

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Título: Diseño de un Plan de marketing para la Oficina
Coordinadora de los Servicios Académicos de la Universidad de
Holguín Oscar Lucero Moya



Autor: Yunier Solis Lara

Tutor: Ing. Yoel Sarmiento Reyes

Curso 2010-2011

PENSAMIENTO

“Habla poco de lo que sabes y nada
de lo que ignores”.

Carnot

DEDICATORIA

A mi querida madre **Ana M. Lora Díaz** y mi padre **Omar Solis Megret** por su amor, comprensión y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre y padre por su apoyo y servirme de ejemplo.

A mi familia en general, mis **abuelas**, mi **hermana**, **mis primas** y **primos**.

A todos los profesores que de una forma u otra han ayudado en la elaboración de esta investigación.

A la profesora **Elizabet Guilarte** por aceptarme en este campo de investigación, así como a mi tutor Yoel Sarmiento por su paciencia.

A todos mis compañeros y amistades, disculparme por no mencionar nombre alguno.

A los compañeros de la OCSA, como **Luis E. Millán** por su tiempo prestado.

RESUMEN

La Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHOLM) es una institución que pertenece a la red de educación superior creada por el Ministerio de Educación Superior, en la cual se realizan los programas de graduación denominados pregrado compensado, los post-grado internacional, eventos y la asistencia técnica exportada, estos servicios académicos son aquellos que se aplican tanto en Cuba como fuera del país, lo que constituye una fuente importante de ingreso que se obtienen en el marco del autofinanciamiento en divisas autorizada y aprobada por el Ministerio de Educación Superior.

Esto implica que la universidad se trace estrategias como diseños de planes de marketing para sus servicios, que permitan garantizar el autofinanciamiento de su actividad sin alejarse de los principios del Ministerio.

Por tal motivo se diseñó un plan de marketing para los servicios académicos en la Universidad de Holguín con el fin de solucionar el problema profesional, que era la falta de armonía entre los elementos que componen un plan de marketing, pues no eran analizados en su totalidad, incidiendo negativamente en sus indicadores.

La investigación se realizó con el objetivo de resolver la situación en la entidad, mejorar la imagen de los servicios brindados por la universidad para un futuro y lograr la existencia de una oportunidad en los negocios.

Se aplicaron técnicas y herramientas novedosas en la investigación como; diagnóstico, revisión de documentos para la recopilación de información, entre otros, lo cual contribuirá a la Oficina Coordinadora de Servicios Académicos de la Universidad de Holguín a la toma de decisiones para lograr mejores resultados favorables en los servicios proporcionados.

ABSTRACT

The Holguin Oscar Lucero Moya University (UHOLM) is an institution that belongs to the net of higher education created by the Superior Ministry Of Education , in the one that one sell off the programs of graduation in named compensated pre-degree, them international post-degree, events and the exported technical assistance, these academic services are those that are applicable so much in Cuba as you come from the country, that constitutes an important source of entrance that are obtained in the frame of the self-financing in foreign exchange authorized and approved by the Superior Ministry Of Education.

This implies that the university draws strategies like designs of plans of marketing for his services itself, that they allow guaranteeing the self-financing of your activity without getting away from the principles of the Ministry.

For such motive himself I design a plan of marketing for the academic services at Holguín's University with the aim of solving the professional problem, that I was the disharmony between the elements that they compose a plan of marketing, no they were examined completely, affecting negatively in his indicators.

The investigation sold off for the sake of resolving the situation into the entity, improving the image of the drunk to services the university for a future itself and achieving the existence of an opportunity in business.

Techniques and innovative tools in investigation were applicable like; Diagnosis, revision of documents for the compilation of information, between other ones, which will contribute Servicios's Coordinating Office Academic of Holguín's University to the decision making to achieve better favorable results in the provided services.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

1

CAPÍTULO I EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DEL MARKETING

6

1.1 Reseña histórica del marketing en el mundo.

6

1.2 Metodologías para la planeación del marketing

11

1.3 Desarrollo del marketing en Cuba

15

1.4 Actividad comercializadora en el Ministerio de Educación Superior

20

(MES). Diagnóstico en la Universidad de Holguín (UHOLM)

CAPÍTULO II METODOLOGÍA Y APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

30

2.1 Metodología para la aplicación del plan de marketing

30

2.2 Aplicación de la metodología.

33

CONCLUSIONES

52

RECOMENDACIONES

53

BIBLIOGRAFÍA

54

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

“Actualmente hay que correr más deprisa para poder quedarse en el mismo sitio.”

Philip Kotler.

En el mundo el marketing se ha convertido en una ciencia que es explotada por todas las organizaciones que desean mejorar sus resultados financieros, lo que está ha generado una gama de confusiones acerca de su importancia en las empresas.

Algunas consideran que solo es otra función más y que opera de forma equivalente con los departamentos de producción, el de finanzas y el de recursos humanos, lo que ninguno se considera líder en la empresa.

Otras lo consideran como la función más importante entre estos departamentos, esto se produce cuando la empresa presenta un crecimiento lento o una disminución de las ventas. También mercadólogos lo consideran como la función central de una empresa, ya que este consiste en definir la misión, los productos y los mercados de la empresa, y dirigir las demás funciones para lograr la satisfacción de los clientes.

Otros mercadólogos lo ubican en el centro a los clientes, considerando las funciones como partes iguales en la empresa con el objetivo de orientar al cliente, percibirlos, servirlos y satisfacerlos, siendo los clientes la función de control. Se considera también al consumidor como una función de control pero ubicando el marketing en una posición central, es decir, trabaja como una función integrativa.

El marketing se reconoce desde la antigüedad, cuando existía una economía feudal, agraria o forestal, donde las personas eran autosuficientes realizaban ellos mismos todas las actividades que necesitaban.

Luego aparece la división del trabajo y muchos hombres comienzan a destacarse y a producir más de lo que desean y a desear más de lo que produce, por lo que comienza la base del comercio, siendo este, el corazón del marketing.

El marketing apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX, todos se centraban en la producción, debido a que la demanda del mercado excedía la oferta. Para los años 70 comienza a operar un

marketing no lucrativo el cual presentaba un carácter público y social, alejado del ámbito económico.

En 1990 aparece el marketing “uno a uno”, conocido como mercado del individuo el cual es apoyado por programas informáticos, donde se recoge los perfiles individuales de los clientes, lo que permite la selección y localización de múltiples criterios sobre ellos.

En Cuba se comienza a explotar el marketing debido a la apertura de la economía nacional en nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y la universalización del comercio exterior, ya que este no se explotaba después del triunfo de la Revolución, se conocía como una herramienta capitalista y se decía que en un mercado racionado no era necesario el marketing.

Ya para 1998 se da conocer las bases del Perfeccionamiento empresarial mediante el Decreto-Ley 187 en el cual, se concibe como una necesidad de rediseñar, reorganizar, transformar y de cambiar, esto va mucho más allá de soluciones tecno-estructurales más o menos formales y, como es natural, comprende a las personas.

Este proceso de perfeccionamiento, por su connotación estratégica, es una constante de trabajo y este va encaminado a todas las áreas de la empresa con el objetivo de que funcione como un todo la entidad.

Luego aparece el Decreto Ley 252 del 2007 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el decreto No 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, donde aparece incluido el Sistema de marketing en el capítulo (XVIII).

Para el 2010 se da a conocer por el VI Congreso del PCC el proyecto de lineamientos el cual es el encargado de la sostenibilidad y la preservación del sistema social, este proyecto destaca esferas relacionadas con el marketing dándole una mayor participación en el país a esta herramienta.

El MES, el cual fue fundado con el objetivo de crear estrategias a la política educacional no se quedó ajeno a la evolución del marketing, una de las estrategias tomadas fue ampliar y reestructurar la red de instituciones de educación superior, la cual desarrolla los programas de graduación (en Cuba se denomina pregrado) y de

postgrado y la enseñanza a distancia como parte consustancial del sistema, el que debe alcanzar un desarrollo apreciable en los próximos años sobre la base de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Dentro de esta red se encuentra la UHOLM la cual a través de la Oficina Coordinadora de Servicios Académicos (OCSA), controla los servicios de pre-grado compensado y post-grado internacional, esta fue creada por el MES según la resolución 20/2002 que fusionó las Oficinas de postgrado internacionales y de Profesor invitado y pregrado compensado.

En los últimos años la OCSA de la UHOLM, se ha percatado del incumplimiento de los planes financieros que se ha propuesto la universidad para los cursos de post-grado internacional y pregrado compensado, siendo esta la situación problemática.

Luego de haberse revisado y analizado la situación en años anteriores, se llevo a cabo una auditoría de marketing que detectó una serie de problemas como el desconocimiento de los principales competidores: tamaño, cuales son sus objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades así como la no existencia de un plan de marketing, ni de su cartera de productos todo esto llevo a plantear como **problema profesional**, los elementos que componen un plan de marketing no son analizado en su totalidad, el cual no permite su ejecución de manera armónica y que este influya positivamente en los indicadores.

Como **objeto de estudio** la planeación estratégica del marketing y como **campo de acción** el plan de marketing.

Objetivo general diseñar un plan de marketing por la metodología de William Stanton (2001) para la OCSA de la UHOLM que permita alcanzar los planes financieros establecidos, el cual se cumplirá con las siguientes **tareas**:

- Revisión bibliográfica para la evolución histórica y teórica del objeto de estudio, en el mundo, en Cuba, así como la evaluación crítica de los textos y apego a criterios.
- Revisión bibliográfica de metodologías para la elaboración de Planes de marketing que se adapte a las condiciones concretas del entorno de las universidades cubanas y específicamente a la UHOLM en la OCSA.
- Elaboración de un informe técnico.

Se parte de la **hipótesis** de que si se diseña un plan de marketing que logre profundizar en sus elementos que los componen se contribuirá a alcanzar los planes financieros establecidos.

Novedad científica: La elaboración del plan de marketing aplicando la metodología de William Stanton para la OCSA en condiciones de que sirva de guía para alcanzar objetivos propuestos por la misma.

Este estudio constituye desde el punto de **vista social** una herramienta para el funcionamiento correcto de la organización, lo que permitirá a través del plan de marketing alcanzar una mayor eficiencia, una mejora en la salud financiera, una buena satisfacción de los clientes.

En la investigación se utilizó **métodos teóricos (históricos y lógicos) y métodos empíricos.**

Teóricos históricos

Revisión bibliográfica general y discriminativa, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias, inducción - deducción y análisis – síntesis.

Teóricos lógicos

Hipotético - deductivo (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), el sistémico - estructural - funcional (análisis y síntesis, la abstracción, inducción - deducción), el dialéctico (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción).

Métodos empíricos: Diagnóstico, tormentas de ideas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información y solución de problemas.

El trabajo se estructurará con un resumen, una introducción, dos capítulos, el primero donde se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y en el segundo se describe el procedimiento metodológico utilizado, así como su aplicación concreta en la organización, las conclusiones y las recomendaciones del mismo.

La significación práctica radica en que con la elaboración de un plan de marketing para la OCSA de la UHOLM contribuirá al cumplimiento del plan financiero.

CAPÍTULO I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DEL MARKETING

*“Es más importante hacer lo que estratégicamente es correcto
que lo que es rentable de inmediato”*

Philip Kotler

1.1- Reseña histórica del Marketing en el mundo

A través de los años el desarrollo de la actividad empresarial ha provocado la evolución en el tiempo del marketing, centrándose en las actividades de satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, así como en las ventas y la publicidad.

En un estudio histórico del marketing se puede observar primero, los factores que causaron los cambios del marketing; segundo la herencia actual de antiguas prácticas e instituciones del marketing y tercero, la relativa estabilidad a través del tiempo.

En una economía feudal, agraria o forestal, la población es en gran parte autosuficiente, produce sus propios alimentos, hace sus propias telas y construye sus propias casas y utensilios, hay muy poca especialización en el trabajo y muy poca necesidad de cualquier tipo de comercio.

Con el transcurrir del tiempo, sin embargo, comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen. Esto da como resultado que cada hombre produzca más artículos de lo que necesita, pero careciendo de los demás productos.

En cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea, o desea más de lo que produce, existe la base para el comercio y el comercio es el corazón del marketing. Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas. La mayoría de los negocios lo son en pequeña escala sin especialización alguna en su dirección.

Se desarrollan a partir de organizaciones artesanas familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al marketing.

De hecho la práctica normal es producir manualmente bajo pedido.

En el paso siguiente de la evolución histórica del marketing los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a los pedidos futuros. Aparece una nueva división en el trabajo cuando un tipo de hombre de negocio comienza a ayudar a la venta de esa mayor producción. Este hombre que interactúa entre productor y consumidor- es el intermediario.

Para ser más fácil la comunicación, la compra y la venta, las distintas partes interesadas tienden a agruparse geográficamente; de esta forma se crean los centros comerciales. (*Geraldine. Consultado en internet 2011*).

Existen hoy en día algunas naciones que están atravesando esta etapa de desarrollo económico. Se puede apreciar que los refinamientos y los avances del marketing van en general de los avances de la civilización.

El marketing moderno en los Estados Unidos nació con la Revolución Industrial. Asociado o como sub-producto de la Revolución Industrial vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural. Las artesanías familiares se transformaron en fábricas y la gente pasó del campo a la ciudad buscando trabajo.

Crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes. El marketing apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Todo el interés se centraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado excedía a la oferta del producto.

De hecho, el marketing masivo fue un requisito previo para la producción en serie. Solamente con un sistema de marketing masivo pudieron funcionar las fábricas en un nivel óptimo de la producción, con la ventaja de poder disfrutar de las economías de producción derivado de la dimensión a medida en que se desarrolló la economía fabril y se hizo más compleja, los canales por lo que fluyó el comercio se hicieron mayores; tuvieron que encontrarse métodos mejores para vender la producción industrial. El aumento de especialistas en marketing fue el paso obligatorio de este desarrollo evolutivo. (*De La Colina, Consultado en Febrero 2011*).

Para el análisis evolutivo se debe tener en cuenta los Estados Unidos de América, debido a que ha pasado por todas las fases de desarrollo del marketing. (anexo1).

La importancia del marketing en los Estados Unidos en su conjunto, se ha hecho más patente a medida que ha continuado el aumento del nivel económico por encima de la mera subsistencia que era característico a la época anterior de la primera guerra mundial.

A partir del 1920, aproximadamente, excepto los años de la guerra y los períodos inmediato de la post-guerra, han existido en este país un mercado dominado por los compradores, es decir, la oferta potencial de bienes y servicios han sobrepasado con mucho la demanda real. Ha habido relativamente muy poca dificultad en producir la mayoría de estos productos; el verdadero problema ha sido venderlo.

Generalmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing.

Durante la época de recesión o depresión, pronto se da uno cuenta que existe un aminoramiento en la actividad del marketing que obliga a disminuir la producción. Se hace evidente que en la economía "nada ocurre hasta que alguien vende algo" y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción.

Para los años 30' del pasado siglo el crecimiento de la capacidad productiva y de la extensión geográfica de los mercados, se produce un alejamiento entre productores y consumidores, y el estrangulamiento de los canales de distribución, lo que hizo necesario el incremento de la comunicación entre la empresa y sus consumidores.

Salvo durante la gran depresión en los Estados Unidos, en esta se elevó el ingreso discrecional y los consumidores comenzaron a exigir una mayor diversidad de productos, los excedentes y la superproducción comenzaron a ser un importante factor económico, la oferta de productos supera la demanda, originándose un mercado de compradores, lo que comienza hacer una preocupación de los directivos un descenso de las ventas lo que causaría paralización de la instalación, dando paso a la creación de una organización comercial que juega un papel pasivo, que se basa en la estrategia de buscar salida a los bienes producidos. (*Morales, 2010*).

Esta organización ahora se encargaría de organizar, administrar y controlar la red de distribución, la fuerza de ventas y la circulación de sus productos, se incrementa la

comunicación, apareciendo el embrión del fenómeno publicitario, dando paso al marketing operacional.

Para los años 70' las repercusiones ecológicas y sociales de un desarrollo unidimensional del consumo, da una modificación de la estructura de la oferta a nivel internacional que trae como resultado en este caso, la prioridad del marketing, el cual debería evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, lo que puede valorarse a través de la toma de conciencia social de los excesos de un cierto marketing de manipulación, que ha consistido en ejercer influencia sobre la demanda y las necesidades más que en adaptar los productos a los deseos y necesidades de los clientes, el cual explota los impulsos emocionales de compra y una toma de conciencia ecológica de los excesos indiferenciados del consumo.

Los resultados de los avances tecnológicos, la globalización, la aceleración de los intercambios y flujos comerciales y financieros, el crecimiento de la competencia internacional, el proceso de integración de las economías de los países y los cambios socio-culturales, entre otros, hacen cada vez más complejo el entorno, impactando en la actividad de las organizaciones, profundizando la incertidumbre en las que tienen que sobrevivir y desarrollarse, presentando nuevos desafíos y retos a los directivos, por lo que en los años 90' se tiene en cuenta la explotación del marketing uno a uno.

El marketing en este período también tuvo una aplicación fuera del ámbito de la economía, ya sea referente a la producción que a los servicios, el cual se le conoce como marketing no lucrativo que presentaba un carácter público y social.

En el transcurso del tiempo aparece el llamado marketing *one to one* (uno a uno) (*Carpintier, Consultado en Febrero del 2011*). El mercado del individuo, pasa por conocer a los clientes, uno a uno, a través de un avanzado sistema de gestión de perfiles individuales que empiezan con la utilización de herramientas de *data mining* (los programas informáticos que investigan las bases de datos de clientes existentes y permite la selección y localización de múltiples criterios sobre ellos que, en muchos casos, ni siquiera se soñaba poder obtener).

Existe una continuación con el desarrollo de nuevos conceptos de bases de datos de gestión de perfiles individuales tipo *broadvision* y la consecuente capacidad para generar ofertas individuales según el perfil del cliente con el que se esté interactuando. Internet es el mejor campo de experimentación de esta modalidad del marketing moderno, lo que permite experimentar con lo más avanzado de los clientes, los que ya son *early adopters* (usuarios de la más temprana asimilación de nuevas tecnologías) de Internet y que, por esa simple razón, son mucho más proclives a utilizar sistemas avanzados sin pensarlo dos veces.

En el nuevo concepto del marketing individualizado y la adaptación de campañas a cada uno de los clientes (sobre todo el 20 % más importante) se debe poder contar con las herramientas necesarias para el seguimiento personal de cada perfil y, además, el descubrimiento de aficiones y comportamientos que, de forma habitual, sería incapaz de captar.

Este nuevo planteamiento, que gracias a las prestaciones de Internet reducirá muchos intermediarios, creará otros, mucho más capaces, generadores de valor añadido y reconocido como tales por empresas productoras y por el propio cliente.

Este tipo de comportamiento de los nuevos mercados se puede observar en todos los sectores productivos de la economía y su capacidad para mejorar procesos y eficacia global, que están todavía en un estado embrionario.

1.2- Metodologías para la planeación del marketing

Con el recorrido histórico realizado se analizó el por qué se pasó de un marketing restringido a un marketing moderno, marketing operacional a un marketing estratégico, enfocado en las necesidades del cliente, además reconociendo de que es una actividad fundamental para las empresas.

El nacimiento del marketing data desde la antigüedad, pero su renacimiento surge para los años 50 del siglo XX donde *General Electric* declara que la actividad empresarial debe ser encaminada en torno a los clientes para que su función sea efectiva.

Es necesario considerar que las actividades de marketing tales como la publicidad, la venta, los estudios de mercado y otras no son en sí mismas independientes, sino que

constituyen una parte integrante y esencial de la actividad de las organizaciones, surgiendo así la necesidad de su planificación estableciendo una política de conjunto, global y coherente, definida por completo en torno al cliente y dedicarse por entero a su puesta en práctica.

La planeación estratégica (*Stanton, 2000*) prepara el terreno de una empresa, lo que se considera un proceso administrativo capaz de desarrollar y mantener la concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes, basándose en el establecimiento de una serie de pasos a seguir que son: una misión bien elaborada, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.

Las estrategias de marketing desempeñan un papel importante en las empresas fundamentalmente como frontera entre esta, sus clientes y sus competidores.

También se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

Un plan de marketing no es más que una herramienta básica, encaminada a la utilización de cada empresa que quiera ser competitiva, ya sea de cualquier tamaño o el sector donde se mueva, en este se destacarán acciones para un buen marketing, logrando los objetivos trazados por la empresa, de no ser llevado por la compañía, tiende a sufrir riesgos de fracaso y amplio desperdicio de recursos materiales y financieros.

Su función debe ser encaminada por el mismo sendero del plan estratégico, es decir, no se pueden ver de forma separada, por lo que se dice que un marketing es efectivo si recibe la ayuda de un plan de marketing pensado y diseñado correctamente, ya sea por cualquier metodología utilizada por el autor, lo que facilitara la integración de todas las actividades y asegurara un mañana posible para la empresa, ubicándola en un mercado competitivo y con una gran aceptación por los clientes.

El plan de marketing también proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la

situación y posicionamiento en el que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución.

El tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan, permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se va destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos disponer.

El plan de marketing tiene dos cometidos:

Interno: presenta un paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en esta prima el aspecto técnico.

Externo: presenta la captación de recursos financieros ante el gerente de la empresa para que decida sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto.

Ambos comparten el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo o una idea, en ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines para la empresa.

Muchos autores comparten sus criterios acerca del plan de marketing, por ejemplo. (Sanz, 2005) declaró que para la confección de un plan de marketing se debería seguir los siguientes pasos: análisis de la situación, descubrimiento de oportunidades y problemas, formulación de objetivos comerciales, elaboración de estrategias y control permanente de los resultados.

Este autor no se refiere a la importancia de que se parta del contexto estratégico de la empresa para que los objetivos y estrategias del área comercial estén en plena correspondencia con él, solo valora la necesidad de descubrir los puntos oportunos y problemáticos que pueden presentársele a la empresa.

Se dice que cada empresa tiene su modelo de marketing, no existe un modelo único a seguir, más bien debe buscar estrategias para maximizar las ventas y los beneficios, por lo que existe una variedad de autores que proponen pasos para la elaboración de un plan de marketing.

Para la conformación de un plan de marketing, (*Philip, 1991*), aportó una metodología a seguir la cual se muestra a continuación: la presentación de un resumen ejecutivo que informa, ilustra y orienta a los directivos sobre las principales proyecciones que se desean alcanzar, análisis de la situación actual de marketing, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos, estrategias de marketing, programa de acción, declaración de beneficios y pérdidas esperadas, y control.

Existen diferentes versiones del contenido y etapas para la conformación de un plan de marketing, sin embargo se presentan algunos aspectos básicos, que de una u otra manera aparecen en todas las versiones, lo que ha conducido al establecimiento de una metodología de trabajo, que acepta la incorporación de las variables que sean apropiadas a la empresa.

Otro autor como (*Bigné 1997*) en su material de diplomado propone: análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones.

En estos pasos el autor se enfoca más en el análisis de la situación, sin una verificación de los factores internos y los factores externos.

(*La Escuela Superior de Estudio de Marketing ESEM, 2000*), plantea etapas a seguir para la elaboración del plan de marketing a los cuales se refieren a continuación: análisis de la situación, pronóstico, objetivo, estrategias, táctica, control y retroalimentación, esta comenta que los mismos deberán ser operativos siendo una fuente de apoyo de la empresa, ignorándolo el plan de marketing serían exclusivamente un listado de buenas intenciones.

También indica que un plan de marketing debe reunir los siguientes hechos para que su conformación sea viable y segura a la hora de aplicarse, con el objetivo de alcanzar resultados favorables y aumentar su porción en el mercado.

- a) Carta magna de la empresa.
- b) Esté consensuado.
- c) Las previsiones en ventas y beneficios sean razonables.
- d) Que incluya objetivos no sólo e ventas y beneficios.
- e) Que el binomio objetivo sea coherente.

- f) Que la estrategia de medios sea idónea.
- g) El análisis de la situación y su diagnóstico sean objetivos.
- h) Existan planes de contingencias.
- i) Que se pueda efectuar revisiones periódicas.
- j) Que esté aprobado por la Dirección General y admitido por el resto de las áreas implicadas.

Otro autor como (*Stanton, 2000*) plantea pasos que se centrará en planes de productos o de marcas, dando una amplia profundización a todos los pasos, cuyos cuales se representan en las siguientes secciones:

- Resumen para los ejecutivos
- Situación actual del marketing
- Amenazas y oportunidades
- Objetivos y problemas
- Estrategias de marketing
- Programas de acción
- Presupuestos y controles.

Como se puede observar existen numerosos formatos posibles para el Plan de Marketing, aunque son válidas las diferencias teniendo en cuenta los criterios de cada autor hay un hilo común en su diseño, así en su nivel más general, el plan gira alrededor de tres preguntas fundamentales para la empresa:

¿Dónde estamos en este momento?

¿Hacia dónde deseamos ir?

¿Cómo podemos llegar allá?

Debe destacarse que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto.

Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

También puede mejorar la asignación de los recursos, la coordinación entre los diferentes departamentos, estar mejor preparados ante los cambios bruscos del mercado y de las acciones de los competidores, por lo que exige tiempo, esfuerzos y la necesidad de adaptarse al cambio rápidamente.

1.3- Desarrollo del marketing en Cuba

El desarrollo del marketing en el socialismo, da la posibilidad de estudiar a los clientes como fuentes de deseos y necesidades, garantiza la producción y la demanda, debido a que son unos de los errores más frecuentes presentados, lo que genera una contradicción que frena el crecimiento de la producción y el nivel de vida material de los miembros de la sociedad.

En Cuba ocurrió un proceso distinto con el marketing a lo largo de los años, como se conoce después del Triunfo de la Revolución en 1959, se declara un carácter socialista en el país, lo que el marketing no se estudiaba en las universidades, pues a este se le conocía como una técnica de economía de mercado exclusivamente la cual se negaba en el socialismo, se decía que un mercado racionado el marketing no era necesario, muchos predicaban de que era una filosofía del capitalismo.

Su aceptación tuvo lugar debido a la apertura de la economía nacional en nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y a la universalización del comercio exterior, también se conoce que en algunos sectores de la economía se introduce parcial o totalmente.

En 1971 (*Santesmases Mestre* 1995) se creó el Instituto de investigación y orientación de la demanda interna y se realizaron otros intentos en la Cámara de comercio, el Ministerio de Comercio Interior, el Ministerio de la Industria Alimenticia, el Instituto nacional de la pesca y otros, con el objetivo de crear un método científico socialista en el marketing, sin embargo no existía una conceptualización del marketing para su aplicación.

No es hasta 1988 (*Lambin, J.J. 1988*) en un evento celebrado que se valoró la necesidad de unificar criterios y dar un enfoque científico y dialéctico a la enseñanza y aplicación del marketing en Cuba, desarrollando una cultura orientada al consumidor capacitando no sólo a especialistas y funcionarios, sino también a los dirigentes que toman decisiones en esta esfera.

Esto permitió la creación de un grupo de marketing en el país para definir las bases científicas y los principios político-ideológicos del marketing en Cuba, comenzándose así la capacitación de profesionales en esta disciplina, la cual se fue incorporando paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias y en la enseñanza técnicas y profesionales.

El marketing en el socialismo es una herramienta de utilidad filosófica y de optimización de las relaciones entre productores y consumidores, ya sean sociales o individuales, ya sean productos o servicios, de igual manera y de forma acentuada.

En la esfera social, cultural y en el sector público, también puede ser una herramienta de orientación, de guía, de educación y movilizadas de las grandes masas hacia el perfeccionamiento de la sociedad.

Ya para 1998 (*Barreiro, Consultado en febrero 2011*) surge con el Decreto-Ley 187 el Perfeccionamiento Empresarial lo que su experiencia es muy reciente. Cuando se habla de ello se concibe como una necesidad de rediseñar, reorganizar, transformar y de cambiar, esto va mucho más allá de soluciones tecno-estructurales más o menos formales y, como es natural, comprende a las personas.

Este se basa en preparar a la sociedad, pues el perfeccionamiento empresarial es parte del necesario perfeccionamiento de nuestra sociedad.

La herramienta utilizada como avance económico de las empresas del país, tiene como objetivo principal, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad, promoviendo las condiciones necesarias para elevar la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Para 1999 (*Alharna y colectivo de autores 2001*) el compañero Raúl Castro, segundo secretario del Partido Comunista de Cuba, en varias de sus intervenciones en las asambleas provinciales del Partido subrayó la complejidad de lograr en todos los

trabajadores y cuadros la comprensión de los objetivos y principios del nuevo sistema de dirección empresarial.

Asimismo, apuntó que el sistema no podía comenzar en ninguna empresa donde las personas desconocieran los propósitos del perfeccionamiento y no dominaran cual debía ser su papel individual a desempeñar.

Este proceso de perfeccionamiento, por su connotación estratégica, es una constante de trabajo y este va encaminado a todas las áreas de la empresa con el objetivo de que funcione como un todo la entidad.

Mejorar todas las áreas conlleva a mejorar también las estrategias del marketing que puedan crear espacios reales y palpables para una buena elaboración de una planeación estratégica y de un plan de marketing, lo que puede traer como consecuencia a mediano y a largo plazo una mejor ubicación de las empresas en el mercado con respecto a la aceptación de los clientes.

En el año 2007 el Decreto la ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, aparece incluido el Sistema de marketing (capítulo XVIII) con un enfoque social.

El mismo plantea que el marketing es una concepción moderna en la dirección de la empresa, basada en los deseos, necesidades y demandas de la sociedad y de los clientes, por lo cual se considera uno de los principales procesos de la empresa.

Por su parte este decreto cuenta con una variedad de artículos que parten desde el 645 hasta el 670, por ejemplo:

Artículo 646, expresa que el éxito de una empresa será mayor en la medida de que sea capaz de elegir sus mercados objetivos y haber diseñado programas de marketing específicos para cada uno de ellos.

Artículo 655, expresa que un elemento importante es garantizar por la empresa ofertas de productos y servicios que resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para sus clientes y la sociedad, que tengan calidad, precios justos y que se oferten en tiempo y lugar acordado, lo cual conduce al éxito de la empresa.

Artículo 669, que indica que cualquiera que sea la organización que se adopte siempre se tendrá en cuenta que en la administración del marketing, como proceso de la empresa, intervienen varias estructuras, desde el personal que labora y se relaciona con el mercado de clientes y de suministradores, con las ventas y compras, con la publicidad y la promoción, los investigadores de mercado y los jefes de las unidades empresariales de base, hasta el director general de la empresa.

El sector empresarial está llamado a cumplir con este decreto por lo que las empresas necesitan del diseño y perfeccionamiento del mismo.

Se puede decir que en el contexto de un entorno, también en perfeccionamiento una organización dada por "buena", no es la que se condiciona al entorno, sino la que tiene en cuenta el entorno, busca mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, hacer que las cosas sucedan y no esperar a que sucedan, esto es hacer que el entorno en el que se desenvuelve la organización y del que esta depende para subsistir marche a la par y apoye el proceso de perfeccionamiento empresarial, lo que permitirá que cobre sentido y se haga realidad el diseño de una estrategia.

Para noviembre del 2010 se da a conocer la convocatoria al VI Congreso del PCC y su Proyecto de lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, lo que dará paso a la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social (Castro, R. 2010).

Dentro de estos lineamientos podemos encontrar parámetros basado en el marketing, dirigido al comercio exterior, interior, política de precios, investigación de mercados, diseño de sistemas de comercialización, plan de negocios, desarrollo de nuevos productos y servicios, fomento de nuevas iniciativas empresariales, competitividad empresarial enfocado en la importación, exportación, entre otros.

Entre los lineamientos de la política económica y social con respecto al marketing se encuentran los planteamientos y las esferas donde se reconoce su participación, de los cuales a continuación son presentados.

Modelo de gestión económica, donde se encuentran ubicados los lineamientos generales, en la esfera empresarial, en las cooperativas (que constituyen una organización económica con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se crean

para producir bienes y servicios útiles a la sociedad, y que asumen todos sus gastos), y en los territorios.

Políticas macroeconómicas, en la esfera monetaria y en la política de precios.

Política económica externa, en la esfera del comercio exterior.

Política de ciencia, tecnología e innovación, en la esfera de los lineamientos generales.

Política social, en la esfera de empleo y salarios.

Política agroindustrial, en la esfera de los lineamientos generales.

Política industrial y energética:

Política industrial, en la esfera de lineamientos para las principales ramas.

Política para el turismo, en la esfera de lineamientos generales.

Política para las construcciones de viviendas y recursos hidráulicos.

Política para las construcciones, en la esfera de la construcción.

Política para el comercio, en la esfera de lineamientos generales.

Relación existente entre los parámetros medidos con respecto al marketing. (Anexo 2).

Este proyecto de lineamientos de gran cobertura, que se desplaza a todas los sectores del ámbito nacional ya sea estatal o particular, presenta un amplio desarrollo para la explotación del marketing para ambos sectores, lo que le permitirá a la población un mayor acercamiento a esta ciencia que muchos desconocen su función, dada que es una de las principales fuerzas de una empresa para su desarrollo tanto interior como exterior.

1.4- Actividad comercializadora en el Ministerio de Educación Superior (MES). Diagnóstico en la Universidad de Holguín (UHOLM)

En julio de 1976 se crea el MES con el objetivo de aplicar estrategias a la política educacional en este nivel de enseñanza y dirigirla metodológicamente.

Una de las primeras estrategias de este organismo fue ampliar y reestructurar la red de instituciones de educación superior, esta red de Instituciones de educación superior desarrolla los programas de graduación (en Cuba se denomina pregrado) y de post-grado necesarios para formar los profesionales de alto nivel que el país requiere para su desarrollo y cuenta para ello con un claustro de alto nivel científico y pedagógico.

Promueve también la enseñanza a distancia como parte consustancial del sistema, la

cual debe alcanzar un desarrollo apreciable en los próximos años sobre la base de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Con respecto a las tecnologías que se aplicarán, el MES se ha trazado nuevas estrategias de marketing que permitirán alcanzar nuevos retos, las cuales se presentan a continuación:

Seguir implementando la nueva etapa en la universalización de la educación superior consistente en llevar a todos los municipios del país la enseñanza universitaria lo que ha implicado el establecimiento de un nuevo modelo pedagógico, la incorporación al proceso docente de una gran cantidad de profesores adjuntos y sobre todo la elaboración de muchos materiales docentes de apoyo a los profesores y estudiantes, como libros, videos, guías de estudio, etc.

Esto está permitiendo una mayor incorporación de jóvenes a la educación superior, aspecto que se encontraba limitado por las capacidades existentes en las instituciones de educación superior.

El perfeccionamiento continuo de los planes de estudio entra en una nueva etapa que implica importantes cambios y requiere nuevas transformaciones en la forma de pensar y actuar de profesores y estudiantes.

El proceso de evaluación y acreditación de carreras universitarias en aras de una mejora continua de la calidad requiere desarrollar y consolidar en los centros, una cultura de autoevaluación.

El proceso de comercialización de los servicios a académicos está definido por el MES y se encuentra basado en el Modelo de gestión económico-financiera el que se encuentra publicado en el libro de Sistema y subsistemas del MES (2004). 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 objetivo central de la gestión económico-financiera del sistema MES consiste en asegurar material y financieramente el cumplimiento de las misiones y funciones de los centros, instituciones y entidades individualmente y de toda la organización en su conjunto, con el adecuado control y empleo efectivo de dichos recursos,

como se expresa en las indicaciones de la Resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Los tres principios fundamentales del modelo de gestión económico-financiera radican en:

- La integración al trabajo económico de las universidades a las Facultades docentes
- La superación y calificación permanentes del personal de las áreas económicas de acuerdo a las necesidades
- El perfeccionamiento continuo del modelo en permanente actualización y cambio, según necesidades internas y modificaciones del entorno.

Para dar cumplimiento a los objetivos del subsistema comercial y considerando las particularidades de cada Centro de Enseñanza Superior (CES) en la gestión práctica, las oficinas coordinadoras deben desarrollar el esquema de acciones siguiente:

- Definición de la misión, análisis externo, segmentación del mercado, análisis interno, diseño de la cartera de productos, formulación de objetivos, formulación de estrategias, diseño de programas 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 CES, de elaborar y aplicar la metodología más adecuada para dar cumplimiento al subsistema de comercialización.

Según Resolución 20/2002 del Ministerio de Educación Superior fueron fusionadas las oficinas de postgrado internacionales y de profesor invitado y pregrado compensado en una sola organización a la que se denomina Oficina coordinadora de servicios a académicos (OCSA) con funciones y plantillas propias.

La UHOLM perteneciente al MES, está ubicada en Ave XX Aniversario, del municipio Holguín, fue creada el 10 de agosto de 1973 como Filial Universitaria de la Universidad de Oriente (UO), se convirtió en un importante Instituto superior técnico de Holguín (ISTH) independiente desde 1976.

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

La UHOLM desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación académica contando con maestrías y varios diplomados con una actualización significativa.

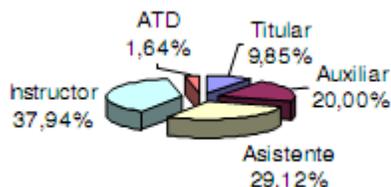
Se estudian 14 carreras (Ingeniería Industrial, Periodismo, Derecho, Ingeniería Civil, Turismo, Agronomía, Lengua Inglesa, Ingeniería Mecánica, Contabilidad y Finanzas, Estudios Socioculturales, Economía, Ingeniería Informática, Lengua Inglesa perfil pedagógico e Historia), con una matrícula total de 2248 estudiantes en el curso regular diurno, de 1599 en el curso para trabajadores y de 9614 en los centros universitarios municipales.

La organización en la superación posgraduada juega un papel importante para sus clientes, el centro lleva más de 25 años como líderes de la superación profesional en el territorio holguinero, con un amplio plan de postgrados que incluye: maestrías (un total de 18), diplomados, cursos, entrenamientos y especialidades. Las investigaciones que se desarrollan están en el orden de más de treinta, existen un total de 52 proyectos de ellos 14 internacionales, 5 nacionales, 4 ramales, 13 territoriales, 2 empresariales y 14 universitarios.

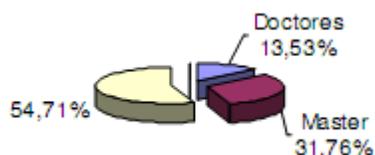
La estructura organizativa de la universidad (Anexo 1), está conformada por vicerrectoría: Docente (VRD), Universalización y Extensión (VRUE), Económica (VRE), Investigación y Postgrado (VRIPG), Administrativa (VRA) y las facultades de: Ingeniería Industrial (FACII), Ciencias Económicas (FACCE), Ingeniería (FACING), Ingeniería Informática (FACINF), Humanidades (FACHUM), Derecho (FACDER) y Ciencias Sociales (FACCS).

La plantilla de la universidad esta integrada por 1290 trabajadores, de ellos 680 docentes y 610 no docentes.

Composición de profesores por categoría docente. Fuente: OCSA



Por grado académico y categoría científica. *Fuente: OCSA*



La información empleada corresponde al cierre de abril del 2010.

Como se observa la universidad tiene en sus más de 30 años de fundada una sólida proyección de su futuro y son los recursos humanos de los departamentos docentes los más comprometidos en el logro de la misión.

Las principales actividades ambientales en el centro las dirige la Cátedra de Medio Ambiente, algunas otras acciones son planeadas por el Consejo de Dirección y las facultades.

En los últimos años la comunidad universitaria ha crecido, pero la institución desde el punto de vista físico espacial no. Parte de las personas confluyen en un mismo espacio, generando presiones en las instalaciones y servicios de la Universidad. Además provoca la ampliación del consumo de materiales, agua, energía, etc.

La carga en algunas áreas es grande, lo que provoca hacinamiento, algunos ejemplos de esto son: en los comedores en el horario de almuerzo, en el edificio docente en los horarios de clases, en los laboratorios de computación casi todo el día, otros laboratorios docentes en horarios de clases, transporte de trabajadores y parqueo de bicicletas, entre otros.

Se realizó el Mapa general de procesos, lo que se integraron los mapas específicos de los procesos de extensión universitaria y formación pregrado confeccionados en investigaciones anteriores con los de formación postgrado, investigación y el financiero. (Anexo 3).

La **Misión** es satisfacer las necesidades de los clientes del Oriente cubano y la arena internacional en material de preparación profesional es la razón de ser de OCSA de la UHOLM. Para ello ofrecemos un servicio altamente competitivo, sustentado en la experiencia y calidad de los recursos humanos por más de 30 años de experiencia, polivalentes, flexibles, y altamente calificados que garantizan el éxito de nuestros clientes y del negocio.

La misión de la OCSA es extensa, cuenta con un propósito específico que es garantizar la satisfacción de los clientes, proporciona al personal una idea común del propósito de la dirección, se centra en un número limitado de objetivos, es motivadora y descarta políticas dirigidas a los trabajadores y hacia los clientes, no siendo así para los distribuidores.

La **Visión** es, ser una oficina líder en la formación pre y post graduada del profesional, nacional e Internacional.

La visión debe enfocarse en el futuro que desea alcanzar la empresa, ya sea a los ojos de sus clientes, de sus competidores y de sus trabajadores, representando la consecuencia de la situación límite que vive la empresa.

Esta, expresa los valores y convicciones del equipo de dirección.

Para conocer el estado actual de la comercialización de los servicios en la UHOLM se aplicó una Auditoría de Marketing (adaptada por Barreiro, 2001) la que arrojó los siguientes resultados.

Evaluación auditora del marketing en la UHOLM.

Se considera esta guía como un cuestionario, en la cual las preguntas realizadas se responden como: totalmente, solo en parte y ninguna, a estas se le darán respuestas a continuación:

Auditoría del entorno del marketing

Microentorno

Mercados: tiene poca incidencia en el microentorno ya que de esta variable se desconoce en su totalidad su crecimiento y rentabilidad, debido a que no se llevan todos los datos financieros de los servicios brindados.

Clientes: estos valoran a la universidad y sus competidores en imagen, cálida y precios de favorable a través de encuestas realizadas, donde ubican a la Universidad de la Habana como referencia en relación a la competencia.

Distribución y distribuidores: se conoce la principal vía de distribución de los servicios académicos de la universidad siendo este el profesor universitario.

Otras empresas de servicios: tiene una gran incidencia ya que se conoce la perspectiva de costo y la disponibilidad de los servicios de transportación, de los servicios de almacenamiento, de los servicios financieros, de publicidad y un poco sobre la investigación de mercado.

Auditoría de las estrategias de marketing

Mercado meta: posee la universidad criterios para la segmentación del mercado, escoger los mejores, pero no ha desarrollado perfiles precisos para cada segmento.

Metas y objetivos: se tiene definida una misión clara y sus negocios con orientación al mercado servido tanto para el Oriente cubano como en lo Internacional.

Estrategias: existe una clara estrategia de marketing dirigida a alcanzar los objetivos propuestos por la universidad, se ha desarrollado una estrategia de posicionamiento y una estrategia de mezcla de marketing adecuada.

Auditoría de la organización de marketing

Estructura formal: la OCSA posee la responsabilidad para influir en las actividades que afecten la satisfacción de los clientes, ya que estos los atienden directamente, lo que les permite interactuar y conocer como ha sido el servicio prestado.

Auditoría de los sistemas de marketing

Sistema de planificación de marketing: no se tiene estructurada de forma completa el plan de marketing de la entidad, debido a que no se elaboran en su totalidad permitiendo esto que no se tenga una previsión de las ventas.

Sistema de control de marketing: los procedimientos de control que emplea la entidad solo es para la pequeña parte de los planes de marketing elaborados y los objetivos por lo que son efectivo en una reducida parte. Se examina la rentabilidad de algunos servicios prestados y del mercado, también se lleva el control pero no periódicamente de los costos en que se incurre por concepto de marketing.

Auditoría de mezcla de marketing

Precio: se tiene bien definido los objetivos, políticas, estrategias y métodos para el establecimiento de los precios a los servicios que se brindan.

Es adecuada la relación calidad-precios, por la aceptación de los clientes en relación a los servicios que ofrece la universidad.

Distribución: no se cuenta con objetivos, políticas y estrategias para la distribución de los servicios, pero se tiene evaluada de efectiva sobre la base de los costos, ya que el que se utiliza de intermediario es el profesor universitario, por lo que no se debe incurrir en elevados gastos.

Fuerza de venta: se cuenta con un equipo de venta bien seleccionado y organizado, aunque no se tiene completamente definido los objetivos, políticas y estrategias.

Auditoría de los resultados de marketing

Análisis del cumplimiento del plan: se evalúa el plan de marketing parcialmente debido a su incompleta elaboración.

Principales logros

Se conoce las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar a cabo el servicio prestado.

Se conoce los grupos de interés que representan oportunidades o problemas que pueden favorecer o perjudicar a la universidad.

Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimientos de precios.

Resulta adecuada la relación calidad-precio en los servicios de la organización.

Se ha valorado la efectividad del canal de distribución actual, sobre la base de los costos y de la presencia del servicio brindado en el mercado.

Principales Problemas

Desconoce de los principales competidores: tamaño, cuales son sus objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades, cuota del mercado, etc.

Muestra la dirección una mala capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno.

No es buena la relación de comunicación y colaboración entre los departamentos de

marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas I+D, producción, finanzas, etc.

No existen los sistemas de: Inteligencia de marketing, datos internos e investigación de marketing, ya que estos cuentan con un sistema de apoyo a las decisiones de marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones de la universidad en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés.

No tienen elaborado un plan de marketing correctamente.

No tiene elaborada una cartera de servicios, por lo que no la puede analizar ni evaluar.

No posee un sistema que permita obtener retroalimentarse de la satisfacción de los clientes.

Recomendaciones a corto plazo

Diseñar un plan de marketing el cual permita a la entidad controlar completamente la situación que está presentando.

Recomendaciones a largo plazo

Tomar medidas en cuanto a los problemas determinados a través de la auditoría realizada en la entidad por ejemplo, en el desarrollo de una cartera de productos, ya que estos se encuentran dispersos, unificar los departamentos de marketing con los de ventas, I+D, producción, finanzas, etc., investigar todo acerca de los competidores estrategias que aplica en concepto de calidad, fijación de sus precios, tipos de distribución que utilizan, tamaño del mercado, etc., lograr que la alta dirección sea capaz de responder a los cambios que ocurran en el entorno, llevar el control de los costos que incurren en cuanto al marketing.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA Y APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

La metodología se aplicó en la OCSA de la UHOLM, la que se propone tiene como base una amplia revisión de la literatura más actualizada sobre el tema, dando un amplio análisis del plan de marketing propuesto, teniendo en cuenta las condiciones y la crisis económica mundial que afecta la economía del país.

Se aplica la metodología para la formulación del plan de marketing de Stanton.

Esta metodología es de fácil comprensión, lo que le permitirá a la universidad su rápido acercamiento a las etapas a seguir del plan de marketing, sirviendo de base para otras UEN a las cuales se le quiera realizar un plan de marketing, permitiendo el perfeccionamiento de sus procesos de comercialización, logrando un alto nivel de comprensión de los deseos y necesidades de los clientes con una buena satisfacción para ellos.

La metodología propuesta cuenta con 7 etapas a realizar en el diseño del plan de marketing las que se explicarán a continuación:

2.1- Metodología para la aplicación del plan de marketing

Etapas I. Resumen para ejecutivo.

Objetivo: Socializar o dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan.

Tareas: Elaborar el resumen en una cuartilla. Después del resumen debe haber una tabla de contenido (índice).

Herramienta: Análisis y síntesis.

Etapas II. Situación actual del marketing

Objetivo: Analizar los elementos más significativos que proporcionan información sobre la situación actual del marketing.

Tareas: Analizar los diferentes elementos que la componen como son los siguientes:

➤ **Descripción del mercado.** Se define el mercado servido, incluyendo sus segmentos principales. El tamaño del mercado (en unidades o en \$) se muestra con varios años de

anteriores en total. Se revisan las necesidades del consumidor, así como los factores del ambiente del marketing que puedan afectar las compras del consumidor

➤ **Revisión del producto.** Aquí se muestran las ventas y los precios para los servicios principales en la línea

➤ **Competencia.** En ella se identifican los principales competidores y se describe cada una de sus estrategias en lo que toca la calidad del servicio, fijación de precios distribución y promoción. También muestra la porción del mercado que tiene la empresa y que tiene cada competidor

➤ **Distribución.** Se describen las tendencias recientes de la distribución que cuenta la entidad para llevar los servicios que presta.

Herramientas: Las descritas en cada elemento.

Etapas III. Amenazas y oportunidades

Objetivo: Analizar los factores externos (amenaza y oportunidad) que influyen en el negocio.

Tarea: Estudiar el futuro y visualizar las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta el producto o el servicio.

Se deben enumerar tantos riesgos como oportunidades como se puedan imaginar.

Herramienta: Análisis de la matriz MEFE, MEFI y la matriz DAFO

Etapas IV. Objetivos y problemas

Objetivo: Declarar los objetivos y problemas que a la empresa le gustaría lograr durante el término del plan, (metas).

Tareas: Establecer objetivos y problemas que se desean alcanzar.

Herramienta: Cumplir con la redacción de los mismos.

Etapas V. Estrategias de marketing

Objetivo: Preparar la estrategia de marketing general o el plan de acción para alcanzar sus objetivos.

Esta estrategia consta de estrategias específicas de mercados metas, mezcla de marketing y nivel de gastos de marketing.

Tarea: Analizar las estrategias de marketing en cuanto a:

- Mercados metas. Las estrategias de marketing deben describir segmentos de mercados en los cuales se centrará la organización. Los segmentos difieren en sus preferencias, respuestas al esfuerzo del marketing y rentabilidad. La empresa debe asignar los esfuerzos y energía a los segmentos de mercado más competitivos. Deberá desarrollar estrategias para cada segmento seleccionado
- Mezcla de marketing. Se debe describir estrategias específicas para los elementos de la mezcla de marketing, que son los nuevos productos, campaña de ventas, publicidad, promoción de ventas, precios y distribución.
- Nivel de gastos de marketing. Se tendrá en cuentas las diversas estrategias de marketing y factores que puedan generar gastos, para lograr mayor venta y mejorar los resultados en lo referente a la salud financiera de la entidad.

Herramienta: Las descritas en cada elemento.

Etapas VI. Programas de acción

Objetivo: Proyectar programas específicos de acción los cuales tienen relación con las estrategias de marketing definidas, aquí se responderán las siguientes preguntas: 1) ¿Qué se hará? 2) ¿Cuándo se hará? 3) ¿Quién es el responsable para hacerlo?,

Tarea: Representar en una tabla las estrategias de marketing analizadas.

Herramienta: Aplicar una tabla, con doce meses o (52 semanas), que sirvan como columnas y varias actividades de marketing que sirvan como filas. Las fechas mostraran cuándo se comenzará, revisarán y complementarán las actividades. Estos están sujetos a cambios durante el año conforme lo que pueden surgir nuevos problemas y oportunidades.

Etapas VII. Presupuestos y controles

Objetivos: Proyectar planes de acción donde el gerente pueda formular un presupuesto de apoyo y como poder controlar los objetivos propuestos en el plan de marketing.

Tarea: Elaborar los presupuestos y como se controlara.

Herramienta: Aplicar tabla donde se presenta los presupuesto, esta va a reflejar los ingresos, los gastos en que se incurrirá y las utilidades.

Describir los controles que se usarán para vigilar el progreso de los objetivos, se especificarán para cada mes o trimestre.

2.2- Aplicación de la metodología

A continuación se exponen los resultados obtenidos luego de aplicada la metodología seguida por el autor, proponiéndose estrategias que contribuirán al apoyo del plan de marketing de la universidad.

I-Resumen para los ejecutivos

El plan de marketing propuesto presenta para los cursos de post-grado internacional, pregrado compensado, eventos y alojamientos ingresos de 100,8 MP (CUC), entre los nuevos servicios se encuentran tres doctorados en la especialidad de Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica y Ciencias Pedagógicas, entre otros servicios que se ofrecen.

Estos incurrirán en gastos, tanto de promoción que se le realizará a los servicios brindados, como en la distribución a seguir, gastos en telefonía, viajes, materiales y los nuevos servicios los cuales incurrirán en gastos de alojamiento, etc., con un monto de un 35% equivalente a los 35,28 MP, estos gastos pueden aumentar o disminuir, están sujetos a cambio, alcanzando la universidad utilidades por concepto de ventas 65,52 MP. Estas utilidades se alcanzarán con una estricta calidad en los servicios brindados, logrando una máxima satisfacción de los clientes, variedad en los servicios prestados, actividades promocionales y desarrollo del personal en lo que cuenta la comercialización.

II -Situación actual del marketing

Descripción de los mercados

El mercado que presenta la universidad es gubernamental en el cual se rentan servicios para desempeñar las principales funciones estatales, este no posee muchos proveedores y demanda grandes cantidades de servicios.

Los principales segmentos de la universidad son: Colombia, Angola, Ecuador, Canadá, Guinea, México, Alemania, Italia, Guatemala y Brasil.

La selección de las estrategia de marketing es: marketing diferenciado, ya que para cada segmento de mercado servido, se diseñan ofertas para cada uno de ellos, este crea altos niveles de ventas, pero también incrementa los costos, por lo que es debido realizar el análisis del balance entre los ingresos obtenidos y los costos en que se incurre.

La estrategia de posicionamiento de la universidad sigue la alternativa de disociación de servicio-clase, la cual no desea verse como una universidad más, sino, como una institución educativa, situándose de esta manera en una clase de servicio diferente a lo esperado, basándose en el posicionamiento de mejor calidad posible la cual se va a demostrar en correspondencia con elementos de la mezcla de marketing, en cuanto a: promoción, precios y canal de distribución.

A continuación se presenta los ingresos del mercado servido en MP (CUC), los cuales se dan con años de antelación remontándose desde el 2007 hasta el 2010.

Estos datos fueron brindados por el nivel superior de la dirección de la universidad, estos datos se dan plan y real para los cursos de pregrado compensado, post-grado internacional y eventos realizados, de la asistencia técnica exportada no se tiene datos financieros, ya que los ingresos de estos lo lleva CUBATÉCNICA, en estos momentos se encuentran 3 profesores en Guinea, 3 en Mozambique, 1 en Brasil y otros que se encuentran en otras partes de África.

Datos Históricos

| Años | Ingresos MP (CUC) | | % |
|------|-------------------|----------|-------|
| | Plan | Real | |
| 2007 | 105 | 51,83809 | 45,48 |
| 2008 | 105 | 31,008 | 29,53 |
| 2009 | 90,9 | 34,856 | 38,35 |
| 2010 | 115,9 | 48,895 | 42,18 |

Observando los datos históricos presentados hay que percatarse de que se ha incumplido con los planes propuestos, mostrando una mejor aceptación de los servicios en el año 2007 en el cual hubo una mayor aceptación de los cursos de post-grado internacional (PGI), pregrado compensado (PGC) y los eventos.

Tener en cuenta que en el 2009 no se realizó evento alguno.

Las necesidades del consumidor es ampliar sus conocimientos, superarse en cuanto a las especialidades que se ofrecen, ya sea en FACII, CEGEM, FACING, FACEC, FACHUM, FACCS, la Residencia con cursos de literatura, entre otras.

Los principales ambientes de marketing que dieron paso al decrecimiento de estos segmentos de mercados son aquellos que a continuación se presentan:

- Otras universidades se establecieron primero
- La UHOLM no realiza acciones de comunicación comercial de los servicios a los clientes
- Ausencia de un plan de marketing
- La oficina comercial de la UHOLM no cumple con las utilidades netas (utilidad, liquidez, planes de ventas, etc.) con los recursos disponibles
- Falta de prioridad y organización en las áreas de comercialización
- Poca o ninguna prioridad de relaciones internacionales en la estrategia universitaria hace algún tiempo
- La no existencia de documentos de divulgación de los productos de la oficina (no existe una cartera de producto)
- La competencia posee una mayor agresividad y recursos, así como menos niveles de aprobación de sus decisiones
- Incrementos de los impuestos, arrendamientos, inspecciones, peaje y otros gastos
- Falta de acciones por parte de los doctores hacia la promoción de doctorados grupales.

Revisión del servicio

Ventas

A continuación se presenta como se comportaron las ventas de los cursos de post-grado internacional y pregrado compensado, mostrándose un incumplimiento de las ventas respecto a lo planificado por la OCSA.

Los datos se dan en MP (CUC), no se tuvo en cuenta los eventos para realizar el análisis de las ventas, ya que no es una fuente de ingreso de gran capacidad y que no se realizaron eventos alguno en el 2009.

| Años | PGI(MP) | | PGC(MP) | |
|------|---------|----------|---------|----------|
| | Plan | Real | Plan | Real |
| 2007 | 45,00 | 21,12803 | 40,00 | 28,01006 |
| 2008 | 45,00 | 12,408 | 40,00 | 8,00 |
| 2009 | 55,50 | 6,44 | 35,40 | 28,416 |
| 2010 | 55,50 | 14,180 | 35,40 | 19,615 |

Precios:

El sistema de precios o tarifas para el post-grado internacional, viene dado por la Resolución 380 del MES, la cual fue modificada en relación con la del 2005 para las distintas modalidades que se ofertan.

Tarifas mínimas:

| Modalidad | Precio Mínimo (CUC) |
|-------------------|----------------------------|
| Doctorado | 6000 |
| Maestría | 3500 |
| Diplomado | 30 x crédito |
| Entrenamiento | 30 x crédito |
| Cursos Cortos | 5 x hora lectiva |
| Cursos de Español | 3 x hora lectiva |

A partir de estas, el precio de cada una de las modalidades de post-grado internacional se establecerá por cada entidad, para lo cual se deberá tener en cuenta, las características de cada CES, las especialidades ofertadas y la procedencia geográfica y social de los estudiantes.

Se presentaran 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 |

El Rector (a) 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 (3-5 CUC por hora selectiva). El Rector (a) puede autorizar los mismos descuentos a grupos de estudiantes, los cuales fueron establecidos en el post-grado internacional.

La aplicación de las tarifas es de estricto cumplimiento y sobre estas bases la entidad puede establecer una resolución en correspondencia con las especificadas.

La **competencia** está dada por las distintas Universidades que actúan en el mercado servido, se consideran competidoras ya que prestan el mismo servicio.

Para el análisis de la misma se tuvo en cuenta el entorno competitivo en que se desenvolvía la universidad, así como la estimación y evaluación del quehacer de la misma comparado con otras universidades; se analizaron indicadores cuantitativos y cualitativos para medir el nivel competitivo de la organización.

Indicadores cualitativos:

- Variedad de los servicios académicos
- Prestigio del claustro de la universidad
- Organización del proceso de colaboración
- Cantidad de universidades con las que se colabora
- Calidad de prestación del servicio
- Número de convenios que se ejecutan
- Satisfacción del cliente
- Nivel Tecnológico y de Infraestructura.

Como indicadores cuantitativos se señalan:

- Ingresos totales
- Tasa de crecimiento
- Cuota de mercado.

El posicionamiento se establece a partir de la cantidad de puntos por cada competidor.

Para la realización de este análisis, se determinó que los Centros de Enseñanza Superior (CES) de mayor rivalidad para la Universidad de Holguín, atendiendo a los indicadores cuantitativos y cualitativos propuestos son: Universidad de la Habana (UH); Universidad de las Villas (UCLV); Instituto Superior Politécnico Julio Antonio Echeverría (ISPJAE); Universidad de Oriente (UO); Universidad de Matanzas (UM); Universidad de Pinar del Río (UPR); Universidad de Granma (UG); Universidad de Cienfuegos (UCF); Instituto Minero Metalúrgico de Moa (IMMM) y la Universidad de Camagüey (UC).

La evaluación de la competencia utilizando indicadores cualitativos se tuvo en cuenta una evaluación de 0-10 para la tabla 1.1, siendo 10 la clasificación más débil y 0 la más fuerte, siendo 5 un rango medio, el cual no se considera con muchos problemas, ya que tiende a mejorar con respecto a su situación. (Anexo 4)

La mejor posición competitiva la ocupa La Universidad de la Habana, seguida por el Instituto Superior Politécnico Julio Antonio Echeverría y la Universidad Central de las Villas.

La Universidad de la Habana ocupa el primer lugar en todos los indicadores.

El Instituto Superior Politécnico Julio Antonio Echeverría clasifica en primer lugar en todos los indicadores, exceptuando organización del proceso de colaboración.

La Universidad Central de las Villas ocupa el primer lugar en los indicadores variedad de los servicios académicos, prestigio del claustro de la universidad, calidad en la prestación de servicios, cantidad de universidades con las que colabora, así como en el nivel tecnológico y de infraestructura.

No siendo así para la universidad de Holguín, la cual se encuentra ubicada en la séptima posición dominando solamente con una evaluación de cero a:

- La variedad de los servicios académicos
- La calidad en la prestación de los servicios

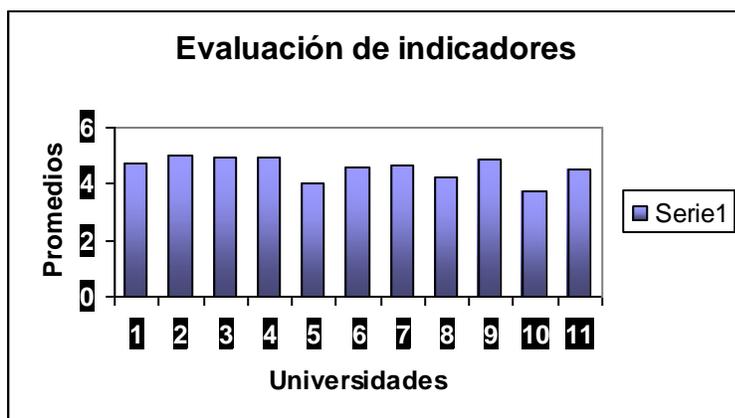
➤ En la satisfacción de los clientes.

Alcanzando una evaluación media en:

- Nivel tecnológico e infraestructura
- Prestigio del claustro de la universidad
- Cantidad de universidades con la que colabora.

Por lo que se debe aumentar el reconocimiento sobre el prestigio del claustro de los profesores, respecto a los doctorados, maestrías, prestación de servicios internacionales, etc., aumentar la colaboración con las demás universidades del país con el objetivo de mejorar los indicadores medios alcanzados.

Para la evaluación con respecto a la puntuación alcanzada se utilizó un rango de 1-5 siendo cinco el máximo valor, se realiza la sumatoria a los parámetros medidos y después se dividen por la cantidad de los parámetros, esto determina el promedio de las mismas mostrando en que lugar se encuentra ubicada cada universidad.



Leyenda:

1- Universidad de Oriente (4,71), 2- Universidad de la Habana (5), 3- Instituto Superior Politécnico José Antonio H. (4,97), 4- Universidad de las Villas (4,94), 5- Universidad de Granma (4), 6- Universidad de Holguín (4,57), 7- Universidad de Camagüey (4,68), 8- Universidad de Cienfuegos (4,25), 9- Universidad de Matanzas (4,90), 10- Instituto Superior Minero Metalúrgico Moa (3,75) y 11- Universidad de Pinar del Río (4,52).

Los resultados obtenidos

Teniendo en cuenta los indicadores cuantitativos (anexo 5), se obtuvieron los siguientes resultados.

Se puede observar que la Universidad de la Habana se ubica en primer lugar, seguida por el Instituto Superior Politécnico Julio Antonio Echeverría y la Universidad de las Villas. La Universidad de la Habana lidera los indicadores de: ingresos y cuota de mercado.

En la posición general (anexo 6), donde se analizan los indicadores cuantitativos y cualitativos de forma integral con la evaluación del análisis competitivo, ubica en primer lugar a la Universidad de la Habana; en segundo lugar al Instituto Superior Politécnico Julio Antonio Echeverría; en tercer lugar a la Universidad Central de las Villas; en cuarto lugar a la Universidad de Matanzas; en quinto lugar a la Universidad de Oriente; en sexto lugar a la Universidad de Camagüey; séptimo lugar a la Universidad de Holguín y en octavo lugar la Universidad de Pinar del Río; así sucesivamente el resto de las universidades.

Este análisis permite concluir, que la Universidad de Holguín actualmente se encuentra en una situación desfavorable en relación con la competencia, por lo que debe mejorar su situación.

La competencia cuenta con las mismas tarifas mínimas que la universidad debido a que es de estricto cumplimiento la cual fue plasmada por el MES. Las estrategias de la competencia en lo que respecta la calidad de los servicios se desconocen, pero hay que destacar que poseen una buena calidad con respecto a los servicios brindados, así mismo para la promoción que utilizan y la distribución, en este caso pueden utilizar al profesor universitario al igual que la universidad, pero pueden apoyarse en otras vías.

Distribución

Respecto a la distribución, no existe nivel alguno para llevarla a cabo, como se conoce el gestor para los negocios fuera del país es el profesor universitario, el cual carece de conocimiento acerca de la comercialización y esto puede afectar trayendo como consecuencia de que no se realice perfectamente la comercialización deseada.

III-Amenazas y oportunidades

De forma siguiente se dan a conocer los factores internos y externos, los cuales fueron determinados a través de un diagnóstico realizado, con el objetivo de evaluar la

perspectiva de la comercialización en la universidad y que estrategia va siguiendo la misma, lo que permitirá conocer si es capaz de cumplir con sus obligaciones aprovechando el entorno.

Diagnósticos de las variables internas.

Fortalezas

1. Buena valoración de los clientes actuales y potenciales sobre la universidad y sus competidores en imagen, calidad del servicio y precios.
2. Conocimiento de la principal vía de distribución que se emplea en el mercado para llevar el servicio a los clientes.
3. Definición con claridad de la misión y sus negocios, con orientación al mercado.
4. Responsabilidad y autoridad necesaria de la OCSA, para influir en las actividades de la universidad que afectan la satisfacción de los clientes.
5. Procedimientos de control para asegurar que se cumpla los planes y objetivos de marketing trazados.
6. Definición de los objetivos, las políticas, estrategias y métodos de establecimientos de precios para la cartera de productos.
7. Adecuada relación calidad-precios en los servicios.
8. Efectividad del canal de distribución actual, sobre la base de sus costos y de la presencia del servicio en el mercado.
9. Relaciones y contratos con muchas universidades del mundo.

Debilidades

1. Desconocimiento de los principales competidores: su tamaño, cuales son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota del mercado, etc.
2. Problema de la dirección para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno.
3. Desconocimiento de los objetivos corporativos definidos del marketing que guían la planificación y faciliten la medición de los resultados.
4. Carencia de recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing en cuanto a sus principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas,

comunicación.

5. Problemas de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la universidad: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico.
6. Poca o ninguna existencia de los sistemas de: Inteligencia de marketing, datos internos e investigación de marketing, ya que estos cuentan con un sistema de apoyo a las decisiones de marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones de la universidad en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés.
7. Problema en el establecimiento de la estructura de la cartera de productos de la universidad.
8. Elaboración en parte de planes de marketing para los servicios que ofrece la universidad.

Los resultados de la matriz de factores internos arrojaron que predominaron las debilidades, ya que estuvo por debajo de los 250 puntos alcanzando solo la sumatoria un total de 246, lo que indica que la universidad debe trabajar más para reducir estas debilidades y aprovechar más sus fortalezas. (Anexo 7).

Diagnóstico de las variables externas.

Oportunidades

1. Existencia del ALBA.
2. Política institucional del MES y gubernamental relacionada con el incremento de la captación de divisas.
3. Convocatorias a proyectos que permiten adquirir infraestructura que benefician espacios para los servicios académicos.
4. Existencia de mecanismos, representantes, eventos, puntos de encuentros en Cuba y en el exterior que favorecen las relaciones de las universidades.

Amenazas

1. Bloqueo norteamericano

2. Crisis económica mundial.
3. Regulaciones económicas para la comercialización en Cuba.
4. Pérdida del talento dentro y fuera del país.
5. Falta de autonomía para la firma de convenios marcos (excesiva centralización).
6. Disminución de salidas al exterior y presupuesto en CUC para gastos de relaciones internacionales.

La matriz de factores externos presentó como resultado de que predominaron las amenazas alcanzando la sumatoria un total de 221 puntos por debajo de los 250, lo que la universidad debe contrarrestar estos factores tomando medidas que permitan alcanzar un mejor aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el entorno. (Anexo 8).

Análisis de la matriz DAFO (anexo 9).

El análisis realizado en la matriz DAFO indica que la universidad se encuentra ubicada en el **IV cuadrante**, siguiendo una estrategia **min-min** o de supervivencia que se presenta a partir de las combinaciones de las amenazas con las debilidades.

IV.- Objetivos y problemas

La UHOLM para lograr una porción de mercado superior, proclama objetivos tanto: cualitativos como cuantitativos, los cuales se representan a continuación.

Los objetivos cuantitativos que desea alcanzar la universidad se presentan de forma general y por carreras tanto para el pregrado compensado y el post-grado internacional, estos datos se dan en MP (CUC) en correspondencia con las fuentes brindadas.

| FUENTES | PLAN (CUC) |
|----------------|-------------------|
| PREGRADO | 40.0 |
| POSTGRADO | 30.0 |
| ALOJAMIENTO | 20.0 |
| EVENTO | 10.8 |
| TOTAL | 100.8 |

| AREAS | PLAN | POST. INT | ALOJ | PREG. C | EVENTO | TOTAL |
|--------------|--------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-------|
| FACCE | 10.0 | | | | | 10 |
| FACII | 13.0 | | | | | 12 |
| FACHUM | 10.0 | 2 | | | | 10 |
| FACINF | 14.0 | | | | | 14 |
| FACING | 12.0 | | | | | 12 |
| VRD | 5.0 | | | | | 5 |
| VRE | 20.0 | | 20.0 | | | 20 |
| VRCIPG | 10.8 | | | | 10.8 | 10.8 |
| FACCSO | 3.0 | | | | | 3 |
| FACDER | 3.0 | | | | | 3 |
| TOTAL | 100.8 | 30.0 | 20 | 40.0 | 10.8 | |

Fuente: OCSA, 2011

Objetivos cualitativos:

- Creación de una cartera de producto, teniendo en cuenta las potenciales del claustro en las distintas carreras y departamentos
- Establecer alianzas estratégicas con las demás oficinas comerciales del país
- Búsqueda de cooperación con la comunidad universitaria del país
- Establecer relaciones con los representantes del MES en el extranjero
- Dar prioridad a la actividad de comercialización dentro de la estrategia de la universidad
- Desarrollar programas de capacitación y superación del personal involucrado en la actividad de comercialización
- Garantizar la logística necesaria en la comercialización de los servicios académicos que se ofertan
- Insistir en la formación del personal con respecto a las relaciones internacionales

- Realizar investigaciones de mercado que nos permitan conocer y penetrar nuevos mercados
- Mejorar la imagen digital y la imagen comercial de la universidad, que hoy no es visible hacia el exterior. (Web, plegables, multimedia etc.)
- Mejorar la situación competitiva en que se encuentra la universidad.

V- Estrategias de marketing

Estas se encuentran dirigidas a los mercados metas, a la mezcla de marketing (4P) y los niveles de gastos en que se incurrirá.

Mercados metas

- ✓ Revitalizar los convenios inactivos con universidades y potenciar el trabajo con los centros que si mantienen vínculos con la universidad

Responsable: Jefe de OCSA

- ✓ Ampliar el mercado en los países de Bolivia, Argentina, Chile, etc., en especial a todos aquellos que integran el ALBA

Responsable: Jefe de OCSA

- ✓ Introducción de los servicios académicos fundamentalmente en los países de Asia, África, y el Caribe.

Responsable: Jefe de OCSA

Mezcla de marketing:

Productos

La universidad se encuentra ofreciendo nuevos servicios académicos como son; tres doctorados en las especialidades de (Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica y Ciencias Pedagógicas), maestrías, eventos, etc. trayéndole a los clientes como beneficio la superación de sus conocimientos.

Primer servicio: **Doctorado internacional en frontera.**

Necesita:

- Alojamiento (reparación de instalaciones, hotel TURACADE)

- Infraestructura (aulas de postgrado que no cuenta con: *data show*, PC, toda el equipamiento tecnológico necesario)
- Estimulación del profesor que participa
- Promoción.

Segundo servicio: ofrecer **Doctorados en convenio** es decir con la planta nuestra y lo inscribe la universidad extranjera.

Necesita:

- Docente contratado para el diseño curricular del doctorado
- Convenio para la planta docente completa por 5 años
- Después de 5 años compartida.

Tercer servicio: **Maestrías** en Dirección, Ing. Industrial, Matemática Aplicada Informática para la Administración, Maquinaria Agrícola, CAD/CAM, Ciencias Sociales y Axiología, Trabajo Social, Género, Ciencias de la Educación Superior, Mantenimiento y Reacondicionamiento de Máquinas, Ciencias Agrícolas, Informática, Gestión Ambiental, Comunicación Social, La enseñanza de Español como Lengua Extranjera, Eficiencia Energética, Historia y Cultura en Cuba, Gestión Turística, Finanzas.

Necesita:

- Alojamiento (reparación de instalaciones, hotel TURACADE)
- Infraestructura (aulas de postgrado que no cuentan con: *data show*, PC, toda el equipamiento tecnológico necesario)
- Estimulación del profesor que participa
- Promoción.

Cuarto servicio: **Pasantías, diplomados y cursos cortos** (Español, cultura cubana, cine cubano, especialidades, entrenamiento, prácticas, trabajo de diploma, cursos en alianza con turismo de sol y playa, curso en alianza con turismo de ciudad).

Quinto servicio: **carrera completa** se necesita Alojamiento (reparación de instalaciones Edificio 1 Hotelito de pregrado)

Necesita:

Iluminación, pintura, un ventilador por cuarto, seguridad, agua para los baños, condiciones para cuarto de lavado general, remodelación de la cocina y condiciones de agua potable.

Sexto servicio: **Eventos** (en estos momentos contamos con 3) el primer producto WEFLA sostenido y consolidado, que se realiza cada 2 años, el segundo CONFERENCIA CIENTÍFICA DE LA UNIVERSIDAD que aún está en camino a consolidarse, también cada 2 años intercalándose con el WEFLA y el tercero Evento Internacional de Coros a desarrollarse por primera vez en el 2011. Exposiciones asociadas.

Séptimo servicio: **Turismo científico**

Otros servicios posibles para un futuro.

- Servicios de transporte
- Servicios de acceso a Internet

Para las campañas de ventas se puede observar que las ventas se concentran en un muy reducido número de personas por lo que el presupuesto se destina más para la promoción y la publicidad.

Precios

La determinación de las estrategias de precios se centra en parámetros claves que debe seguir la universidad los cuales son:

- Legislación del MES sobre precios mínimos aprobados. (Nota a viceministros y rectores 31/03/10 del Ministro MES)
- Procedencia social y geográfica de los estudiantes
- Comportamiento histórico de los precios medios de cada mercado y grado de consolidación de las relaciones
- Calidad y demanda del producto
- Descuento dependiendo la cantidad de clientes.

Se puede observar que la estrategia de precio, no es algo que se tome a la ligera debido a que por lo planteado no se aplica una tarifa única, cada cliente por su posición, condiciones, calidad, país de procedencia, etc., se le aplica un modelo de precio diferenciado, por tal motivo no se profundiza en este aspecto.

Promoción

Las estrategias de promoción y publicidad que se formularon son con el objetivo de permitir un acercamiento mayor de los clientes al mercado de la universidad lo que aumentaría la porción de mercado de la misma como son:

- Participación en ferias y eventos nacionales e internacionales
- *Mailing* (información) directos a clientes
- Reanimación de sitio Web
- Propaganda digital e impresa. (plegables, multimedia, tarjetas de presentación, afiches etc.)
- Cambio en la imagen comercial de los productos que se ofertan.

Distribución:

La distribución se realizará teniendo en cuenta una red de ventas (anexo 10), la cual posee un mayor ángulo de salida, hay que destacar que el profesor universitario sigue siendo el ente fundamental, el cual recibirá cursos de comercialización para conocer los elementos fundamentales que permitan lograr los objetivos propuestos, también se tendrá en cuenta la utilización de los representantes del MES que se encuentran en el extranjero como personal de apoyo para la distribución de los servicios académicos brindados, participantes en eventos internacionales, colaboradores por facultad, siendo el centro de control la OCSA.

Niveles de gastos

El presupuesto de marketing que se decidirá para ejecutar las diversas estrategias se distribuirá en lo que cuenta los nuevos servicios brindados, la promoción, la distribución, telefonía, viajes y materiales, etc.

VI- Programas de acción.

Se presenta en una tabla (anexo 11), las estrategias de marketing declaradas anteriormente las cuales son: los mercados metas que se quieren alcanzar, la mezcla

de marketing en cuanto a producto, precios, promoción y distribución y los niveles de gastos.

Se tendrá en cuenta ¿qué es lo que se hará?, ¿quién lo hará? y ¿cuándo se hará?, en relación con ¿cuándo se hará?, se decide que sea trimestralmente.

VII-Presupuesto y control

Presupuesto: Fuente: *Elaboración propia*

Para presentar el presupuesto la dirección se basará en la tabla siguiente donde va a presentar los gastos por un lado y los ingresos del otro, de parte de los gastos aparecerán los mercados metas, la mezcla de marketing y los niveles de gastos, del lado de los ingresos se tendrá en cuenta las ventas que se van alcanzar y los precios neto de los mismos.

Gastos

Ingresos MP (CUC)

Nuevos servicios

Promoción

Mailing (información) directos a clientes, reanimación de sitio 100,80 MP

Web, propaganda digital e impresa. (plegables, multimedia, tarjetas de presentación, afiches etc.), cambio en la imagen comercial de los productos que se ofertan

Distribución

Red de venta

Telefonía, viajes, materiales, etc.

35%/ 35,28 MP

Ingresos- Gastos = Utilidades

65,52 MP (CUC)

Control

Hay que tener en cuenta que durante del desarrollo del plan de marketing pueden ocurrir anomalías, por lo que la universidad necesita procedimientos de control para asegurarse de alcanzar sus objetivos y estrategias propuestas. Por lo que se plantea la siguiente actividad de control.

El control anual del plan de marketing, que tiene como tarea asegurarse de que la universidad está alcanzando los objetivos planteados en el plan de marketing, este control anual se realizará trimestralmente, se deben medir los resultados en cuanto a: si son muy fuertes, fuerte, débil y muy débil, se determinará las causas de las desviaciones de los resultados en caso de que alcancen el nivel de débil o muy débil y acto seguido seleccionar acciones que permitan mejorar los resultados de los objetivos propuestos en el plan en relación con los obtenidos.

Para los dos primeros pasos del control se elaboró una tabla (anexo 12), donde se propone una clasificación para la medición de los resultados los cuales son: muy fuerte (100-90), fuerte (89-70), débil (69-50), muy débil (49-30).

Otra alternativa es control estratégico, el cual tiene como objetivo asegurarse de que las tareas de marketing se ajustan óptimamente a las condiciones del mercado y al entorno, por lo que para valorar periódicamente la eficacia del marketing se empleará la auditoría de marketing de Barreiro, (año 2001). Esta se realizará anualmente.

CONCLUSIONES

Con la realización de la presente investigación, se determinó las siguientes conclusiones.

1. Se realizó una investigación sobre la evolución histórica y teórica del marketing, también se diseñó y se aplicó la metodología de plan de marketing de Stanton para la OCSA.
2. En esta investigación se diseña un plan de marketing para la OCSA de la UHOLM, el cual proporciona herramientas dirigidas a la mejor proyección de las estrategias, así como la formulación de objetivos que se desean alcanzar.
3. Entre los métodos que se utilizaron se encuentra el diagnóstico de Luis Barreiro Poisa, la revisión de bibliografías acerca de la elaboración de planes de marketing.
4. Con el diseño del plan de marketing se permitirá alcanzar el futuro deseado y posible alcanzando buenos resultados financieros.
5. La implementación del control del plan de marketing contribuirá a la OCSA a la obtención de mejores resultados en su gestión.

RECOMENDACIONES

1. Gestionar más en los planes de marketing.
2. Se sugiere, en la medida posible, aplicar las estrategias propuestas.
3. Diseñar la cartera de producto de la universidad.
4. Actualizar de manera consecutiva el diagnóstico de la OCSA.
5. Impartir cursos de comercialización a los profesores universitarios, ya que son el ente fundamental en la distribución.
6. Realizar estudios sobre la competencia de manera sistemática que le permita a la universidad conocer en que posición se encuentra con respecto a sus competidores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre, Miguel A. “Plan de marketing estratégico”. <http://www.ganaropciones.com>. Consultado en mayo 2011.
2. Alharna Belamaric. Rafael, Alonso Arrastra. Francisco, Cuevas Cañizares. Rafael. “Perfeccionamiento Empresarial Realidades y Retos”. La Habana. Editorial Ciencias Sociales, año 2001.
3. Alabart Pino, Mirian Lilia. “Diseños de estrategias de comercialización en la Red comercial”. Material del Diplomado. Holguín, año 2008-2009.
4. Ansoff, H. L.; Declerk, R.P. y Hayes, R.L. “Planteamiento estratégico, nueva tendencia de la administración”. Editorial, México, año 1993.
5. Barreiro Poisa, Luis A. “Socialismo y Marketing”. Revista Espacio Cuba No. 9/2003. Consultado en Febrero del 2011.
6. Barreiro Poisa, Luis. “Guía auditora de marketing”. La Habana, Cuba, año 2001.
7. Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta. “Evolución del marketing”, año 2004.
8. Bigné, Enrique. “Marketing de destinos turísticos”. Material del Diplomado, Varadero, año 1997.
9. Bueno Campos, Eduardo: “Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos”. España, Ediciones Pirámide S. A, año 1992.
10. Carpintier, D. Rodolfo. “El marketing empresarial que viene”. España. La Web de formación del directivo actual. Consultado en Febrero del 2011.
11. Castro Ruz, Raúl. “Proyecto de lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución”, año 2010.
12. Cruz Roche, Ignacio. “Fundamentos de Dirección de Marketing”. La Habana. EMPES, año 1994.
13. Cuba. Ministerio de Educación. Folleto de Marketing. MINED. La Habana. 1995.
14. Decreto No 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y de gestión empresarial estatal”. Consultado en Febrero del 2011.
15. De La Colina, Juan Manuel. “Importancia, desarrollo y evolución del Marketing”. www.monografias.com, juanmanueldelacolina@hotmail.com, (Consultado en Febrero 2011).

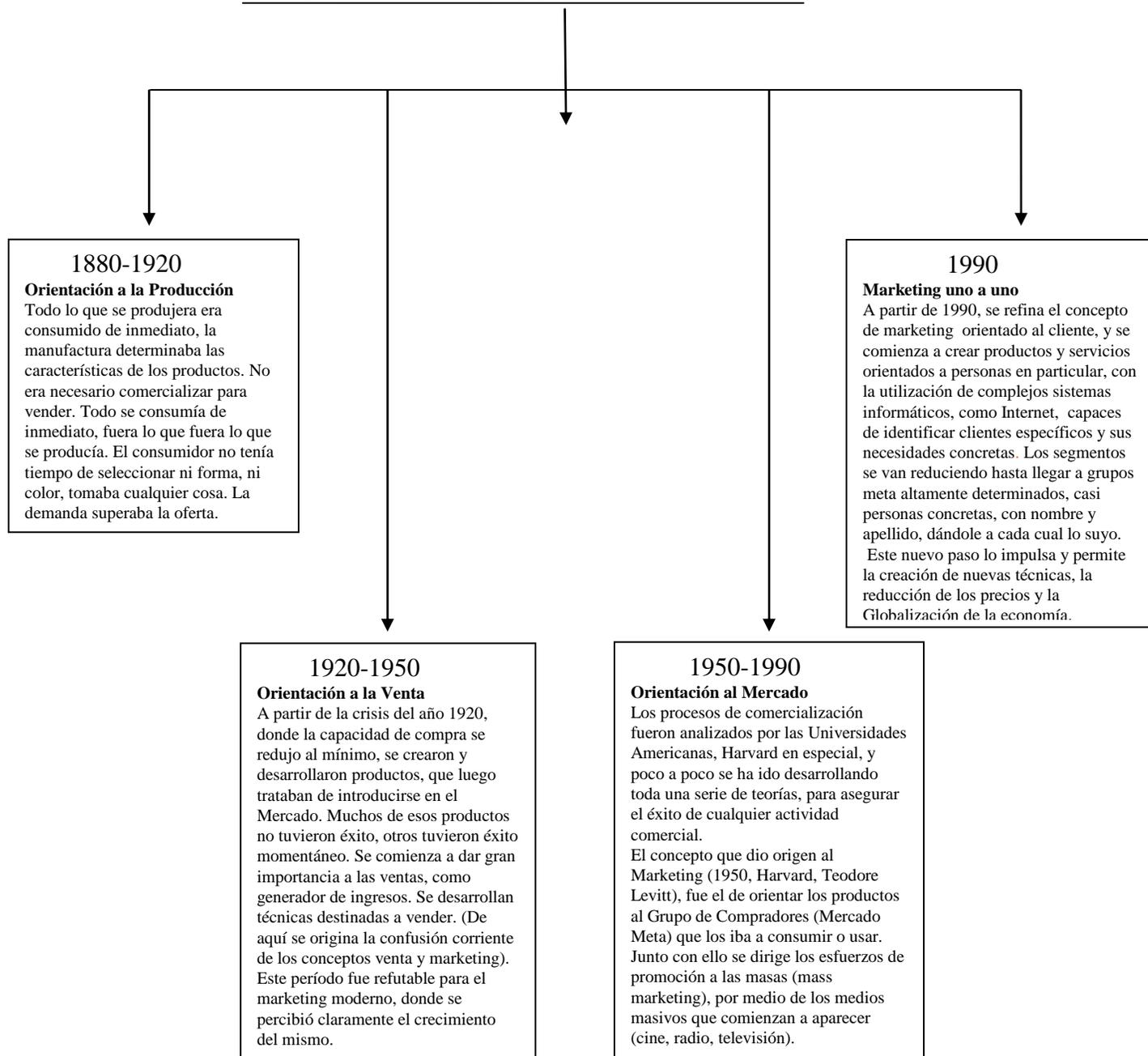
16. Díaz-Canel Bermúdez, Miguel. “Resolución 380 de las tarifas de precios”. La Habana, año 2010.
17. “El Marketing y su vigencia en el socialismo”. Consultado en Febrero del 2011.
18. ESEM Internacional 2000. Módulo VII. “Plan de Marketing y Distribución”, España, Ediciones ESEM. Consultado en Febrero del 2011.
19. Gary L, Lilien y Kotler, Philip. “Marketing Decision Making”: A Model Building Approach. New York. 2da Edición, Harper & Row, año 1988.
20. Geraldine Zarate Tinoco, Erika. “El Comercio”. Consultado en Febrero 2011.
21. González, Mirna. Pupo, Beatriz. “Material de Apoyo”. Holguín, año 2006.
22. Guilarte Barinaga, Elizabet. “Marketing, Evolución, Conceptos y Entorno del Marketing”. Material de conferencia, año 2008-2009.
23. Kotler, Philip y Roberto, Eduardo L. “Marketing Social”. Editorial Díaz de Santos, S.A. año 2003.
24. Kotler, Ph. Mc Graw Hill “Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control”, año 1991.
25. Kotler, Philip. “Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control”. 1991.
26. Klein Miguel, Jorge. Solana, Ricardo. “Alcance de la Función Comercial”. <http://www.monografias.com/trabajos/alcancefuncom/alcancefuncom.shtml>. 2007.
27. Lambin, J.J. “Marketing Estratégico”, (1988).
28. López Aleso, Ignacio y Colectivo de autores. “Comercialización Sistema y Organizaciones”. <http://www.monografias.com/trabajos/comercializa/comercializa.shtml>. 2006
29. Microsoft Encarta 2006: Microsoft corporación. “Conceptos de planes de marketing”. Consultado en febrero 2011.
30. Morales, García, Diana. “Propuesta de un plan de marketing para Caracol Sucursal”. Material de Diplomado, Holguín año 2009-2010.
31. Poyeaux, Ana Rita; Herrero, María del Carmen; Lavielle, Suraya. “Aplicación práctica de un modelo para la elaboración de un plan de Marketing”. Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 2006

32. Sainz de Vicuña Ancin, José María. “El plan de Marketing en la práctica. Madrid, España, 3ra edición. 1996
33. Santesmases Mestre, Miguel. “Marketing, Conceptos y Estrategias”.
34. Universidad de Alcalá de Henares, España, año 1995.
35. Sanz de la Tajada, L. “Estrategias y políticas comerciales”. Material del DEADE , año 1996
36. Stanton, William. “Mercadotecnia”. Editorial, Habana, Cuba, año 2000.
37. Sociedad de Planificación y Desarrollo, Málaga, España, 2006.

ANEXOS

Anexo1

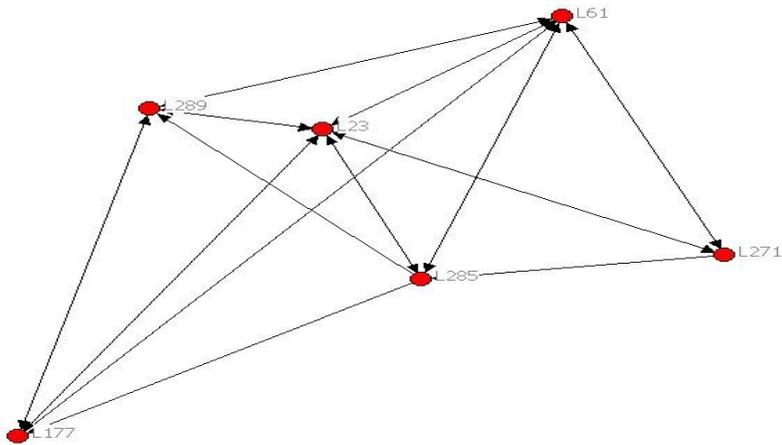
FASES DE LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING



Fuente: Geraldina, (Consultad en Febrero del 2011).

Anexo2 Lineamientos

Diseño de sistemas de precios, (óptica del marketing)

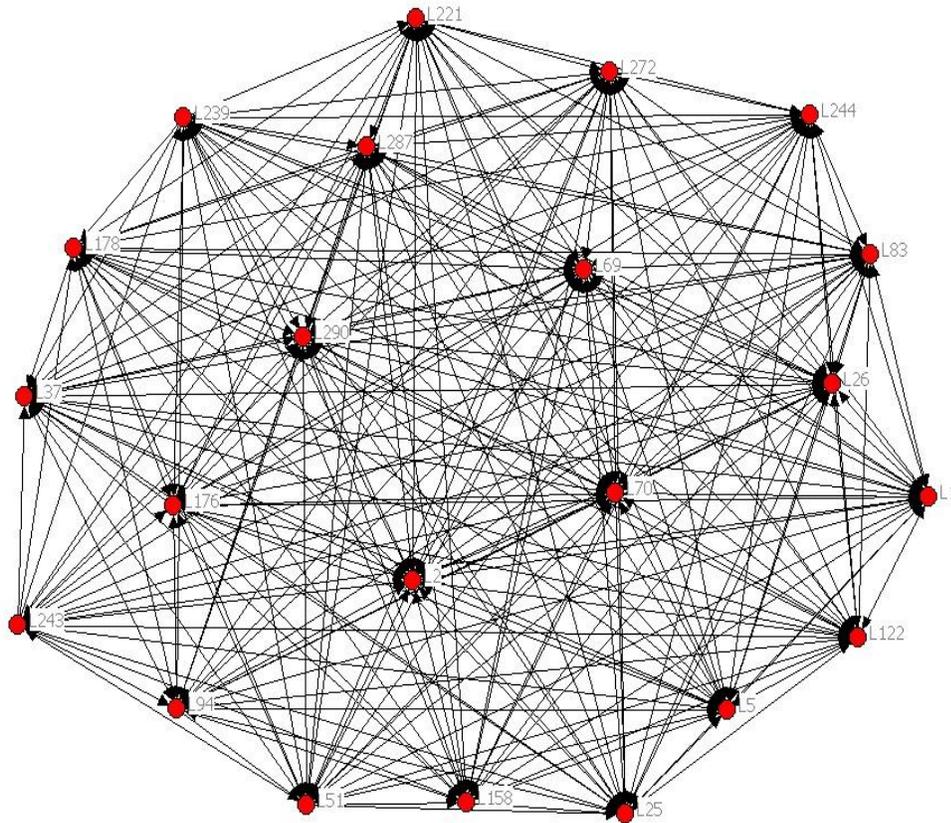


Emprendedurismo

Plan de negocios

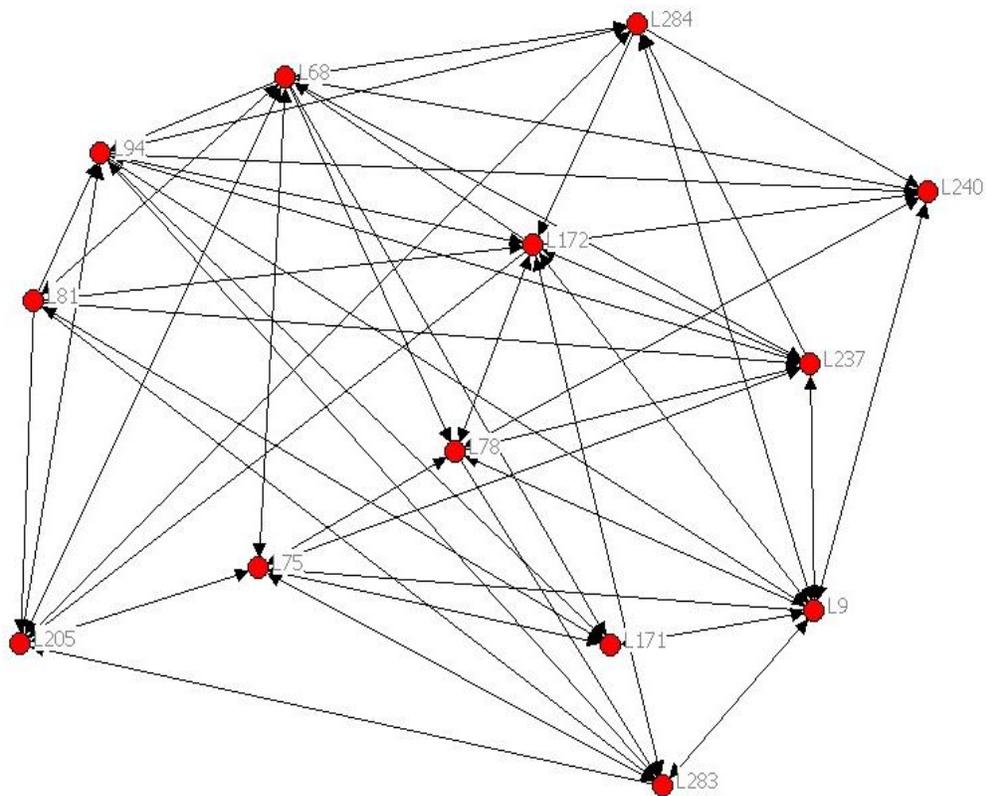
Desarrollo de nuevos productos y servicios

Fomento de nuevas iniciativas empresariales



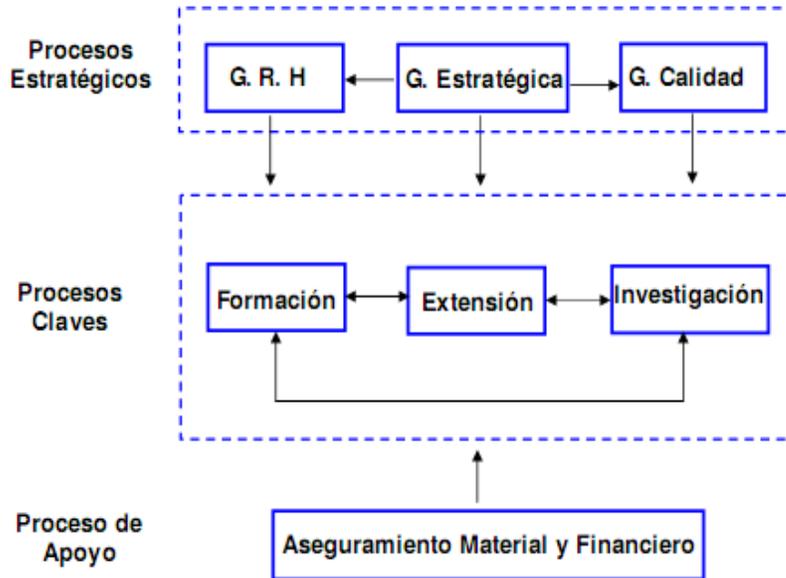
Investigación de mercados

Diseño de sistemas de comercialización



Fuente: CEGEM

Anexo 3 Mapa General de Procesos de la Universidad de Holguín



Fuente: OCSA

Anexo 4 Matriz de Evaluación de Competidores (Indicadores Cualitativos)

| Indicadores | UO | UH | ISPJAE | UCLV | UG | UHOLM | UC | UCF | UM | IMMM | PR |
|--|-----------|-----------|---------------|-------------|-----------|--------------|-----------|------------|-----------|-------------|-----------|
| Variedad de los servicios académicos | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 10 | 0 |
| Prestigio del claustro de la universidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 5 | 3 | 10 | 2 | 10 | 10 |
| Organización del proceso de colaboración | 5 | 0 | 1 | 1,5 | 10 | 2,5 | 1 | 5 | 1,5 | 10 | 2 |
| Cantidad de universidades con la que colaboran | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 | 4 | 0 | 10 | 0 | 10 | 2 |
| Calidad en la prestación del servicio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Número de convenios que se ejecutan | 5 | 0 | 0 | 1 | 10 | 5 | 2 | 5 | 1,5 | 10 | 1 |
| Satisfacción del cliente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nivel tecnológico y infraestructura | 10 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 0 | 5 | 0 | 10 | 10 |
| Posición competitiva | 5 | 1 | 2 | 3 | 10 | 7 | 6 | 9 | 4 | 11 | 8 |

Fuente: Odio

Anexo 5 Indicadores Cuantitativos

| Universidades | Ingreso | Tasa de C. % | Cuota del M. % |
|--|---------|--------------|----------------|
| Universidad de Holguín | 10 | 1 | 10 |
| Universidad de la Habana | 10 | 10 | 10 |
| Universidad de Oriente | 9,6 | 8,9 | 9,6 |
| Universidad de las Villas | 6,7 | 8 | 6,7 |
| Instituto Superior Politécnico José Antonio H. | 5,7 | 10 | 9,7 |
| Universidad de Matanzas | 7,3 | 9,9 | 7,3 |
| Universidad de Granma | 10 | 8 | 10 |
| Universidad Camagüey | 9,4 | 1 | 9,4 |
| Universidad de Pinar del Río | 6,5 | 8 | 6,5 |
| Universidad de Cienfuegos | 8,9 | 8,8 | 8,9 |
| Instituto Superior Minero Metalúrgico Moa | 10 | 8,2 | 10 |

Fuente: Odio, 2008

Anexo 6 Posición general

| Indicadores | UO | UH | ISPJAE | UCLV | UG | UHOLM | UC | UCF | UM | IMMM | PR |
|--|-----|----|--------|------|-----|-------|-----|-----|-----|------|-----|
| Ingresos | 7,3 | 0 | 5,7 | 6,7 | 10 | 10 | 6,5 | 8,9 | 9,4 | 10 | 9,6 |
| Tasa de Crecimiento | 9,9 | 10 | 1 | 8 | 8,9 | 1 | 0 | 8,8 | 1 | 8,2 | 8,1 |
| Cuota de Mercado | 7,3 | 0 | 5,7 | 6,7 | 10 | 10 | 6,5 | 8,9 | 9,6 | 9,4 | 10 |
| Variedad de los Servicios Académicos | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 | 0 | 10 | 0 |
| Prestigio del Claustro Universidad | 2 | 0 | 0 | 0 | 10 | 5 | 10 | 10 | 3 | 10 | 0 |
| Organización del Proceso de Colaboración | 1,5 | 0 | 1 | 1,5 | 10 | 2,5 | 2 | 5 | 1 | 10 | 5 |
| Cantidad de Universidades con la que colaboran | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 4 | 2 | 10 | 0 | 10 | 10 |
| Calidad en la prestación del servicio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Número de convenios que se ejecutan | 1,5 | 0 | 0 | 1 | 10 | 5 | 1 | 5 | 2 | 10 | 5 |
| Satisfacción de Clientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nivel Tecnológico y de Infraestructura | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 10 | 5 | 0 | 10 | 10 |
| TOTAL | 30 | 10 | 13,4 | 23,9 | 79 | 42,5 | 38 | 67 | 26 | 88,2 | 57 |
| Posición | 5 | 1 | 2 | 3 | 10 | 7 | 6 | 9 | 4 | 11 | 8 |

Fuente: Odio, 2008

Anexo 7 Matriz de los factores internos MEFI

| MEFI | C | P | C*P |
|--|---|-----|-----|
| Fortalezas | | | |
| Valoración de buena de los clientes actuales y potenciales a la universidad y sus competidores en imagen, calidad del servicio y precios. | 3 | 4 | 12 |
| Conocimiento de la principal vía de distribución que se emplea en el mercado para llevar el servicio a los clientes. | 3 | 5 | 15 |
| Definición con claridad de la misión y sus negocios, con orientación al mercado. | 4 | 10 | 40 |
| Responsabilidad y autoridad de la OCSA necesarias para influir en las actividades de la universidad que afectan la satisfacción de los clientes | 3 | 6 | 18 |
| Procedimientos de control para asegurar que se cumpla los planes y objetivos de marketing trazados. | 4 | 10 | 40 |
| Definición de los objetivos, las políticas, estrategias y métodos de establecimientos de precios para la cartera de productos. | 3 | 7 | 21 |
| Adecuada la relación calidad-precios en los servicios. | 4 | 7 | 28 |
| Efectividad del canal de distribución actual, sobre la base de sus costos y de la presencia del servicio en el mercado. | 3 | 5 | 15 |
| Relaciones y contratos con muchas universidades del mundo. | 3 | 2 | 6 |
| Debilidades | | | |
| Desconocimiento de sus principales competidores: tamaño, cuales son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota del mercado | 1 | 9 | 9 |
| Problema de la dirección para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno. | 1 | 6 | 6 |
| Desconocimiento de los objetivos corporativos del marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados. | 2 | 3 | 6 |
| Carencia de recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing en cuanto a sus principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación. | 1 | 5 | 5 |
| Problemas de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la universidad: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico. | 2 | 3 | 6 |
| Poca o ninguna existencia de los sistemas de: Inteligencia de marketing, datos internos de investigación de marketing, ya que estos cuentan con un sistema de apoyo a las decisiones de marketing que permita transformar en esos datos información efectiva para la toma de decisiones de la universidad en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés. | 2 | 2 | 4 |
| Problema con el establecimiento con la estructura de la cartera de productos de la universidad. | 1 | 6 | 6 |
| Elaboración solo en parte de planes de marketing para los servicios que ofrece la universidad. | 1 | 10 | 10 |
| Σ | | 100 | 246 |

Fuente: Elaboración propia, 2011

Anexo 8 Matriz de los factores externos MEFE

| MEFE | C | P | C*P |
|---|----------|----------|------------|
| Oportunidades | | | |
| Existencia del Alba. | 4 | 12 | 48 |
| Política institucional del MES y gubernamental relacionada con el incremento de la captación. | 3 | 9 | 27 |
| Convocatorias a proyectos que permiten adquirir infraestructura que benefician espacios para los servicios académicos | 3 | 9 | 27 |
| Existencia de mecanismos, representantes, eventos, puntos de encuentros en Cuba y en el exterior que favorecen las relaciones de las universidades. | 4 | 11 | 44 |
| Amenazas | | | |
| Bloqueo | 1 | 12 | 12 |
| Crisis económica mundial. | 1 | 12 | 12 |
| Regulaciones económicas para la comercialización en Cuba. | 2 | 8 | 16 |
| Pérdida del talento dentro y fuera del país. | 1 | 10 | 10 |
| Falta de autonomía para la firma de convenios marcos (excesiva centralización). | 2 | 8 | 16 |
| Disminución de salidas al exterior y presupuesto en CUC para gastos de relaciones internacionales. | 1 | 9 | 9 |
| Σ | | 100 | 221 |

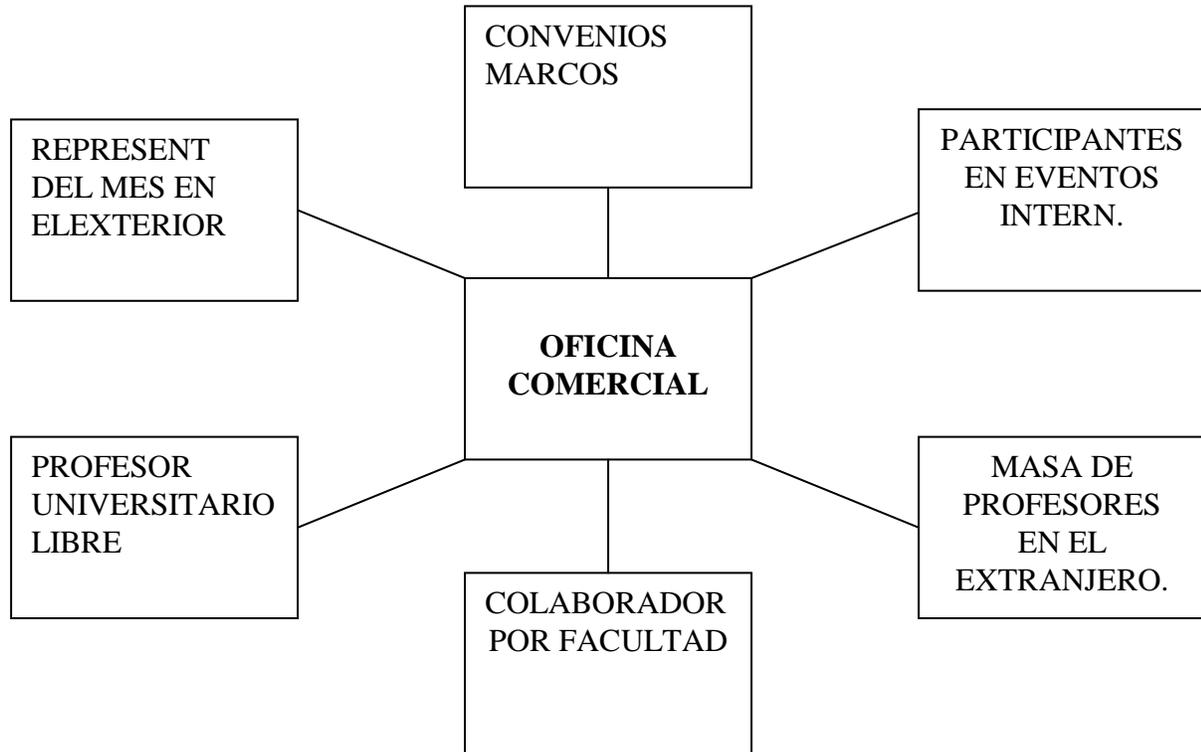
Fuente: Elaboración propia

Anexo 9 Matriz DAFO

| FI | FE | Oportunidades | | | | Amenazas | | | | | | |
|-------------|----|---------------|---|---|---|----------|---|---|---|---|---|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Fortalezas | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | X | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | | | | |
| | 9 | | | | X | | | | | X | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| Debilidades | 1 | | | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | X | X | | X | |
| | 3 | | | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10 Red de Ventas de la UHOLM



Fuente: OCSA

Anexo 11 Programas de acción

Mercados metas

| Actividades | Responsable | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|---|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Revitalizar los convenios inactivos con universidades y potenciar el trabajo con los centros que si mantienen vínculos. | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | |
| Ampliar el mercado en los países de Bolivia, Argentina, Brasil entre otros, es decir a todos aquellos que integran el ALBA. | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | |
| Introducción de los servicios académicos fundamentalmente en los países europeos, en África, Asia y el Caribe. | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | |

Elaboración propia

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Mailing (información) directos a clientes. | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reanimación de sitio Web. | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Propaganda digital e impresa. (plegables, multimedia, tarjetas de presentación, afiches etc.) | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cambio en la imagen comercial de los productos que se ofertan. | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Distribución | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Red de venta | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaboración propia

Niveles de gastos.

| Acciones | Responsable | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Nuevos productos | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | |
| Promoción | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | |
| Distribución | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | |
| Telefonía | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | |
| Viajes | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | |
| Materiales | Jefe de OCSA | | | | | | | | | | | | |

Elaboración propia

Anexo 12 Representación de la tabla de control.

| Objetivos | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | Muy Fuerte | Fuerte | Débil | Muy débil | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------------|---------|---------|-----------|--|
| | | | | | | | | | | | | | (100-90) | (89-70) | (69-50) | (49-30) | |
| Problemas y objetivos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cualitativos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuantitativos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estrategias de M. | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mercados metas | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mezcla de marketing | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| nuevos productos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| precio | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| promoción | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| distribución | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Niveles de gastos | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Programa de acción | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Elaboración propia.