se procede a identificar y evaluar los factores internos (fortalezas y debilidades) y se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), cuyo procedimiento se describe más adelante.

Posteriormente se elaboró la Matriz Interna-Externa (I-E), la que es de gran importancia para la formulación de las estrategias, puesto que permite ubicar el significado estratégico a seguir por la organización en cuanto a la comercialización. Más adelante se describe el procedimiento de esta matriz.

Es imprescindible señalar que en el desarrollo del diagnóstico estratégico se empleó la técnica de trabajo creativo en grupo a través de la tormenta de ideas y para lograr el consenso se realizó la reducción de listado y la ponderación, lo cual permitió determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más importantes

de la organización, así como las fortalezas y debilidades particulares de cada competidor que se analiza.

### **Procedimientos para la elaboración de las matrices empleadas<sup>24</sup>**

#### *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

1. Identificación de los factores que influyen en los resultados de la organización y los de la competencia en una misma proporción.
2. Asignar una ponderación, entre 0.0 y 1.0, a cada factor determinante del éxito para indicar la importancia relativa de ese factor, siguiendo un criterio similar al de las matrices anteriores, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar a cada competidor una clasificación para cada factor, entre 1 y 4 de la siguiente forma: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.
4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor, por su respectiva clasificación.
5. Sumar los resultados ponderados. El competidor más fuerte, más amenazante, es aquel cuyo resultado total ponderado es mayor, mientras que el menor revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el más alto).

Esta herramienta no solo sirve para evaluar a la organización con relación a la competencia sino para elaborar estrategias, haciéndolo sobre la base de una información objetiva.

#### *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):*

1. Identificar los factores externos claves: oportunidades y amenazas.
2. Otorgar una ponderación que va desde 0.0 hasta 1.0 a cada factor, de acuerdo a su influencia, siguiendo el criterio de la importancia de ellos sobre el desempeño de la organización, para aquellos factores que influyen en una mayor medida la ponderación tiende a 1.0. Para los de menor influencia tiende a 0.0. La suma total de las ponderaciones debe ser igual a 1.0
3. Asignar una clasificación desde 1 hasta 4 a cada factor, de acuerdo a la importancia del factor en la empresa. La oportunidad más importante obtendrá una clasificación de 4 y la menos importante de 3, así como la amenaza menos importante será clasificada por 2 y la más importante por 1.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

---

<sup>24</sup> Tomado de Sánchez, Norma. Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas. 2002

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización; este debe encontrarse entre 1 y 4 (2.5 promedio). Si este resultado es superior a 2.5, la organización presenta una situación externa favorable, caracterizada por oportunidades, por su parte las que obtengan valores inferiores a 2.5 mostrarán una situación externa donde predominan las amenazas, por tanto, es desfavorable.

#### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización (deben oscilar entre 5 y 20). De ello se encarga un grupo de trabajo compuesto por las personas más conocedoras de la situación de la organización, puesto que se debe tener bien claro qué es lo que en realidad entorpece el buen funcionamiento interno de la empresa y qué es lo que lo facilita.
2. El grupo de trabajo debe en consenso, asignar una ponderación a cada factor seleccionado que oscila desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia), teniendo en cuenta la proporción o magnitud en que influye cada factor sobre el desempeño de la organización. A los factores de menor influencia se les asignarán valores cercanos a 0.0 y a los de mayor los valores cercanos a 1.0. Es importante no cometer el error de Halo (no halar más para un factor que para otro, o que la mayor ponderación se le asigne a un solo factor) pues la sumatoria total de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una clasificación entre 1 y 4 a cada factor, teniendo en cuenta la situación de cada uno dentro de la organización. Si es una fortaleza muy importante se le asignan 4 puntos y si es menos importante el valor de 3. Si es una debilidad menos importante se le otorga la clasificación de 2 y si es una debilidad que afecta en un mayor grado se le asigna la clasificación de 1.
4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por su clasificación, para obtener un resultado ponderado en cada factor (paso 2 x 3).
5. Sumar todos los resultados ponderados correspondientes a cada factor para obtener un resultado total ponderado que va a estar entre 1 y 4 (2.5 promedio) y este valor expresa la situación interna que tiene la empresa. Si el resultado obtenido es mayor que 2.5, la situación interna es favorable, caracterizada por fortalezas; por el contrario, si este resultado es menor que 2.5 es una situación interna caracterizada por debilidades y, por tanto desfavorable. Esta matriz permite además hacer una selección de las debilidades y fortalezas más importantes dentro de la organización.



El análisis de los resultados de las matrices de evaluación de factores internos y externos, proporcionan una información valiosa para la toma de decisiones estratégicas pues, precisamente, lo estratégico está en lograr una correcta combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

#### *Matriz Interna-Externa (I-E)*

Esta Matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas que representan un diagrama esquemático. Las representaciones de las divisiones se realizan a través de un círculo. El tamaño de estos está en dependencia del nivel de ingresos de cada división y dentro de él se refleja una porción de pastel sombreada que indica el nivel de utilidades o el porcentaje de las utilidades.

La matriz I-E se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X y los resultados totales ponderados de los factores externos en el eje Y.

La matriz I-E puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para divisiones que caen en las casillas I, II, o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo. Para las ubicadas en las casillas III, V y VII, estrategias de resistencia, y para las ubicadas en las casillas VI, VIII o IX la recomendación estratégica es coseche o elimine.

Es necesario señalar que las técnicas matriciales descritas anteriormente tienen la limitación del carácter subjetivo que poseen debido a que la ponderación y clasificación que se da a cada factor se hace según el parecer de las personas que participan en diagnóstico pero esto puede ser contrarrestado con el desarrollo de trabajo en grupo y sobre la base de una información objetiva.

### **2.2.3 Etapa III. Planeación estratégica**

Como se señaló anteriormente en la presentación del procedimiento propuesto en el epígrafe 2.1, esta etapa parte de los análisis efectuados en el diagnóstico estratégico en función de lograr la formulación de los objetivos estratégicos de comercialización para cumplir con la misión de la OCSA, así como la formulación de las posibles estrategias de comercialización para alcanzar los objetivos trazados.

#### **Formulación de los objetivos estratégicos**

También es importante dejar definidos otros objetivos que expresen qué se propone la organización para el futuro en dependencia de la situación interna y externa reflejada en el resultado del diagnóstico. La determinación de los objetivos es diferente en cada tipo de estructura de poder existente en la organización; no existe una única forma de determinar los objetivos generales en la misma, ni tampoco

existe un conjunto de objetivos generales único y válido para toda la empresa, e incluso inamovible en una sola empresa a lo largo de su vida, pues se alterará en función de los cambios en el entorno, de las modificaciones de las características de la empresa, de la evolución, de la cultura, así como de su estructura de dirección, etc. pero sí se ha llegado a la conclusión de que estos deben ser:

- Congruentes con la misión
- Medibles y realistas
- Desafiantes y estimulantes
- No basados exclusivamente en el presente, deben mirar hacia el futuro
- Considerados sobre ventajas a largo plazo para obtener conveniencias a corto
- Hacer énfasis en resultados más que en actividades
- Ser definidos con la participación de todos los factores de la organización

Luego de definir hacia donde se dirige la organización, lo que se quiere lograr en el futuro se da paso a la formulación de estrategias.

#### **Formulación de estrategias de comercialización:**

La formulación de estrategias trata de identificar lo que requiere la organización en el futuro sobre la base de sus capacidades actuales y potenciales, así como de las interacciones con su entorno, a fin de lograr su inserción óptima en el mismo.

La estrategia trata de encausar y dominar el destino de la organización, por lo que para formular la estrategia futura de la organización es preciso la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección para la misma, las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno y las capacidades internas de la organización. Por la complejidad, tanto del análisis previo o diagnóstico estratégico, como del diseño de las estrategias, es conveniente la ayuda en los distintos tipos de análisis de especialistas, si bien es absolutamente indispensable que la alta dirección se responsabilice de este proceso de formulación y además consiga, la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa.

En esta etapa se realiza el análisis, comparación y cotejación de los factores internos y externos identificados en la primera etapa, con el objetivo de definir las posibles alternativas estratégicas a seguir por la organización. Esta cotejación no debe ser un simple proceso de cruce de factores sino un proceso de análisis creativo que permita formular las mejores estrategias.

En esta etapa se emplea la técnica matricial DAFO ya que es una herramienta importante de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipo de estrategias: FO; FA; DO; DA. Las letras F; O; D y A representan las Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La misma facilita el proceso de cotejación y comparación de factores. Esta matriz es la más conocida en Cuba en la actualidad.

*Las estrategias:*

FO (ofensivas): de la cotejación de las fortalezas y las oportunidades resultarán estrategias del tipo FO o estrategias que permitirán aprovechar al máximo las fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.

FA (defensivas): estas estrategias permiten aprovechar al máximo las fortalezas para enfrentar las amenazas.

DO (adaptativas): estas estrategias permiten eliminar, minimizar o disminuir las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno.

DA (supervivencia): estas estrategias tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y enfrentar las amenazas externas.

En la elaboración de las estrategias de comercialización es necesario tener en cuenta los elementos de la mercadotecnia: producto, precio, promoción y distribución.

*Procedimiento de elaboración de la Matriz DAFO* <sup>25</sup>

1. Hacer un listado de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en las casillas correspondientes, tomando esta información directamente de la MEFI y la MEFE. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4).
2. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada.
3. Comparar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
4. Comparar las fortalezas y amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
5. Comparar las debilidades y amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla, de ahí su popularidad. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, es algo mucho más complejo, es por eso la insistencia en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

#### **Elaboración del plan de acción:**

Para posibilitar la puesta en práctica de las estrategias elegidas es preciso plasmar las líneas de acción en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en

---

<sup>25</sup> Tomado de Sánchez Paz, Norma. Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas. 2002

los cuales a su vez, se especificarán las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose en grado de concreción a medida que se acerque el nivel operativo.

#### **2.2.4 Etapa IV. Implementación y control de la estrategia**

Si bien el sistema de planificación y de control está sobre la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir por sí solo la correcta ejecución de las estrategias por lo que se hace necesario asignar las distintas tareas y responsabilidad a los correspondientes miembros de la organización, así como coordinar e integrar las acciones, establecer líneas de autoridad y los canales de comunicación por los que debe fluir la información.

Posterior a la implementación se hace necesario asegurar el control de la ejecución de la estrategia. La función del control se basa en la retroalimentación, permite decidir acciones correctivas derivadas de las desviaciones que ocurran entre los resultados obtenidos y los esperados, por lo que dado el carácter anticipador de la estrategia no basta el control luego de la implementación de la misma sino que también se debe aplicar el control antes de ejecutarla, lo cual permite llevar a cabo acciones preventivas más que correctivas.

En fin, el control no solo pretende asegurar el cumplimiento de los planes y objetivos sino permite además la continuidad del razonamiento estratégico.

### **2.3 Conclusiones parciales del capítulo**

Al concluir el presente capítulo se arribó a las conclusiones siguientes:

1. El procedimiento que se propone está dirigido a perfeccionar la gestión comercial de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín, como vía de solución ante la problemática existente en la organización.
2. El mismo se instrumenta de manera coherente mediante cuatro etapas, ajustadas a las condiciones y necesidades de la organización.

### **CAPÍTULO 3: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS ACADÉMICOS INTERNACIONALES EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA**

El presente capítulo está enfocado en presentar los principales resultados obtenidos de la aplicación parcial del procedimiento propuesto para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín, pero antes se presenta una breve caracterización del Centro, donde se abordan aspectos generales que son necesarios conocer, puesto que es el lugar donde se aplica dicho procedimiento.

#### **3.1 Breve caracterización de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya**

La Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya perteneciente al Ministerio de Educación Superior, fue creada el 10 de agosto de 1973 como Filial Universitaria de la Universidad de Oriente (UO), dejando esta condición en el año 1976 al convertirse en Instituto Superior Técnico de Holguín (ISTH).

A partir de noviembre de 1995 por los resultados alcanzados en la docencia, posgrados y la investigación científica se transforma en Universidad, lo que le ha permitido en el transcurso de estos años, perfeccionar su estrategia de inserción con la producción y a la vez proyectar su trabajo en la solución de los problemas prioritarios del territorio.

En la actualidad la Universidad cuenta con dos sedes: Oscar Lucero Moya y Celia Sánchez Manduley, donde se forman profesionales integrales en las ciencias económicas, técnicas, agropecuarias, jurídicas y humanísticas. Se estudian 20 carreras las que a continuación se presentan, así como la facultad a la que pertenece cada una de ellas:

- Facultad Ingeniería Industrial y Turismo: Ingeniería Industrial y Licenciatura en Turismo
- Facultad de Ciencias Económicas: Licenciatura en Economía, Licenciatura en Contabilidad y Finanzas
- Facultad de Ingeniería: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Civil e Ingeniería en Procesos Agroindustriales
- Facultad de Ciencias Agropecuarias: Ingeniería Agrónoma
- Facultad de Informática-Matemática: Ingeniería Informática y Licenciatura en Matemática

- Facultad de Humanidades: Licenciatura en Historia, Licenciatura en Lengua y Literatura Inglesa; Licenciatura en Lengua y Literatura Inglesa con perfil pedagógico
- Facultad de Derecho: Licenciatura en Derecho
- Facultad de Ciencias Sociales: Licenciatura en Periodismo, Licenciatura en Estudios Socioculturales, Licenciatura en Comunicación Social, Licenciatura en Psicología, Licenciatura en sociología y Licenciatura en Ciencias de la Información.

Por otra parte, la organización juega un papel importante en la superación posgraduada, con más de 25 años como líderes de la superación profesional en el territorio holguinero, con un amplio plan de posgrados que incluye: doctorados, maestrías, diplomados, cursos, entrenamientos y especialidades.

La Universidad cuenta además con cinco centros de estudios: Centro de Estudios de Educación Superior (CECES), Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM), Centro de Estudios de Cultura e Identidad (CECI), Centro de Estudios CAD/CAM, Centro de Estudios de Agroecosistemas Áridos (CEAAR), los que desarrollan sus investigaciones asociadas a las prioridades de la Provincia y del país.

La Universidad de Holguín posee 13 Filiales Universitarias Municipales (FUM) en igual número de municipios de la Provincia.

De los docentes e investigadores a tiempo completo, 110 tienen el grado de Doctor en Ciencias de determinada especialidad y 239 el de Master, para un 46% aproximadamente del claustro a tiempo completo con categoría científica.

Todo lo anterior ha contribuido, entre muchos elementos más, a que la Universidad de Holguín se considere como un pilar en la formación profesional y un centro investigativo de referencia en la Provincia y el país.

### **3.2 Resultados de la Etapa I. Preparación inicial**

#### **De la evaluación de la misión y visión de la OCSA**

La OCSA desde su creación, y sobre la base de las tareas asignadas a realizar en la Universidad de Holguín, definió como visión y misión las siguientes:

*Misión actual:* la coordinación, el control y la promoción internacional de los SAI de la UHOLM de conjunto con las facultades, con el objetivo de fortalecer la imagen de la educación superior y contribuir económicamente a su desarrollo.

*Visión actual:* rectorar la gestión de los servicios académicos internacionales de pregrado y posgrado internacional que generan ingresos en divisa a la UHOLM.

Luego de analizar los fundamentos teóricos para la formulación de la misión y la visión, visto en el capítulo anterior, se considera que ambas definiciones que

presenta la OCSA deben ser reelaboradas, ya que las mismas como se enuncian no recogen todos los elementos que debe contener una declaración de la misión y visión efectivas.

La misión actual no expone el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica que emplea la organización para la comercialización de los servicios académicos internacionales.

En el caso de la visión no muestra el estado deseado, es decir no crea una perspectiva sobre cómo gustaría que llegara a ser la actividad comercial en el futuro.

Por lo anterior, la autora realiza las propuestas siguientes:

*Misión propuesta:* la OCSA de la Universidad de Holguín comercializa en el mercado internacional servicios académicos de alta calidad, ejecutados por excelentes profesores de máxima categoría académica y científica.

*Visión propuesta:* somos líderes en la comercialización de servicios académicos internacionales, distinguidos por un potencial humano preparado profesionalmente y por la excelencia en la agilidad y la eficiencia en su gestión.

### **Del análisis de la comercialización de los servicios académicos internacionales en la estrategia universitaria**

Se identifica la ubicación de esta estrategia de negocios dentro de la estrategia corporativa, es decir se logra conocer cómo se engranan las mismas, lo cual se muestra a continuación:

A partir de las proyecciones de trabajo definidas por el MES, en correspondencia con los propósitos políticos, económicos y sociales del país, es que la Universidad de Holguín define su estrategia universitaria, dentro de la cual se encuentra la Estrategia de Internacionalización donde la comercialización de los servicios académicos internacionales se ubica como una de las dimensiones principales de su quehacer, entre otras, la colaboración internacional a través de convenios y proyectos y la atención a becarios extranjeros.

En el año 2011 el Ministerio de Educación Superior definió cuatro áreas de resultados claves con sus respectivos objetivos y criterios de medida en aras de perfeccionar el trabajo futuro durante el período 2012-2015:

ARC-1: profesional competente comprometido con la Revolución.

ARC-2: claustro revolucionario de excelencia.

ARC-3: impacto económico social.

ARC-4: gestión de la educación superior.

Es precisamente en esta última área donde se define dentro de sus objetivos de trabajo: *incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las*

*entidades, con mayor integración de los procesos, en correspondencia con los planes y presupuestos aprobados. Así como determina como uno de sus criterios de medida para el año 2012 el siguiente: se logran resultados favorables en el proceso de internacionalización que garanticen cumplir con las prioridades de la política exterior del país y las del MES. Para que se logre cumplir este criterio emite la siguiente orientación: se potenciarán los servicios académicos en todas sus modalidades para incrementar los ingresos en divisas para el país y la organización.* Como se puede ver, la comercialización de los servicios académicos es una necesidad ineludible planteada por el MES, por lo que estratégicamente debe jugar un papel importante dentro de la estrategia universitaria, toda vez que la mejora continua de sus resultados se reflejará en los restantes procesos que lleva a cabo la Universidad.

Por todo lo anterior se define que la presente investigación responde a la necesidad planteada, tanto por la organización como del MES y el país que es la de buscar vías factibles en aras de lograr el incremento de los ingresos en divisas.

### **De la elaboración y aprobación del cronograma de tareas para el desarrollo del procedimiento**

Se elaboró, aprobó y ejecutó el cronograma de tareas para el desarrollo del procedimiento, que se evidencia a través del cumplimiento del objetivo y tareas de la investigación. En este paso se tuvo en cuenta el criterio de distintas personas con experiencia de trabajo en la actividad comercial de la Universidad como el Vicerrector Económico, la Directora de Relaciones Internacionales, el Asesor de la OCSA, así como el de la autora, a partir del consenso a través del trabajo en grupo llevado a cabo en distintos momentos.

### **3.3 Resultados de la Etapa II. Diagnóstico estratégico**

Se logró cumplir con el objetivo de esta etapa que consiste en identificar los factores externos e internos claves de la oficina que influyen hoy de manera significativa en los resultados de la misma, sobre todo aquellos que intervienen en los niveles de ingresos y utilidades en divisas. A juicio de esta autora, se comienza por el análisis externo, puesto que se suele dominar en mayor medida la situación interna de la organización que su relación con el entorno. Resultando del mismo lo siguiente:

#### **Del análisis externo:**

Como se señala anteriormente en la descripción del procedimiento, este análisis se desarrolla para dos dimensiones importantes: el macroentorno y el microentorno.

- En el macroentorno:



A partir del trabajo en grupo con especialistas de la organización se determinó que para la organización, existen cuatro fuerzas básicas integrantes del medio ambiente, que influyen de manera directa e indirecta en su gestión de comercialización: fuerzas socio-culturales, económicas, político-legales y tecnológicas.

*Fuerzas socio-culturales:* en la sociedad cubana existe un clima social estable y un elevado nivel cultural garantizado. La sociedad cubana goza del derecho a la educación gratuita en las distintas modalidades de enseñanza; hoy día la imagen de la sociedad cubana, sus valores humanos y el prestigio de su enseñanza, en particular de las universidades, ocupan un alto escalón en la arena internacional, constituyendo lo anterior una gran fuerza facilitadora de la comercialización de los servicios académicos internacionales.

*Fuerzas económicas:* aunque persisten las deficientes condiciones materiales y financieras, y el impacto desfavorable de la doble circulación de la moneda para el desarrollo de la actividad académica internacional, hay que tener en cuenta que la economía del país se encuentra en una etapa de actualización de su modelo económico y social con vistas a lograr la recuperación y crecimiento gradual del mismo. Es imprescindible destacar además, que la comercialización de los servicios académicos internacionales constituye en la actualidad objetivo prioritario, por lo que su nivel de gestión debe desarrollarse en aras de cumplir con las prioridades de la política exterior del país y las del MES, toda vez que el ambiente de cooperación e intercambio académico en el sector goza de prestigio a nivel mundial como fuerzas facilitadoras que hay que aprovechar.

*Fuerzas político-legales:* puede decirse de manera favorable que existen diversas fuerzas que facilitan la actividad de comercialización, ejemplos fundamentales: está aprobada dentro del objeto social de las universidades del país, está definida por el Ministerio de Educación Superior en su Modelo de Gestión Económico-Financiera, constituye una de las direcciones principales de trabajo en la estrategia de internacionalización de la Universidad y se encuentra en correspondencia con varios de los Lineamientos de la política económica y social del partido.

*Fuerzas tecnológicas:* existe una desfavorable posición en los suministros tecnológicos relacionados con la actividad académica, un factor que afecta el buen desarrollo de los servicios académicos internacionales, ya que actualmente la organización no cuenta con una infraestructura tecnológica que garantice el mejor desempeño del negocio para que pueda colocarse dentro de la competencia internacional.

- En el microentorno:

Para este análisis solo se tuvo en cuenta, por falta de información, dos elementos importantes: el mercado y la competencia, como se explica en la descripción del procedimiento. A continuación se presentan los principales resultados de los mismos:

*Del análisis del mercado:*

Los principales mercados (países) que han tenido vínculos de trabajo con la Universidad de Holguín durante el período 2007-2010 se muestran en el anexo no. 1, tabla 1, donde aparece un total de 20 mercados a través de los cuales se han comercializado los servicios académicos internacionales (posgrado y pregrado) en sus diversas modalidades. Se observa que para la Universidad de Holguín, de manera general, los continentes fundamentales de mercados son América, África y Europa, pero América aparece como el mercado líder para la comercialización de los servicios, seguido por África y en tercer lugar Europa (ver anexo no. 1, tabla no. 2).

Teniendo en cuenta los ingresos por mercados por cada uno de los servicios en el período 2007-2010 y el aporte que tuvo cada mercado con respecto al total del ingreso por cada uno de estos servicios, se hace el análisis del comportamiento de cada servicio:

En el caso de pregrado compensado los mercados que más ingresaron del total fueron Guinea Ecuatorial con un 51.8 %, seguido de Canadá con un 34.0 % y Sao Tomé y Príncipe con un 6.6%. Los restantes mercados tuvieron un bajo aporte del total del ingreso como Ecuador con un 2.1 %, México con un 2 %, Tanzania con un 1.7 %, Brasil con un 0.4 % e Inglaterra con un 0.1 % (ver anexo no. 2, tabla no. 3).

En cuanto al posgrado internacional, los mercados que más ingresaron fueron Colombia con un 54.19 %, seguido de Angola con un 22.71 %, los restantes mercados tuvieron un ingreso bajo como Guatemala con un 5.17 %, Ecuador con un 3.55 %, Belice con un 3.07 %, Perú con un 2.95 %, Italia con un 2.17 %, Honduras y México con un 1.48 %, además de Canadá con un 1.04, Noruega con un 0.74 %, Zambia con un 0.62 %, Suiza con un 0.31 %, Inglaterra con un 0.27 % y Austria con un 0.26 % (ver anexo no. 2, tabla no. 4).

Así mismo, se analizan los niveles de ingresos por las distintas modalidades en general que se ofrecen por los servicios académicos, detectándose que es la carrera completa la que más ingreso reporta con un 35.52 % del total, seguida por la modalidad cursos con un 27.44 % y doctorado con un 26.45 % en tercer lugar, sucediéndole con más bajos aportes de ingresos maestría con un 6.27%, diplomado con un 1.81 %, trabajos de diploma con un 1.30% y prácticas preprofesionales con un 1.21 % (ver anexo no. 3, tabla 5).

De igual manera se hace el análisis de los niveles de ingreso que reportan cada uno de los servicios académicos por modalidad y continente, donde se evidencia que el servicio pregrado compensado es el que más aporte de ingreso reporta a través de su modalidad carrera completa en primer lugar, seguido por los cursos, trabajos de diploma y prácticas preprofesionales, respectivamente. En cuanto al servicio posgrado internacional es la modalidad doctorado la más demandada, seguida de la maestría, cursos y diplomados; así como el continente a través del cual se reportan mayores niveles de ingreso es el americano (ver anexo no. 3, tabla 6).

Por otra parte se analiza el aporte de ingresos por servicios de la Universidad de Holguín al ingreso total del Ministerio de Educación Superior en el período 2007-2010 (ver anexo no. 4), donde se evidencia que el aporte del pregrado compensado fue de 2.70 % y del posgrado internacional de 1.73 %, para un 2.22 % del total de los ingresos del ministerio, un aporte muy por debajo de las potencialidades de la Universidad.

#### *Del análisis de la competencia:*

Este análisis se desarrolló considerando como competidoras las universidades del país con mayor representatividad y que comercializan servicios similares en un mercado común. Para conocer el entorno competitivo en el que se desenvuelve la Universidad de Holguín se analizaron factores cualitativos y cuantitativos que permiten medir el nivel de competitividad de la organización en la comercialización de los servicios académicos. Los indicadores cualitativos que se determinaron para su análisis, luego de varias sesiones de trabajo en grupo fueron:

- Prestigio del claustro de la universidad.
- Diversidad de los servicios académicos internacionales.
- Participación en el mercado.
- Imagen corporativa.
- Nivel tecnológico e infraestructura.
- Fortaleza financiera.
- Publicidad y promoción.

Así como, los indicadores cuantitativos que se analizaron son los siguientes:

- Ingresos históricos totales de las universidades
- Aporte al ingreso total del MES

Para el desarrollo de estos análisis se determinó, a través del trabajo en grupo, que las instituciones de educación superior de mayor rivalidad para la Universidad de Holguín, teniendo en cuenta los indicadores cualitativos y cuantitativos propuestos son: Universidad de Pinar del Río (UPR); Universidad Agraria de la Habana (UNAH);

Universidad de la Habana (UH); Instituto Superior Politécnico Julio Antonio Echeverría (ISPJAE); Universidad de Matanzas (UMCC); Universidad de Cienfuegos (UCf); Universidad Central de las Villas (UCLV); Universidad de Camagüey (UC); Instituto Minero Metalúrgico de Moa (ISMMM); Universidad de Granma (UDG) y la Universidad de Oriente (UO).

La evaluación de la competencia a través de los indicadores cualitativos se formó a partir de la comparación de los resultados totales ponderados para cada competidor, obtenidos en la matriz del perfil competitivo, lo que permitió llegar a los resultados siguientes: (ver anexo no. 5).

- La Universidad de la Habana conquista la mejor posición competitiva, ocupa el primer lugar en todos los indicadores, seguida de la Universidad de Matanzas en el segundo lugar y en el tercer lugar la Universidad Central de las Villas.
- La Universidad de Holguín posee una posición desfavorable, ocupa el décimo puesto, clasifica solo en los factores: prestigio del claustro de la Universidad, diversidad de los servicios académicos internacionales y cantidad de universidades con las que colabora.

La evaluación de la competencia, teniendo en cuenta los indicadores cuantitativos, como se dijo anteriormente, se realizó sobre la base de series históricas, de lo que resultó que tanto por niveles de ingresos como por aporte al ingreso total del MES, la Universidad de la Habana se ubica en primer lugar del ranking, seguida para el segundo puesto la Universidad de Matanzas y luego en el tercer lugar la Universidad Central de las Villas, ocupando estas tres los mejores lugares en la competencia; mientras que la Universidad de Holguín ocupa una posición competitiva desfavorable con el puesto número 11 (ver anexo no. 6)

De manera general se evidencia que la Universidad de Holguín posee una situación desfavorable tanto cualitativa como cuantitativamente, visto desde la competencia, por lo que deberá proyectarse en busca de mejorar esta posición, para lo cual debe prestar mayor atención a la comercialización, proyectarla hacia aquellos mercados actuales y potenciales que aún no han sido valorados, sin descuidar, desde luego, los mercados actuales de mayor demanda con que hoy cuenta.

Teniendo en cuenta lo anterior, entonces se procedió a identificar los factores claves externos a través de la tormenta de ideas de trabajo en grupo, de lo cual resultó lo siguiente:

*Oportunidades:*

1. Existencia del Alba.

2. Política institucional del MES y gubernamental relacionada con el incremento de la captación.
3. Existencia de convocatorias a proyectos que permiten adquirir infraestructura que benefician espacios para los servicios académicos.
4. Incremento de la demanda de los servicios académicos de la Universidad de Holguín.
5. Existencia de mecanismos y representantes, eventos, puntos de encuentros en Cuba y en el exterior que favorecen las relaciones de la Universidad.

*Amenazas:*

1. Bloqueo económico.
2. Crisis económica mundial.
3. Regulaciones económicas para la comercialización en Cuba.
4. Restricciones legales del organismo de inmigración y extranjería.
5. Pérdida de talento dentro y fuera del país.
6. Falta de autonomía para la firma de convenios marcos (excesiva centralización).
7. Fuentes de captación relacionadas con el objeto social de las universidades asignadas a otros organismos.
8. Disminución de salidas al exterior y presupuesto en CUC para gastos de relaciones internacionales.
9. Las agencias de viajes que operan en Cuba-Holguín no satisfacen las exigencias del posgrado internacional.
10. Débil posicionamiento competitivo de la UHo.
11. Mercados inexplorados.

**Del análisis interno:**

Este análisis es fundamental, como se ha señalado en la descripción del procedimiento, ya que permite localizar los puntos fuertes y débiles que posee la organización para enfrentar su entorno. El mismo se desarrolló teniendo en cuenta los elementos siguientes: análisis económico financiero, presentación de los servicios académicos según sus modalidades y líneas de investigación de la Universidad de Holguín, así como el análisis de precios.

*Análisis económico financiero:*

Al analizar el comportamiento de los resultados económicos, a partir del funcionamiento de la oficina (año 2005), es decir, desde que esta comenzó a realizar actividades de comercialización como tal, se observó que en ella no se realiza la actividad contable; no obstante, la Dirección de Economía de la Universidad sí registra las operaciones que se derivan de la oficina, para lo cual, a partir de su

creación y funcionamiento, creó un centro de costo que permite controlar los gastos generales de la misma (salario, electricidad, teléfono, depreciación, combustible, viáticos, material de oficina y otros).

Esta situación no afecta el control interno, más bien viola el Principio de Contabilidad Generalmente Aceptado: “Principio de Revelación Suficiente”, el cual regula que “las informaciones contables deben mostrar con claridad y comprensión todo lo necesario para determinar los resultados de las operaciones de la entidad y su situación financiera”, motivo por el que no se puede brindar una información más amplia, pues no se encontraron elementos específicos correspondientes sobre los gastos por el inadecuado registro de estos.

El análisis que a continuación se presenta, se realizó mediante una comparación histórica entre lo planificado y lo realmente obtenido (solo ingresos en CUC por pregrado y posgrado internacional a partir del año 2007 hasta el año 2010).

INGRESOS MCUC						
Año	Pregrado			Posgrado		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
2007	40.0	28.0	70.0	45.0	21.1	46.9
2008	50.0	8.0	16.0	30.0	12.4	41.3
2009	37.4	28.4	75.9	28.2	6.4	22.7
2010	40.0	19.6	49.0	30.0	14.1	47.0
Total	167.4	84.0	50.18	133.20	54.0	40.54

En representación gráfica haciendo una comparación entre ingresos planificados y reales alcanzados entre los años 2007 al 2010, queda como sigue:

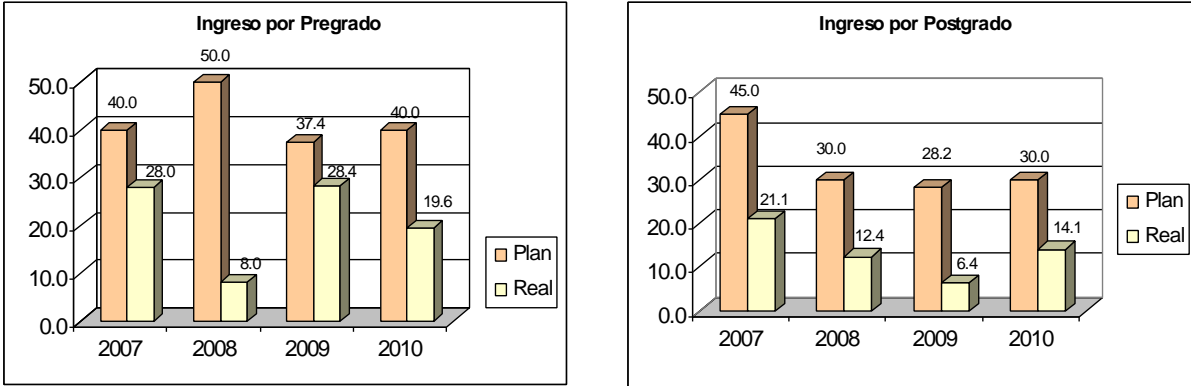


Figura 2. Representación gráfica del cumplimiento de los ingresos desde el año 2007 hasta el 2010.

Como se observa, en ninguno de estos años se cumple el plan de ingresos, lo que demuestra que existe insuficiencias en la gestión comercial de los servicios académicos.

*Identificación de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín, las necesidades que satisfacen, cómo se desarrolla la promoción y distribución de los mismos:*

Como se señala anteriormente, las actividades de comercialización que realiza la organización se sustentan en cinco negocios, pero que de estos solo el pregrado compensado y posgrado internacional representan vías de ingreso en la captación de divisas para la Universidad y el sistema MES. A continuación se muestran las necesidades que satisface cada uno de estos servicios, según sus modalidades, cómo se promocionan, así como su distribución:

**El servicio pregrado compensado:**

*Necesidades que satisface:*

1. Carreras completas por Curso Regular Diurno (CRD) en:

- ✓ Ingeniería en Informática
- ✓ Licenciatura en Matemática
- ✓ Licenciatura en Economía
- ✓ Licenciatura en Contabilidad y Finanzas
- ✓ Ingeniería Mecánica
- ✓ Ingeniería Civil
- ✓ Licenciatura en Historia
- ✓ Licenciatura en Lengua Inglesa (con segunda lengua extranjera)
- ✓ Licenciatura en Lengua Inglesa (con perfil pedagógico)
- ✓ Licenciatura en Derecho
- ✓ Ingeniería Industrial
- ✓ Licenciatura en Periodismo
- ✓ Licenciatura en Estudios Socioculturales
- ✓ Licenciatura en Comunicación Cultural
- ✓ Licenciatura en psicología
- ✓ Licenciatura en sociología
- ✓ Ingeniería Agrónoma

2. Actividades de complementación (pasantías): estancias académicas y cursos:

- Estancias académicas: según solicitudes, ejemplos:
  - ✓ Prácticas preprofesionales
  - ✓ Proyectos de asignaturas

- ✓ Culminación de carrera
- ✓ Trabajo de diploma
- Cursos: según solicitud

### **El servicio posgrado internacional:**

*Necesidades que satisface:*

#### 1. Superación profesional:

- Cursos: según solicitud
- Diplomados:
  - ✓ Historia y cultura cubana
  - ✓ La enseñanza de español como lengua extranjera
  - ✓ Comunicación social
  - ✓ Ciencia agrícola
- Entrenamientos: según solicitudes

#### 2. Formación académica:

- Especialidades:
  - ✓ Derecho penal
  - ✓ Gestión hotelera
  - ✓ Gestión en recursos humanos para el turismo
  - ✓ Fabricación y recuperación de piezas de repuesto
  - ✓ Servicios técnicos para el turismo
  - ✓ Dirección y gestión empresarial
- Maestrías:
  - ✓ Matemática e informática aplicada a la administración (MAIPA)\*
  - ✓ Diseño y fabricación asistido por computadoras para la rama metal mecánica\*\*
  - ✓ Máquinas Agrícolas\*\*
  - ✓ Informática
  - ✓ Dirección de Empresas
  - ✓ Ciencias Sociales y Axiología
  - ✓ Finanzas
  - ✓ Gestión Turística
  - ✓ Ingeniería Industrial
  - ✓ Ciencias de la Educación Superior
  - ✓ Gestión ambiental
  - ✓ Eficiencia Energética
  - ✓ Mantenimiento y reacondicionamiento de máquinas



\* Certificada, \*\* Acreditada

- Doctorados:
  - ✓ Mecánica orientada al estudio de CAD/CAM (Grupal)
  - ✓ Ciencias pedagógicas (Curricular)
  - ✓ Ciencias sociales y humanísticas (Grupal)
  - ✓ Ingeniería industrial (Grupal)

Actualmente la UHOLM cuenta con 4 áreas autorizadas: Ingeniería Industrial, Ciencias Económicas, Ingeniería Mecánica y Ciencias Pedagógicas, para ofertar el servicio doctorado en sus dos modalidades (doctorado internacional en frontera, doctorado en convenio).

Las actividades de promoción de estos servicios se desarrollan a través de varias vías tales como: correo electrónico, sitios Web de la Universidad, plegables, eventos internacionales, representantes del MES en el extranjero, etc. pero aún es insuficiente, pues no satisfacen las expectativas de la comercialización.

Por otra parte, la distribución de los servicios académicos internacionales se desarrolla a través de un reducido número de personas como son: representantes del MES en el exterior, profesores que viajan al extranjero, participantes en eventos internacionales, etc. siendo el profesor universitario el gestor fundamental de la comercialización, no obstante, este no cuenta con la formación necesaria sobre la actividad comercial, lo que afecta su gestión y trae como consecuencia de que no se realice perfectamente.

Se hace necesario señalar que actualmente la Universidad no cuenta con una sólida cartera de servicios académicos, su diseño no es atractivo, no brinda toda la información necesaria que se debe tener en cuenta, por ejemplo: no contempla otros elementos importantes como los clientes que se atienden y la tecnología que se emplea para satisfacer las necesidades demandadas; elementos que permiten a su vez orientar estratégicamente los esfuerzos del marketing en la organización. Por lo anterior esta autora sugiere, se contemple en el diseño de la cartera de servicios los elementos antes mencionados, según se muestra en el anexo no. 7.

#### *Análisis de los precios:*

Este análisis no es posible efectuarlo ya que el mismo, como se señaló en el capítulo anterior, se debe desarrollar a través de métodos previstos por la Ingeniería de Precios u otros de los cuales no se tiene información, no obstante es preciso aclarar que las tarifas de precios para los servicios académicos vienen determinadas mediante indicación del MES sobre precios mínimos aprobados. (Nota a viceministros y rectores 31/03/10 del Ministro MES), en la que se infiere que la

aplicación de las tarifas de posgrado internacional y pregrado compensado será de estricto cumplimiento por todos los centros de educación superior del sistema MES.

Las tarifas mínimas para el posgrado internacional son como sigue:

Modalidad	Precio Mínimo (CUC)
Doctorado	6 000.00
Maestría	3 500.00
Diplomado	30.00 x crédito
Entrenamiento	30.00 x crédito
Cursos Cortos	5.00 x hora lectiva
Cursos de Español	3.00 x hora lectiva

A partir de estas tarifas el precio de cada una de las modalidades de posgrado internacional se establecerá por cada Centro, que deberá tener en cuenta los siguientes factores:

- Características del centro
- Características de las modalidades ofertadas
- Procedencia geográfica y social de los estudiantes
- Cantidad de estudiantes
- Categoría docente y científica de los profesores

Se presentarán precios preferenciales para cada grupo coordinado de estudiantes:

- 5 o más estudiantes hasta un 15 % de descuento
- 10 o más estudiantes hasta un 25 % de descuento
- 20 o más estudiantes hasta un 30 % de descuento

La Rectora puede autorizar el descuento a un estudiante extranjero hasta el 30% y hasta el 50% al estudiante más integral de cada facultad que solicite la maestría o el doctorado en la universidad que se graduó, así mismo el estudiante más integral extranjero puede optar por la maestría y ser exonerado de la tarifa y el descuento realizado.

Para el pregrado compensado se tiene una tarifa entre 3.00 y 5.00 CUC por hora lectiva. La Rectora puede autorizar los mismos descuentos establecidos en el posgrado internacional a grupos de estudiantes.

Posteriormente a los análisis anteriores y luego de varias sesiones de trabajo en grupo se identificaron los factores internos claves de la organización:

*Fortalezas:*

1. Profesores e investigadores con reconocimiento nacional e internacional.
2. Se abarca todo el espectro de las áreas del conocimiento.
3. Oferta estable de superación profesional y formación académica.

4. Relaciones y contratos con universidades de todos los continentes.
5. Existe infraestructura con potencialidades que pueden ser explotados en SAI y otros.

*Debilidades:*

1. Insuficiente estimulación material para profesores e investigadores para servicios académicos en frontera.
2. Gran cantidad de convenios inactivos.
3. Falta de prioridad y organización de la comercialización en las áreas.
4. Falta de prioridad de las relaciones internacionales en la Estrategia Universitaria en los últimos años.
5. Falta de concreción de la Estrategia de Comercialización en la Universidad.
6. No está elaborada una sólida cartera de servicios universitarios.
7. Inestabilidad y baja calidad de la comunicación (internet, la Web, e-mail).
8. Insuficiente cultura universitaria con respecto a los temas de relaciones internacionales.
9. Bajo nivel de cooperación de la comunidad universitaria del país.
10. Insuficiente aseguramiento para la organización de la comercialización de los SAI (infraestructura, logística, etc.).

Ya definidos los factores externos e internos, se procede entonces a elaborar las matrices MEFE y MEFI, técnicas que permiten llegar a conclusiones en este paso de diagnóstico estratégico, y a conocer en qué medida influyen estos factores en el resultado de la organización.

El resultado de la MEFE demuestra que la UHOLM en cuanto a la comercialización posee una situación externa desfavorable caracterizada por amenazas tales como: disminución de salidas al exterior y presupuesto en CUC para gastos de relaciones internacionales, las agencias de viajes que operan en Cuba-Holguín no satisfacen las exigencias del posgrado internacional, débil posicionamiento competitivo de la UHo. y existencia de mercados inexplorados. Es por ello que se deben aprovechar las principales oportunidades que ofrece el entorno para tratar de revertir esta situación, como son: la política institucional del MES y gubernamental relacionada con el incremento de la captación, el incremento de la demanda de los servicios académicos de la Universidad de Holguín, existencia de mecanismos y representantes, eventos, puntos de encuentros en Cuba y en el exterior que favorecen las relaciones de la Universidad (ver anexo no. 8).

En cuanto a la MEFI, el resultado de esta matriz arrojó que la UHOLM posee también una situación interna desfavorable en cuanto a la comercialización de los SAI,

caracterizada por debilidades a las que se le deben prestar especial atención como son: la insuficiente estimulación material para profesores e investigadores para servicios académicos en frontera, gran cantidad de convenios inactivos, falta de prioridad y organización de la comercialización en las áreas, falta de concreción de la estrategia de comercialización en la Universidad, no está elaborada una sólida cartera de servicios universitarios, inestabilidad y baja calidad de la comunicación (internet, la Web, e-mail), así como aún es insuficiente el aseguramiento para la organización de la comercialización de los SAI (infraestructura, logística, etc.). No obstante, la UHOLM posee fortalezas importantes que deben potenciarse para revertir esta situación, tales como la organización cuenta con profesores e investigadores con reconocimiento nacional e internacional, se abarca todo el espectro de las áreas del conocimiento, así como posee relaciones y convenios con universidades de todos los continentes. (Ver anexo no. 9)

Posteriormente se elaboró la Matriz Interna-Externa, ya que es de gran importancia para la formulación de las estrategias, pues permite ubicar el significado estratégico a seguir por la organización en cuanto a la comercialización.

El resultado que arrojó la matriz Interna-Externa es que la organización, en cuanto a la comercialización, presenta un atractivo medio, donde se recomienda seguir estrategias de resistencia, a fin de proteger el programa existente y concentrar la inversión en segmentos con buena rentabilidad y bajo riesgo, por lo que siempre y cuando exista la posibilidad de mejorar son actividades prioritarias en materia de inversión (ver anexo no. 10).

### **3.4 Resultados de la Etapa III. Planeación estratégica**

Se logró cumplir con el objetivo de esta etapa que consiste en la toma de decisiones en base al establecimiento de los objetivos estratégicos de comercialización para cumplir con la misión de la organización y, la formulación de las alternativas estratégicas comerciales que permitan alcanzar esos objetivos trazados.

#### **Formulación de objetivos estratégicos de comercialización:**

Analizada la situación externa e interna de la Universidad en cuanto a la actividad de comercialización, a través del diagnóstico estratégico y en atención a las orientaciones de trabajo emitidas por el MES referentes a la captación de divisas, se formuló el objetivo estratégico siguiente:

#### **Objetivo estratégico hasta el año 2015:**

- Incremento del nivel de ingresos en un 5 por ciento para los próximos cuatro años.

El papel de los SAI se refuerza cuando se habla de las potencialidades que en este sentido tiene la Institución para activar el desarrollo de su economía y contribuir a incrementar sus ingresos por esta vía. Resulta necesario hacer énfasis en este proceso, especialmente porque además de lo anterior, estos servicios generan alto valor agregado, lo que constituye una de las principales acciones a desarrollar en la actividad de comercialización.

### **Formulación de estrategias específicas para el incremento de un 5% de los ingresos de los SAI:**

Luego de realizar el diagnóstico estratégico y formular el objetivo estratégico que se propone para los próximos 4 años, se formularon alternativas estratégicas para el incremento de los ingresos de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín, para lo cual se empleó la matriz DAFO y como resultado se identifican de manera general cuatro grupos de alternativas estratégicas: (ver anexo no.11).

- Estrategias ofensivas (FO):
  1. Establecer comunicación con los representantes del MES en el extranjero para la promoción de los servicios universitarios y ejecución de posibles acciones amparadas en convenios.
  2. Participar en las principales ferias comerciales del territorio y del país para promocionar los SAI de la UHo. y establecer acciones de colaboración.
- Estrategias defensivas (FA):
  1. Comprometer a los profesores e investigadores que salen al exterior en promover los SAI, acciones de colaboración, firma de convenios, cartas de intención, gestión de nuevos mercados, etc.
  2. Establecer comunicación con agencias de viajes en aras de lograr alianzas en cuanto a la prestación de otros servicios requeridos por el posgrado internacional.
  3. Realizar estudios de mercados (actuales y potenciales) para conocer las potencialidades de comercialización de los SAI.
- Estrategias adaptativas (DO):
  1. Diseñar y ejecutar una estrategia de estimulación a captadores en frontera.
  2. Analizar los convenios inactivos para reactivar los que sean posible y determinar las posibles acciones que se puedan ejecutar a través de ellos.
  3. Realizar encuentros con las áreas para integrar estas con la OCSA para lograr agilizar la gestión y ejecución de los SAI de manera oportuna y organizada.
  4. Concretar la estrategia de comercialización de la UHOLM.

5. Elaborar una cartera de servicios universitarios que resulte atractiva.
  6. Mejorar la imagen digital y la imagen comercial de la Universidad, que hoy no es visible. (Web, plegables, multimedia etc.).
  7. Garantizar la logística necesaria para el desarrollo de los servicios académicos universitarios.
- Estrategias de supervivencia (DA):
    1. Diseñar y ejecutar actividades de capacitación y motivación, teniendo en cuenta la importancia del profesor en la prestación del servicio.
    2. Estimular e intensificar la gestión comercial en aras de saber-hacer, dirigida a crear, mantener y proteger la estrategia de posicionamiento seleccionada para los mercados que atiende la organización.

Además, considerando la actividad de la Oficina Coordinadora de los Servicios Académicos, se trazaron un conjunto de estrategias relacionadas con las variables de mercadotecnia, las que se muestran a continuación:

- Estrategia de mercados:
  1. Incrementar las acciones de comercialización hacia aquellos principales mercados actuales emisores de los SAI.
- Estrategia de posicionamiento:
  1. Ofrecer estancias interesantes aprovechando los atractivos turísticos y culturales de la provincia Holguín.
- Estrategias de producto:
  1. Los servicios académicos serán ejecutados por profesores e investigadores con elevada categoría docente e investigativa (claustro de excelencia).
  2. Definir con todas las áreas los servicios que conformarán la cartera de la Universidad para lograr su solidez.
- Estrategias de precios:
  1. Proponer precios por encima de las tarifas mínimas en los nuevos contratos o acuerdos a firmar.
  2. Establecer precios preferenciales en correspondencia con las indicaciones establecidas por el Ministro para las tarifas de los servicios académicos.
- Estrategias de promoción:
  1. Desarrollar promoción de ventas a través de plegables, Web, e-mail, Internet, etc. (publicidad)
  2. Instrumentar como política que todo funcionario, profesor o becario extranjero que viaje lleve la cartera de servicios al lugar de destino
  3. Participar en ferias internacionales, eventos de negociación, etc.

4. Desarrollar encuentros (talleres) con los profesores de todas las áreas con vistas a incrementar su nivel de actuación en la gestión de los SAI
  5. Solicitar apoyo al grupo de Relaciones Públicas (comunicación institucional) con vistas a incrementar la imagen que se desea crear de los servicios académicos.
- Estrategias de distribución:
    1. Emplear al profesor universitario como ente fundamental.
    2. Desarrollar distribución vía e-mail, Internet, teléfono, etc.
    3. Utilizar a los representantes del MES que se encuentran en el extranjero como personal de apoyo para la distribución de los servicios académicos.

### **Propuesta de acciones de mejora**

Para alcanzar el objetivo estratégico en relación con las estrategias trazadas se plantean las acciones siguientes:

1. Presentar al MES propuesta de una estructura organizativa formal para la creación de la Oficina Comercial.
2. Designar representantes en cada facultad/área para atender la actividad comercial.
3. Efectuar encuentros con los representantes para analizar el estado de la comercialización.
4. Definir en todas las áreas los servicios que conformarán la cartera de servicios de cada una de ellas.
5. Consolidar la cartera de servicios académicos internacionales de la Universidad.
6. Incluir en el sistema de incentivos y premiaciones de la Universidad la estimulación a los mejores resultados en la captación de divisas, a través de los servicios académicos internacionales.

### **3.5. Resultados de la Etapa IV. Implementación y control**

En el paso de implementación se pone en práctica el plan de acciones de mejora que se traza, al que se le puede realizar posteriormente los cambios correctivos según sea necesario. En el paso de control se medirá el nivel de cumplimiento de las diferentes tareas planteadas.

A continuación se muestra el plan de acciones de mejora que se propone, donde las primeras tres columnas atañen a la implementación y las dos últimas columnas corresponden al control. La puntuación que se le asigna a las acciones significa cómo debe tributar cada una de estas al cumplimiento del objetivo estratégico. Esta puntuación dada a cada acción se puede dividir de manera proporcional entre las diferentes tareas que se asignen para desarrollar la acción. Para efectuar la

evaluación final del cumplimiento del plan de acción se proponen los siguientes rangos: Excelente: 90 -100; Bueno: 80-89; Regular: 70-79; Mal: menos de 70.

**Programa de acción para la implementación y control de las estrategias**

Implementación			Control	
Acciones de mejora	Fecha cumplimiento	Responsable	Puntuación	Evaluación
1. Presentar al MES propuesta de una estructura organizativa formal para la creación de la Oficina Comercial.	Enero/2012	Rectora, VRE, Asesor OCSA	15	
2. Designar representantes en cada facultad/área para atender la actividad comercial.	Febrero/2012	VRE, Asesor OCSA, y Jefe áreas	15	
3. Efectuar encuentros con los representantes para analizar el estado de la comercialización.	A partir de Marzo/2012 Mensual	Asesor OCSA, VRE y gestores	15	
4. Definir en todas las áreas los servicios que conformarán la cartera de cada una de ellas.	Abril/2012	VRE, Asesor OCSA, Jefe áreas y representantes	15	
5. Consolidar la cartera de servicios académicos internacionales de la universidad.	Mayo/2012	VRE, Asesor OCSA, Jefe áreas y representantes	20	
6. Incluir en el sistema de incentivos y premiaciones de la Universidad la estimulación a los mejores resultados en la captación de divisas, a través de los servicios académicos internacionales.	Diciembre/2012	Rectora, VRE y Asesor OCSA	20	
Total (evaluación del cumplimiento de las estrategias)			100	



### **3.6. Conclusiones parciales del capítulo**

1. La Universidad de Holguín con 38 años de fundada, constituye en la actualidad un pilar en la formación profesional y un centro investigativo de referencia en el territorio y el país.
2. Es indispensable, el fortalecimiento de la gestión comercial en la Universidad de Holguín, fundamentalmente en la potencialización de la colaboración internacional a través de los servicios académicos internacionales: pregrado y posgrado internacional, ya que constituyen las dos fuentes directas de ingreso más importantes para la organización y para el MES.
3. La situación tanto externa como interna en cuanto a la gestión comercial en la Universidad de Holguín es desfavorable, caracterizada por amenazas y debilidades a las que se le deben prestar especial atención en aras de revertir estos resultados.
4. El objetivo y las estrategias que se proponen brindan nuevas alternativas que contribuyen a una gestión comercial acertada, pues son factibles de cumplir.
5. La puesta en marcha del plan de acción propuesto permitirá perfeccionar la gestión comercial, así como la toma de decisiones, lo que facilitará la obtención de mejores resultados en su gestión.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

El desarrollo de la investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se diseñó y aplicó un procedimiento para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, por lo que se cumplió el objetivo de la investigación.
2. Dicho procedimiento contribuye al perfeccionamiento de la gestión comercial, el cual constituye a su vez uno de los retos principales del sistema de comercialización, definido en las exigencias del Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES y en los Lineamientos del VI Congreso del PCC.
3. Los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración de las estrategias de comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín, demuestran la factibilidad y pertinencia del mismo, así como respaldan la significación práctica de la investigación.
4. Se aporta un documento contentivo encaminado a facilitar la toma de decisiones en el sistema de gestión comercial de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

## **RECOMENDACIONES**

A partir de las conclusiones anteriores, se plantean las recomendaciones siguientes:

1. Dar continuidad a la presente investigación en aras de lograr su mejora continua y sostenibilidad en el tiempo.
2. Realizar otros estudios relacionados con la actividad comercial, como satisfacción de clientes, investigación de mercados, etc., que contribuyan al perfeccionamiento de su gestión.
3. Realizar periódicamente diagnósticos que permitan conocer y evaluar sistemáticamente los resultados de la actividad comercial de la Organización.
4. Ejecutar las estrategias propuestas, según el plan de acción que se plantea, con el fin de garantizar el cumplimiento del objetivo estratégico previsto y los ajustes pertinentes en la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFIA

1. AMA. (2007). Dictionary of marketing terms. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary>. consulta: Julio/2009
2. Ansoff, H. I; Declerk, R.P y Hayes R.I. (1993). El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas. México.
3. Análisis Estadísticos del Ministerio de Educación Superior. Publicación Anual. Años 2007, 2008, 2009 y 2010.
4. Avila, Daymeé. (2010). Estrategia para la implantación de un sistema integrado de gestión en el hotel Brisas Guardalavaca. Trabajo de Diploma.
5. Colectivo de autores. (2002). Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Sistema y subsistemas del Nuevo Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES. Editorial Félix Varela. La Habana.
6. Colectivo de autores. (2010). Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Actualización del Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES.
7. Coca, C. y Milton, A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 14 (2), pp. 393. Disponible en <http://www.scielo.org.ve/scielo> Consultado: Abril/2010.
8. Didou, S. (2007). La internacionalización de la educación superior en América Latina: oportunidades y desafíos. Conferencia dictada en el Pabellón Argentina de la Ciudad Universitaria.
9. Drucker, Peter. (1975). La gerencia. Editorial el Ateneo. Buenos Aires.
10. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. Disponible en <http://jurisint.org/pub/06/sp/doc/C17.pdf> Consultado: Junio/2011
11. Fernández, Alfonso. El grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90. Su medición a través de la estructura organizativa. Tesis Doctoral. España.
12. Fernández, Richard. (2006). Diseño de estrategias para perfeccionar el sistema de comercialización en la Empresa provincial de suministros ATM en Holguín. Trabajo de Diploma.
13. García, Gelmar. (2006). Contribución Epistemológica para la Administración: Diseño de un Método Administrativo. Tesis en opción al título de Doctor en ciencias económicas.
14. García, Gelmar. (2005). Monografía. Administración. Una contribución Epistemológica.

15. García, Gelmar. (2005). Monografía. Método de intervención profesional para el desarrollo de los procesos administrativos estratégicos.
16. Gárciga, Rogelio. (2006). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos.
17. Gascón, Patricia y José Luis Cepeda. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México. El comercio de servicios educativos y la educación superior. Disponible en <http://www.anui.es.mx/c.../.pdf>. Consultado junio/11.
18. González, Mirna. (2000). Modelo para la formulación de estrategias de comercialización. Aplicación a la unidad básica de atención y comercialización en divisas. Tesis en opción al grado científico de Master en Ciencias.
19. González, Mirna; Merlinda Clark y Rosa Palau. (2004). Marketing estratégico.. Disponible en <http://biblio/.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe/> Consultado junio/11.
20. González, Mirna; Gelmar García y Rosa Palau. (2005). Marketing de los servicios. Disponible en <http://biblio/.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe/> Consultado junio/11.
21. Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de verdad y la competencia en los servicios. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
22. Internacionalización de la Educación Superior: Avances y Perspectivas en América Latina y el Caribe. Disponible en: <http://noticias.universia.net.co/publicaciones/noticia.html>. Consultado Julio/2010.
23. Instrucción No. 1/2006. Normas y procedimientos para la gestión del posgrado.
24. Knight, Jane. El comercio de la educación superior. Disponible en <http://www.fsa.ulaval.ca/rdip/cal/lectures.htm> Consultado junio/11.
25. Kotler, Philip. (1992). Dirección de Marketing. Séptima edición, Editorial Prentice Hall, España, T.1, p. 29.
26. Kotler, Philip. (1994). Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control. Segunda Edición. México.
27. Kotler, Philip. (2000). Dirección de marketing. Edición del Milenio. Volumen II, Cap. 14, pág. 478.
28. Kotler, Philip y Lane Keller. (2006). Dirección de marketing. Duodécima Edición, México, p. 40.
29. Menguzzato, M. y Renal, J.J. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. p. 77.
30. Menguzzato, M y Renal. (1998). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Managemen.

31. Mintzberg, Henry. Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias. <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art14.htm>. Consultado Julio/2010
32. Noda, Marcia. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Santa Clara Martha Abreu. Villa Clara.
33. Odio, Mayda. (2008). Formulación de estrategias de comercialización para los servicios académicos internacionales en la Universidad de Oriente. Tesis en opción al título académico de Master en Administración de Negocios. Cuba.
34. Payne, Adrian. (2005). La esencia de la mercadotecnia de servicios. Disponible en [www.infosol.com.mx/.../mercadotecnia\\_servicios.html](http://www.infosol.com.mx/.../mercadotecnia_servicios.html) . Consultado Julio/2010
35. Parasuraman, Zeithaml; Valery & Berry. (1993). Calidad total en la gestión de los servicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España.
36. Perez, E. (1992.). Economía de la empresa (Introducción). Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.
37. Pupo, Beatriz. (2005). Metodología para el estudio de la cartera de negocios del Policentro Pico Cristal. Tesis en opción al grado científico de Master en Ciencias.
38. RS-OM-380. (2010). Indicaciones sobre tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada.
39. Peña, Juan. (2010). Contribución metodológica al control de la gestión económico - financiera en las universidades municipales del MES. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección.
40. Planeación Estratégica Participativa. Modelo de Planeación Estratégica Participativa aplicada a la Educación. Disponible en <http://ricoveri.tripod.com/ve/ricoverimarketing/id11.html>. Consultado: Abril/2011
41. Ronda, Guillermo y Ángel Marcané. (2002). Las Leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la Dirección estratégica. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/leyrige>. Consultado: Marzo/2011
42. Smith, George. (1997). Planeación estratégica. Disponible en: <http://www.aceproject.org/main/espanol/em/emd01.htm> Consultado marzo/2011.
43. Sánchez, Norma. (2002). Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas.
44. Sánchez, Norma. (2006). Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto. ISBN-959-16-0486-6. Disponible en <http://biblio/.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe>. Consultado marzo/2011.

45. Schroeder, R. (2006). Administración de operaciones. Editorial McGraw- Hill.
46. Stanton, William. (1975). Fundamentos de Marketing, McGraw-Hill, Mexico.
47. Stanton, Etzel y Walker. (1996). Fundamentos de Marketing. Madrid. 10ma. Edición, McGraw-Hill.
48. Stoner, James y Edward Freeman. (1996). Administración. Sexta Edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
49. Velázquez, Reynaldo. (2004). La gestión universitaria. Herramientas de avanzada para su perfeccionamiento. Monografía.
50. Villavicencio, María Victoria. Evolución y perspectivas Evolución y perspectivas de los servicios de los servicios académicos internacionales (...). Selección de ponencias presentadas en Universidad 2010. -- ISBN 978-959-16-1092-8.
51. Zayas, Enrique. (2007). Administración. Material de apoyo bibliográfico para la asignatura Administración de la Maestría en Dirección. Centro de Estudio de Gestión Empresarial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

# ANEXOS



**Anexo no. 1. Principales tendencias del mercado.**

**Tabla 1. Mercados (países) que han tenido vínculos de trabajo con la Universidad de Holguín durante el período 2007-2010.**

	<b>Mercado</b>	<b>Área geográfica</b>	<b>Ingreso</b>
1	Guinea Ecuatorial	África	43501.06
2	Colombia	América	29348.03
3	Canadá	América	29149.37
4	Angola	África	12300.00
5	Sao Tomé y Príncipe	África	5587.00
6	Ecuador	América	3720.00
7	Guatemala	América	2800.00
8	México	América	2476.00
9	Belice	América	1660.00
10	Perú	América	1600.00
11	Tanzania	África	1400.00
12	Italia	Europa	1176.00
13	Alemania	Europa	1090.00
14	Honduras	América	800.00
15	Noruega	Europa	400.00
16	Zambia	África	336.00
17	Brasil	América	330.00
18	Inglaterra	Europa	216.00
19	Suiza	Europa	168.00
20	Austria	Europa	140.00
<b>Total</b>			<b>138197.46</b>

**Tabla 2. Continentes fundamentales de mercados 2007-2010 de la Universidad de Holguín durante el período 2007-2010.**

	<b>Continente</b>	<b>Ingreso</b>
1	América	71883.40
2	África	63124.06
3	Europa	3190.00
<b>Total</b>		<b>138197.46</b>

**Anexo no. 2. Presentación de los ingresos por mercados y servicios durante el período 2007-2010.**

**Tabla 3. Servicio pregrado compensado**

<b>Mercados</b>		<b>Ingresos totales 2007-2010</b>	<b>Aporte en % del ingreso</b>
1	Guinea Ecuatorial	43501.06	<b>51.80</b>
2	Canadá	28585.00	<b>34.00</b>
3	Sao Tomé y Príncipe	5587.00	<b>6.60</b>
4	Ecuador	1800.00	2.10
5	México	1676.00	2.00
6	Tanzania	1400.00	1.70
7	Alemania	1090.00	1.30
8	Brasil	330.00	0.40
9	Inglaterra	72.00	0.10
<b>Total</b>		<b>84041.06</b>	<b>100.00</b>

**Tabla 4. Servicio posgrado Internacional**

<b>Mercados</b>		<b>Ingresos totales 2007-2010</b>	<b>Aporte en % del ingreso</b>
1.	Colombia	29348.03	<b>54.19</b>
2.	Angola	12300.00	<b>22.71</b>
3.	Guatemala	2800.00	5.17
4.	Ecuador	1920.00	3.55
5.	Belice	1660.00	3.06
6.	Perú	1600.00	2.95
7.	Italia	1176.00	2.17
8.	México	800.00	1.48
9.	Honduras	800.00	1.48
10.	Canadá	564.37	1.04
11.	Noruega	400.00	0.74
12.	Zambia	336.00	0.62
13.	Suiza	168.00	0.31
14.	Inglaterra	144.00	0.27
15.	Austria	140.00	0.26
<b>Total</b>		<b>54156.40</b>	<b>100.00</b>

**Anexo no. 3. Ingresos por modalidades, servicios y continentes durante el período 2007-2010.**

**Tabla 5. Ingresos por modalidades**

<b>Modalidad</b>	<b>Ingreso</b>	<b>Aporte en % del ingreso</b>
Carrera Completa	49088.06	35.52
Cursos	37925.40	27.44
Doctorado	36548.03	26.45
Maestría	8660.00	6.27
Diplomados	2500.00	1.81
Tesis de Grado	1800.00	1.30
Práctica preprofesional	1676.00	1.21
<b>Total</b>	<b>138197.46</b>	<b>100.00</b>

**Tabla 6. Ingresos por servicios y continentes**

<b>Posgrado</b>			<b>Pregrado</b>		
África	Doctorado	7200.00	África	Carrera completa	49088.06
	Maestría	2600.00		Cursos	1400.00
	Diplomado	2500.00		Subtotal	50488.06
	Cursos	336.00			
	Subtotal	12636.00			
América	Doctorado	29348.00	América	Cursos	28915.00
	Maestría	6060.00		Tesis de Grado	1800.00
	Cursos	4084.40		Prácticas Preprof.	1676.00
	Subtotal	39492.40		Subtotal	32391.00
Europa	Cursos	2028.00	Europa	Cursos	1162.00
	<b>Total</b>	<b>54156.40</b>		<b>Total</b>	<b>84041.06</b>

**Anexo no. 4. Ingresos de la Universidad de Holguín por servicios, con respecto a los ingresos del Ministerio de Educación Superior.**

<b>Servicio</b>	<b>Ingreso UHOLM 2007-2010 (MCUC)</b>	<b>Ingreso MES 2007 al 2010</b>	<b>Aporte en % del ingreso</b>
Posgrado internacional	54.00	3115.90	1.73
Pregrado compensado	84.00	3109.90	2.70
Total	138.00	6225.80	2.22

**Anexo 5. Matriz de perfil competitivo (factores cualitativos).**

Factores Claves	Pond.	UHOLM		UPR		UNAH		UH		ISPJAE		UMCC		Ucf		UCLV		UC		ISMMM		UDG		UO	
		Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP	Clasif.	RP
Prestigio del claustro de la universidad.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Diversidad de los servicios académicos internacionales.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
Imagen corporativa.	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Participación en el mercado.	0.1	1	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
Nivel tecnológico e Infraestructura.	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	4	0.52	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52	1	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26
Fortaleza financiera.	0.13	2	0.26	2	0.26	1	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52	1	0.13	1	0.13	1	0.13	3	0.39
Publicidad y promoción.	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45
Cantidad de Universidades con las que colabora	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36
Resultado total ponderado	1.00		2.12		2.77		2.15		4.00		3.29		3.74		2.65		3.66		2.47		1.95		2.08		3.36
<b>Posición Competitiva</b>			<b>10</b>		<b>6</b>		<b>9</b>		<b>1</b>		<b>5</b>		<b>2</b>		<b>7</b>		<b>3</b>		<b>8</b>		<b>12</b>		<b>11</b>		<b>4</b>

**Anexo no. 6. Análisis de la competencia (factores cuantitativos) período 2007-2010.**

<b>Institutos de Educación Superior</b>	<b>Ingreso Total 2007- 2010 (MCUC)</b>	<b>Aporte en % del ingreso</b>	<b>Ranking</b>
UH	2045.1	<b>32.85</b>	1
UMCC	869.1	<b>13.96</b>	2
UCLV	725.6	<b>11.65</b>	3
ISPJAE	669.3	10.75	4
UPR	564.9	9.07	5
UCf	280.2	4.50	6
UO	266.2	4.28	7
UNAH	243.9	3.92	8
UC	227.0	3.65	9
UDG	160.7	2.58	10
<b>UHOLM</b>	<b>138.0</b>	<b>2.22</b>	<b>11</b>
ISMMM	35.8	0.58	12
<b>Total</b>	<b>6225.8</b>	<b>100.00</b>	

**Anexo no. 7. Definición de la cartera de servicios académicos (pregrado y posgrado internacional) de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.**

<b>Necesidad que satisface</b>	<b>Clientes que atiende</b>	<b>Tecnología que emplea</b>
<p><b>Pregrado compensado:</b></p> <p>1. Carreras completas (CRD)</p> <p>2. Actividades de complementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estancias académicas</li> <li>• Cursos</li> </ul>	<p>Internacionales interesados en alcanzar su formación profesional</p>	<p>Claustro de excelencia y carreras acreditadas</p> <p>Claustro de excelencia</p>
<p><b>Posgrado internacional:</b></p> <p>1. Superación profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos</li> <li>• Diplomados</li> <li>• Entrenamientos</li> </ul> <p>2. Formación académica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidades</li> <li>• Maestrías</li> <li>• Doctorados</li> </ul>	<p>Internacionales interesados en ampliar su formación profesional</p>	<p>Claustro de excelencia</p> <p>Claustro de excelencia con grado académico y científico</p>

## Anexo no. 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) UHOLM

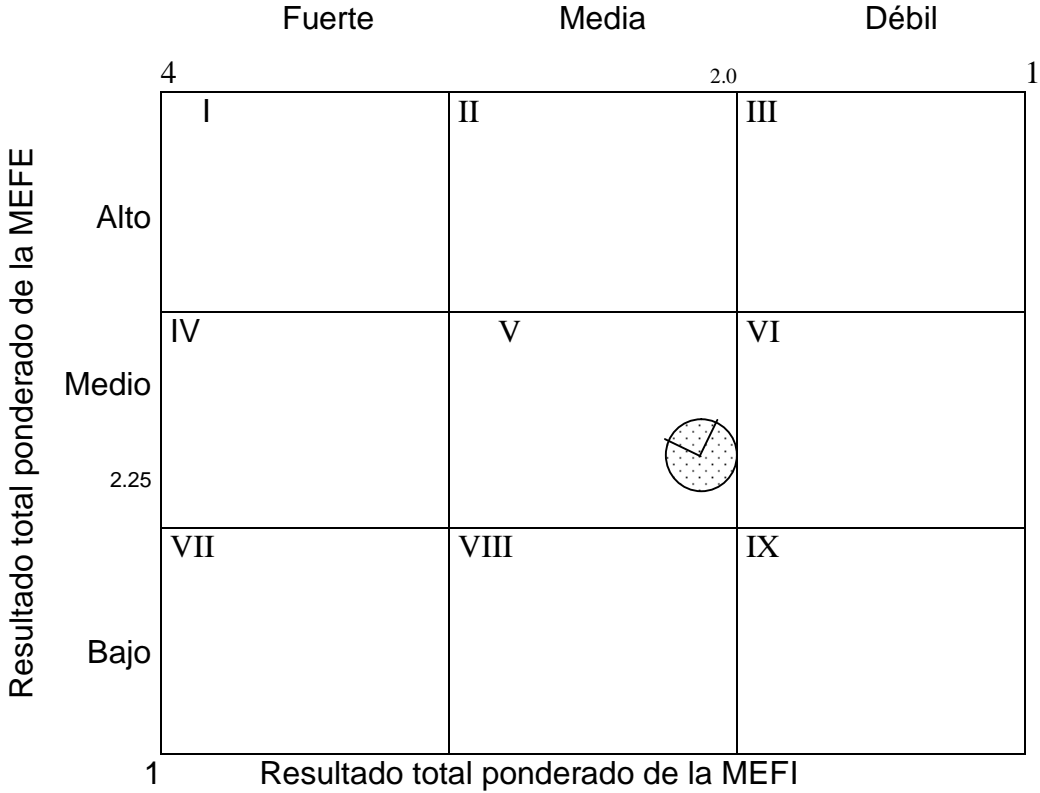
Factores Externos Claves.	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
1. Existencia del Alba.	0.05	3	0.15
2. Política institucional del MES y gubernamental relacionada con el incremento de la captación.	0.10	4	0.40
3. Existencia de convocatorias a proyectos que permiten adquirir infraestructura que benefician espacios para los servicios académicos.	0.03	3	0.09
4. Incremento de la demanda de los servicios académicos de la Universidad de Holguín.	0.09	4	0.36
5. Existencia de mecanismos y representantes, eventos, puntos de encuentros en Cuba y en el exterior que favorecen las relaciones de las universidades.	0.08	4	0.32
6. Bloqueo económico-financiero	0.04	2	0.08
7. Crisis económica mundial.	0.04	2	0.08
8. Regulaciones económicas para la comercialización en Cuba.	0.05	2	0.10
9. Restricciones legales del organismo de inmigración y extranjería en cuanto a las relaciones con cubanos residentes en el exterior	0.03	2	0.06
10. Pérdida de talento dentro y fuera del país.	0.03	2	0.06
11. Falta de autonomía para la firma de convenios marcos (excesiva centralización).	0.05	2	0.10
12. Fuentes de captación relacionadas con el objeto social de las universidades asignadas a otros organismos.	0.04	2	0.08
13. Disminución de salidas al exterior y presupuesto en CUC para gastos de relaciones internacionales.	0.09	1	0.09
14. Las agencias de viajes que operan en Cuba-Holguín no satisfacen las exigencias del posgrado internacional.	0.08	1	0.08
15. Débil posicionamiento competitivo de la UHo.	0.10	1	0.10
16. Existencia de mercados inexplorados	0.10	1	0.10
Resultado total ponderado	1		2.25



## Anexo no. 9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) UHOLM

Factores Internos Claves.	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
1. Profesores e investigadores con reconocimiento nacional e internacional.	0.09	4	0.36
2. Se abarca todo el espectro de las áreas del conocimiento	0.08	4	0.32
3. Oferta estable de superación profesional y formación académica	0.04	3	0.12
4. Relaciones y convenios con universidades de todos los continentes.	0.08	4	0.32
5. Existe infraestructura con potencialidades que pueden ser explotados en SAI y otros.	0.03	3	0.09
6. Insuficiente estimulación material para profesores e investigadores para servicios académicos en frontera.	0.09	1	0.09
7. Gran cantidad de convenios inactivos.	0.07	1	0.07
8. Falta de prioridad y organización de la comercialización en las áreas.	0.06	1	0.06
9. Falta de prioridad de las relaciones internacionales en la estrategia universitaria en los últimos años.	0.05	2	0.10
10. Falta de concreción de la estrategia de comercialización en la universidad.	0.10	1	0.10
11. No está elaborada una sólida la cartera de servicios.	0.10	1	0.10
12. Inestabilidad y baja calidad de la comunicación (Internet, red, e-mail).	0.08	1	0.08
13. Insuficiente cultura universitaria con respecto a los temas de relaciones internacionales.	0.03	2	0.06
14. Bajo nivel de cooperación de la comunidad universitaria del país	0.03	2	0.06
15. Insuficiente aseguramiento para la organización de la comercialización de los SAI (infraestructura, transporte, presupuesto para los gastos de oficina interfase, etc.)	0.07	1	0.07
Resultado total ponderado	1		2.00

**Anexo no. 10. Matriz interna-externa**



## Anexo no. 11. Matriz DAFO

	<p>Principales oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política institucional del MES y gubernamental relacionada con el incremento de la captación.</li> <li>2. Incremento de la demanda de los servicios académicos de la Universidad de Holguín</li> <li>3. Existencia de mecanismos y representantes, eventos, puntos de encuentros en Cuba y en el exterior que favorecen las relaciones de la universidad</li> </ol>	<p>Principales amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de salidas al exterior y presupuesto en CUC para gastos de relaciones internacionales</li> <li>2. Las agencias de viajes que operan en Cuba-Holguín no satisfacen las exigencias del posgrado internacional</li> <li>3. Débil posicionamiento competitivo de la UHo.</li> <li>4. Existencia de mercados inexplorados</li> </ol>
<p>Principales fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesores e investigadores con reconocimiento nacional e internacional</li> <li>2. Se abarca todo el espectro de las áreas del conocimiento</li> <li>3. Relaciones y convenios con universidades de todos los continentes</li> </ol>	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer comunicación con los representantes del MES en el extranjero para la promoción de los servicios universitarios y ejecución de posibles acciones amparadas en convenios</li> <li>2. Participar en las principales ferias comerciales del territorio y del país para promocionar los SAI de la UHo. y establecer acciones de colaboración.</li> </ol>	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometer a los profesores e investigadores que salen al exterior en promover los SAI, acciones de colaboración, firma de convenios, cartas de intensión, gestión de nuevos mercados, etc.</li> <li>2. Establecer comunicación con agencias de viajes en aras de lograr alianzas en cuanto a la prestación de otros servicios requeridos por el posgrado internacional</li> <li>3. Realizar estudios de mercados para conocer las potencialidades de comercialización de los SAI. (mercados actuales y potenciales).</li> </ol>
<p>Principales debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiente estimulación material para profesores e investigadores para servicios académicos en frontera</li> <li>2. Gran cantidad de convenios inactivos</li> <li>3. Falta de prioridad y organización de la comercialización en las áreas</li> <li>4. Falta de concreción de la estrategia de comercialización en la universidad</li> <li>5. No está elaborada una sólida cartera de servicios universitarios</li> <li>6. Inestabilidad y baja calidad de la comunicación (Internet, web, e-mail)</li> <li>7. Insuficiente aseguramiento para la organización de la comercialización de los SAI (infraestructura, transporte, presupuesto para los gastos de la oficina interfase, etc.)</li> </ol>	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y ejecutar una estrategia de estimulación a captadores en frontera</li> <li>2. Analizar los convenios inactivos para reactivar los que sean posible y determinar las posibles acciones que se puedan ejecutar a través de ellos</li> <li>3. Realizar encuentros con las áreas para integra estas con la OCSA para lograr agilizar la gestión y ejecución de los SAI de manera oportuna y organizada</li> <li>4. Concretar la estrategia de comercialización de la UHOLM</li> <li>5. Elaborar una cartera de servicios universitarios que resulte atractiva</li> <li>6. Mejorar la imagen digital y la imagen comercial de la universidad, que hoy no es visible. (Web, plegables, multimedia etc.)</li> <li>7. Garantizar la logística necesaria para el desarrollo de los servicios académicos universitarios.</li> </ol>	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y ejecutar actividades de capacitación y motivación, teniendo en cuenta la importancia del profesor en la prestación del servicio</li> <li>2. Estimular e intensificar la gestión comercial en aras de saber hacer, dirigida a crear, mantener y proteger la estrategia de posicionamiento seleccionada para los mercados que atiende la Universidad.</li> </ol>