

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

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

**Título: Diseño de un Plan de marketing
para el Departamento comercial de
servicios académicos de la Universidad de
Holguín Oscar Lucero Moya**

Autor: Alexeis Álvarez Ricardo

Tutora: MSc. Elizabeth Guilarte Barinaga

Curso 2013-2014



PENSAMIENTO

Cuando le apuntamos a lo alto; estamos mas cerca de nuestro sueño que si nos conformamos con pequeños objetivos.

Jaime L Gutiérrez



DEDICATORIA

A mi familia que los quiero mucho y en especial a mi madre Edita, mi hermano David y a mis sobrinas Dayanis y Delianis.



AGRADECIMIENTOS

A mi madre y mi hermano, por estar siempre a mi lado y cuidar de mí, a mis compañeros de estudio, Antonio, Mayito, Yoander y Karelia, por el apoyo que siempre me han brindado; a mis amigos de siempre, Nelson, Ellery, Salem, Yunior y Algi, por ser incondicionales conmigo; a mis profesores de la carrera que contribuyeron de disímiles maneras a mi formación como profesional; y en especial a mi tutora Elizabeth Guilarte Barinaga, por dedicarme parte de su preciado tiempo ya que sin su ayuda no hubiese sido posible la realización de éste trabajo. En fin a todas las personas de una forma u otra están relacionados con este logro.



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 mediante la Oficina comercial de servicios académicos (OCSA) se realizan acciones de comercialización en mercado internacional en las modalidades de pregrado compensado, postgrado internacional, eventos y la asistencia técnica exportada. Por otro lado existe la Consultora internacional de la Habana (CIH) que brinda servicios de comercialización en mercado nacional de servicios académicos en las modalidades de formación, auditoría y consultoría, utilizando como capital humano a los profesores de los CES. Ambos servicios académicos 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. En este año se unió las dos funciones de esas entidades en el Departamento comercial de servicios académicos (DCSA) el cual tendrá como misión la comercialización en esos dos mercados. Por tal motivo se hizo diseñó un Plan de marketing para el recién fundado departamento que proyectó como objetivos unos ingresos de 250MP en CUP y 124MP en CUC, elevar una porción de mercado nacional en un 30% del total de empresas de la provincia y en un 15% del mercado internacional. Todo ellos se logró mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercados, diseño nuevas formas de servicios en varias temáticas en el mercado nacional y perfeccionamiento de los existente en el mercado internacional y una efectiva comunicación comercial.



ABSTRACT

The University of Holguín Oscar Lucero Moya (UHOLM) is an institution that belongs to the ministry of higher education created by the Superior Ministry Of Education, supporting on the Trade Office of academic services, stocks of commercialization in international market in the varieties of compensated pre-degree, international postgraduate degree, events and the exported technical assistance are performed. In addition, there exists the international Advisor in Havana that offers services of commercialization in domestic market of academic services in the modalities of schooling, audition and assessorship, using as human capital the SCE's professors. Both academic services constitute an important source of income that are obtained in the frame of the self-financing in foreign currency authorized and approved by the Superior Ministry Of Education. This year the two entities in the Commercial Department of Academic Services (DCAS) were joined with the common goal of commercialization in those two markets. For such reason it was designed a plan of marketing for the recently founded department that planned as objectives some income of \$250000.00 in CUP and \$124000.00 in CUC, incrementing a portion of national market in 30 % of the total of companies of the province and in 15 % of the international market. Everything succeeded thanks to strategies of penetration and development of markets, they designed new kinds of services in several issues in the national market and refinement of the existing one in the international market and an effective commercial communication.



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 Procedimientos para la planeación del marketing	11
1.3 Desarrollo del marketing en Cuba	15
1.4 Actividad comercializadora en el Ministerio de Educación Superior (MES). Diagnóstico en la Universidad de Holguín (UHOLM)	20
CAPÍTULO II APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MARKETING	30
2.1 Procedimiento para la aplicación del plan de marketing	30
2.2 Aplicación del procedimiento de Plan de Marketing	33
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones a nivel mundial, y las cubanas en particular se mueven en un entorno altamente dinámico producto de los efectos de la crisis económica mundial, lo que conlleva a cambios constantes en la concepción de cómo lograr el cumplimiento de sus metas.

Para lograr esto, los cuadros de dirección de las organizaciones deben desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno de forma que se garantice que las empresas sean competitivas y atractivas a los clientes.

Considerando que las exigencias de los clientes son cada vez más elevadas, se manifiesta la necesidad de llevar a cabo la planeación estratégica en todos sus niveles, y es precisamente el Plan de Marketing (Mk), una herramienta que se utiliza como guía de trabajo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones comerciales que se diseñen en las organizaciones con vistas a brindar un servicio que se ajuste a las expectativas de un consumidor cada vez más exigente, estando implícito la aplicación consecuente del enfoque orientado al cliente.

Muchos han sido los estudios realizados tanto teóricos como prácticos por diversos autores e instituciones sobre el Mk (Luis Barreiro Pousa, 2003; Kotler, 1993; Ochoa, 2011; L. Sanz de la Tajada, 1996; Stanton, 2004). En la propuesta de estos autores se manifiesta la concepción del diseño del Plan de Mk a través de diferentes etapas, sin embargo se presentan algunos aspectos comunes, entre las que se pueden citar las siguientes: están orientadas a determinar la situación actual en que se encuentra la organización en el momento del estudio, adonde se desea llegar y cómo se va a alcanzar ese estado deseado.

Se puede plantear que en Cuba a finales de la década del 80´ del siglo pasado, se potenció esta actividad, definiéndose las bases científicas y los principios políticoideológicos del Mk, comenzándose así la capacitación de profesionales en esta



materia en la enseñanza técnica y profesional, así como su incorporación paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias.

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.

Especialmente el No. 132 promulga: Perfeccionar las condiciones organizativas, jurídicas e institucionales para establecer tipos de organización económica que garanticen la combinación de investigación científica e innovación tecnológica, desarrollo rápido y eficaz de nuevos productos y servicios, su producción eficiente con estándares de calidad apropiados y la gestión comercializadora interna y exportadora, que se revierta en un aporte a la sociedad y en estimular la reproducción del ciclo. Extender estos conceptos a la actividad científica de las universidades.

El No. 143. Dar continuidad al perfeccionamiento de la educación, la salud, la cultura y el deporte, para lo cual resulta imprescindible reducir o eliminar gastos excesivos en la esfera social, así como generar nuevas fuentes de ingreso...

El MES, el cual fue fundado con el objetivo de crear estrategias a la política educacional no se quedó ajeno a la evolución del mercado, 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 Universidad de Holguín (UHOLM) la cual a través de la Oficina coordinadora de servicios académicos (OCSA), hasta ahora controla los servicios de pre-grado compensado y post-grado internacional, la cual fue creada por el MES según la resolución 20/2002 en la que fusionó las Oficinas de postgrado internacionales y de Profesor invitado y pregrado compensado.

En el escenario de cambios actual, se vuelve a retomar a nivel de MES la comercialización en moneda nacional de servicios académicos para el sector estatal y público la cual es realizada por la Consultora internacional de la Habana (CIH).

Por lo que se aprueba en la nueva estructura de la UHOLM, el Departamento de comercialización de servicios académicos (DCSA) el cual tendrá como función la



comercialización de los servicios académicos en el mercado nacional como internacional, o sea se integran las funciones de la OCSA y CIH, incluyendo la atención a las nuevas formas de gestión no estatal.

Esta nueva unidad organizativa amerita actualizar y organizar los elementos que componen su plan de marketing a la luz de los nuevos cambios, lo que constituye su situación problemática.

Todo esto llevo a plantear como **problema profesional**, carencia de un plan de marketing para el DCSA de la UHOLM que integre los mercados nacional e internacional, que permita su ejecución de manera armónica para influir positivamente en los indicadores económicos-financieros de la UHOLM

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 para el Departamento de comercialización de servicios académicos de la Universidad de Holguín aplicando la procedimiento de William Stanton (2001) que permita integrar los mercados nacionales e internacionales para influir positivamente en los indicadores económicos-financieros de la UHOLM, el cual se cumplirá con las siguientes **tareas**:

1. 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.
2. Revisión bibliográfica de procedimientos 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 el DCSA.
3. Diseño del Plan de Mk para DCSA.

Se plantea como **idea a defender** que si se diseña un plan de marketing que logre integrar los mercados nacionales e internacionales se contribuirá a influir positivamente en los indicadores económicos-financieros de la UHOLM

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 el DCSA de la UHOLM influirá al positivamente en los indicadores económicosfinancieros de la UHOLM



CAPÍTULO I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DEL MARKETING

1.1- Reseña histórica del Marketing en el mundo

El término marketing (Mk) es un anglicismo, proveniente de la palabra market que en castellano equivale a negociar, comerciar, mercadear o comprar, por lo que el diccionario Larousse lo define como una “técnica empresarial destinada al desarrollo de las ventas de un producto o de un servicio”.

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- Procedimientos 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 procedimiento 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 un procedimiento 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 un procedimiento 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, (2001) 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 del procedimiento 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 todos 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 postgrado 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 el procedimiento más adecuado 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 académicos (DCSA) 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, entre las que se encuentra cursos, entrenamientos y diplomados en las ramas del saber afines a nuestras facultades, en el año 2013 se ofertaron un total de 462 curso, 18 entrenamientos, 37 diplomados, con una variada gama de temáticas dirigidas prioritariamente a sectores tales como: empresarial, turístico, níquelífero, cultura, agropecuario y la capacitación de los cuadros (CAP y los CAM) de forma general en todos los municipios de la provincia.

De igual manera se brindan 36 programas académicos en las modalidades de especialidad, maestría y doctorado curricular, ello tiene no solo un fin de divulgación sino ayuda a proyectar ascendentemente la formación posgraduada.

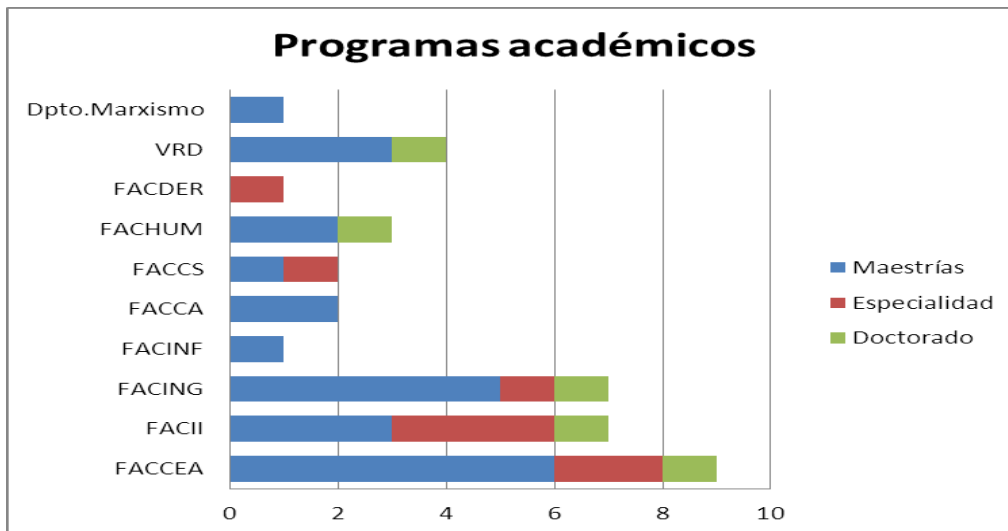


Fig. 1. Gráfico que muestra el total de Programas académicos de la UHOLM por facultades. (2013)

Fuente: Plan de superación profesional, UHOLM 2013

Destacar que del total de programas académicos, solo están certificados 5 programas de maestría y ninguno de especialidad ni de doctorados, cuestión desfavorable toda vez que se la acreditación es un indicador de eficiencia y efectividad y debe ser el atributos de posicionamiento por excelencia, en las estrategias de comercialización para el mercado internacional y nacional.

Se estudian 16 carreras distribuidas en las 8 facultades de la manera siguiente:

Facultad	Carreras	Facultad	Carreras
FACCE	Lic. en Economía	FACCS	Lic. Estudios socioculturales
	Lic. en Contabilidad		Lic. en Psicología
FACII	Ing. Industrial		Lic. Periodismo
	Lic. en Turismo	FACHUM	Lic. en Lengua Inglesa
FACING	Ing. Mecánica		Lic. en Historia*
	Ing. Civil		Lic. en Idioma inglés *
FACINF	Ing. Informática	FACDER	Lic. en Derecho
	Lic. en matemáticas		
FACCA	Lic. Agronomía		

Leyenda: * de perfil pedagógico



También hay que destacar que del total de carreras, solo están acreditados 8 de las facultades FACCE, FACII, FACING, FACINF, FACSC, FACHUM cuestión igualmente desfavorable toda vez que se la acreditación es un indicador de eficiencia y efectividad y debe ser el atributos de posicionamiento por excelencia, en las estrategias de comercialización para el mercado internacional.

La universidad tiene en sus más de 40 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. Para ello presentan un claustro formado de la manera siguiente:

La composición del claustro por categoría docente se muestra a continuación:

Como se observa solo el 9.90% relativo ostentan la categoría de titulares y el 25.5% son auxiliares, entre ambos no rebasan el 35% cuestión desfavorable que habla a favor de un claustro joven, carente de experiencia o falto competencias para enfrentarse a un proceso de cambios a categorías superiores.

El 41.3% presenta la categoría de asistente, el 20,8% instructor y solo el 2.5% auxiliar técnico docente, sumando en total un 64.6%, que viene a reforzar lo planteado en el párrafo anterior.

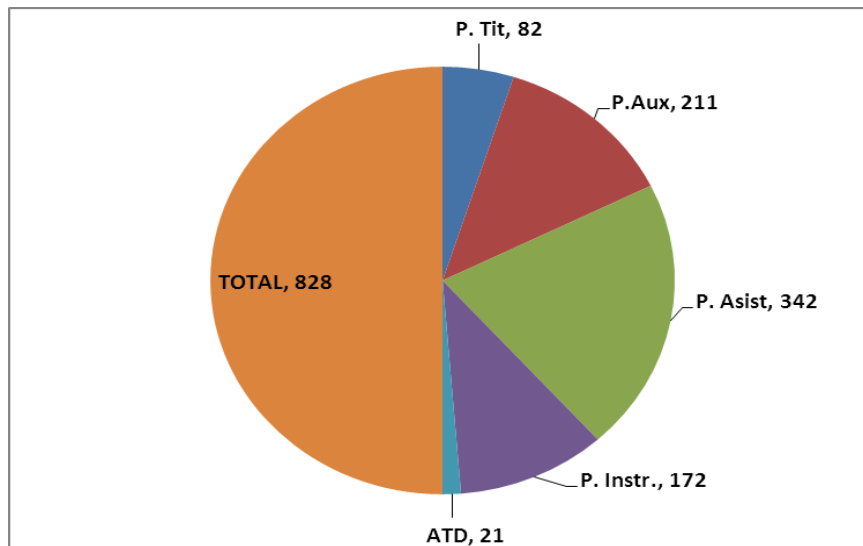


Fig. 2. Gráfico que muestra la composición del claustro por categoría docente

Fuente: Informe económico, mayo 2014



La composición del claustro por categoría científica se muestra a continuación:

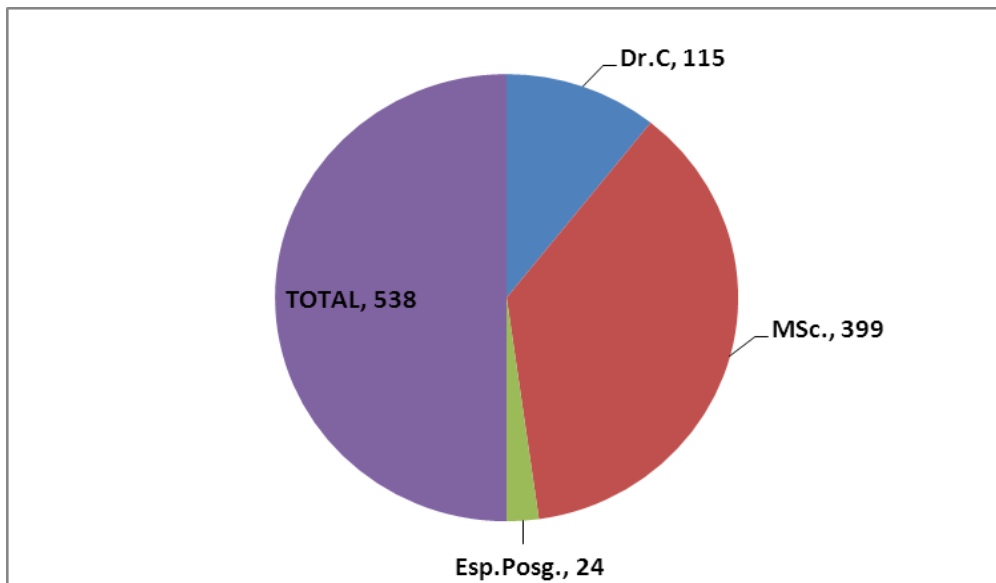
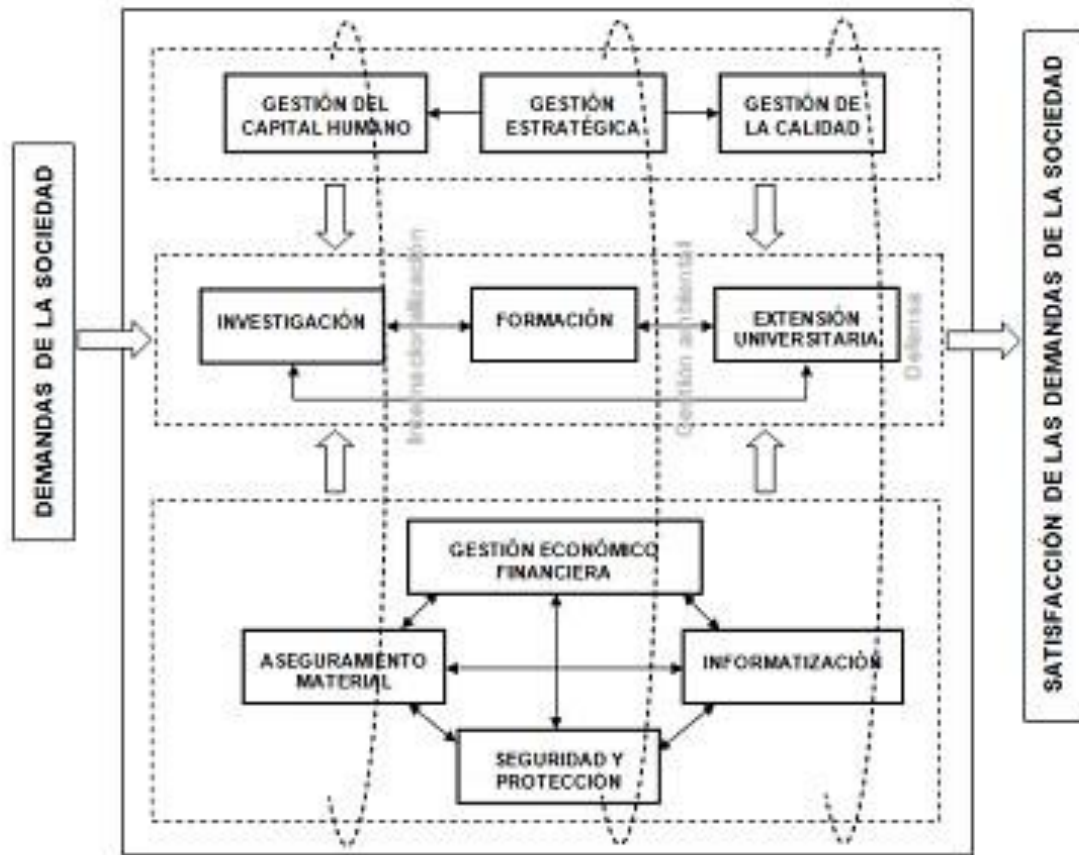


Fig. 3 Gráfico que muestra la composición del claustro por categoría docente

Fuente: Informe económico, mayo 2014



El mapa de proceso de la UHOLM se muestra a continuación



Fuente: Ortiz Pérez, 2014

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.

Para el recién creador DCSA debe elaborarse una misión que esté alineada a su encargo y nuevas funciones. Además de contribuir desde sus predios a cumplir la visión de la UHOLM y el resto de los elementos de la planeación estratégica (Valores, ARC, Objetivos, criterios de medidas, etc.)

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

Mercados: no se realizan análisis del sistema de información del mercado en cuanto a crecimiento o decrecimiento (aunque no existe información primaria de estadísticas y demás), ni tampoco se analiza las tendencias de demanda de servicios académicos ni se investiga el mercado ya ocupado.

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

Competencia: se reconocen otras casas consultoras o instituciones que prestan servicios sobre todo de consultoría como la CANEC, CIGET, CITMA, CONAS, entre otros, que ofrecen cierta fuerza competitiva en temas específicos.

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 la misión y sus negocios con orientación al mercado servido, tanto para el mercado nacional como en lo Internacional

Estrategias: existe claridad en alcanzar los objetivos propuestos por la universidad, pero no se desarrollan estrategia de posicionamiento ni de estrategia de mezcla de marketing adecuada para lograrlos. Auditoría de la organización de marketing

Estructura formal: ya se cuenta de manera forma la creación del DCSA, en cual tiene en plantilla un jefe de departamento, 2 metodólogas y un técnico en gestión económica y tiene la función de comercializar los servicios académicos de la UHOLM en el mercado nacional como internacional. 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, se realizan estrategias de comercialización pero no se elabora en su totalidad el plan de marketing permitiendo esto que no se tenga una previsión de las ventas.

Sistema de control de marketing: los procedimientos de control que emplea la entidad son reactivos, se examina la rentabilidad de algunos servicios prestados y del mercado pero desde una mirada en tiempo pasado, lo que ocurrió.

Auditoría de mezcla de marketing

Producto: no se tiene elaborado a ningún nivel (UHOLM, Facultades y Departamentos) las carteras de productos/servicios, por lo que no se pueden organizar las otras variables de la mezcla.

Precio: se tiene bien definido los objetivos, políticas, estrategias y métodos para el establecimiento de los precios a los servicios que se brindan. Se percibe que hay una adecuada la relación calidad-precios, por la aceptación de los clientes en relación a los servicios que ofrece la universidad.

Distribución: no se tiene red de socios para la comercialización de los servicios, solo nivel 0 UHOLM-cliente.



Comunicación comercial: en el caso de CIH tiene a una representante y OCSA a 3 miembros, pero no se proyectan con agresividad hacia los respectivos mercados.

Tampoco se aprovecha el departamento de comunicación institucional para promocionar los servicios.

Auditoría de los resultados de marketing

Análisis del cumplimiento del plan: no se evalúa el plan de marketing 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 amenaza 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

Muestra una baja capacidad para reaccionar a tiempo y de manera efectiva a los cambios del entorno

No es buena la relación de comunicación y colaboración entre los departamentos de CIH y OCSA con los departamentos docentes

No están diseñados los sistemas de información de mercado.

No se realizan investigaciones de mercados, de demandas y de comportamiento del consumidor.

No tienen elaborado un plan de marketing

No tiene elaborada una cartera de servicios



No tiene elaborado un sistema que permita obtener retroalimentarse de la satisfacción de los clientes

Recomendaciones a corto plazo

Diseñar un plan de marketing el cual integre entre sus estrategias el mercado nacional e internacional en el nuevo contexto de relaciones económicas de la Universidad, teniendo como referencia la demanda de servicios con las mismas ofertas que se tienen diseñadas.

Diseñarse a todos los niveles la cartera de producto/servicio que tenga en cuenta el potencial científico-profesional, para luego poder actualizar el Plan de Mk.

Designar un representante del DCSA en cada departamento o facultad.

Recomendaciones a largo plazo

Trabajar en la integración inter-departamental a nivel de UHOLM para contribuir a la alineación de interés y trabajo conjunto con el recién creado DCSA.



CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO Y APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

El procedimiento se aplicó en el DCSA 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 el procedimiento de Stanton, W. (2001) para la elaboración del Plan de marketing.

Esta procedimiento 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.

El procedimiento propuesto cuenta con 7 etapas a realizar en el diseño del plan de marketing las que se explicarán a continuación:

2.1- Procedimiento del plan de marketing Etapa

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.

Etapa 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 y análisis de la matriz MEFI

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 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. Programa 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 mostrarán 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. Presupuesto y control

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 del procedimiento al DCSA

A continuación se exponen los resultados obtenidos luego de aplicada la procedimiento 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 para los mercados nacional e internacional proyecta, como objetivos ingresos de 250MP en CUP y 124MP en CUC respectivamente y elevar la porción de mercado nacional en un 30% del total de empresas de la provincia y en un 15% del mercado internacional. Todo ello mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercados, diseño nuevas formas de servicios en varias temáticas en el mercado nacional y perfeccionamiento de los existente en el mercado internacional. Todo esto basado en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, una efectiva comunicación comercial y relaciones de inter-departmentalización.

II -Situación actual del marketing

Descripción de los mercados

Con las nuevas funciones del recién fundado DCSA, donde se integran dos agentes comercializadores OCSA y CIH, se debe realizar un nuevo análisis donde se proyecten



estrategias con los mercados nacional e internacional y en ese sentido se hará el análisis.

El **mercado nacional** es atendido por CIH y su tamaño es el total de entidades del territorio holguinero que es alrededor de las 230 empresas. No se realiza segmentación por ninguna variable y por supuesto no se realizan los perfiles de los segmentos más rentables.

En cuanto al posicionamiento no se trazan estrategias de posicionamiento ni estudios de cuál es la percepción de los clientes y por supuesto no se comunican las variables o atributos más relevantes del servicio. En este sentido se puede aprovechar el departamento de comunicación institucional de la UHOLM

El mercado servido por servicios se comportó en el 2013 de la manera siguiente:

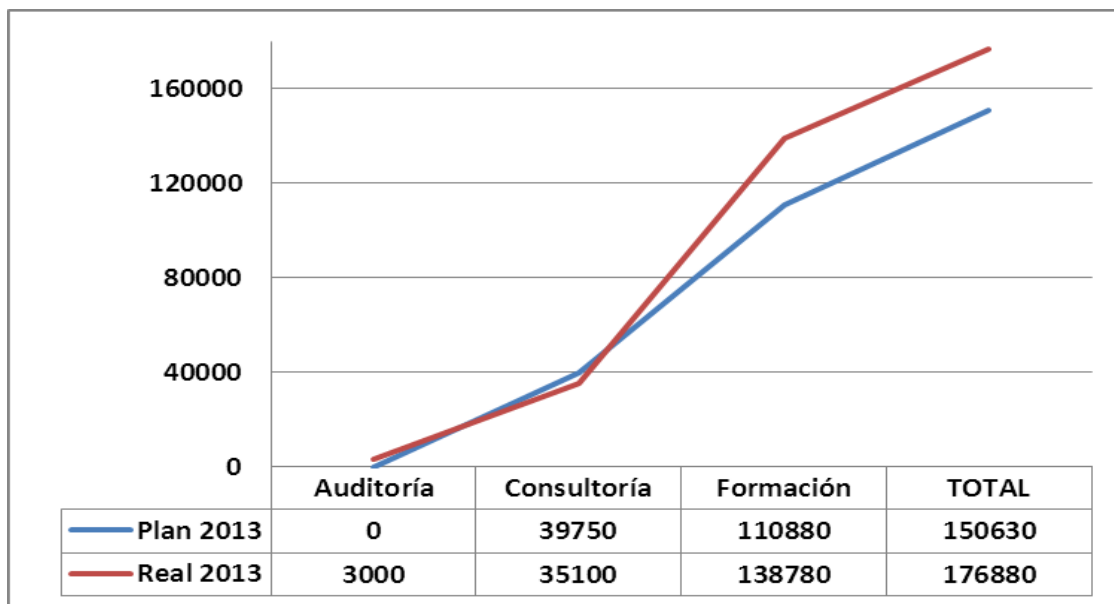


Fig. 4. Gráfico del cumplimiento del Plan de ingresos por servicios de CIH, 2013

Fuente: Informe CIH, 2013

Como se observa el servicio de auditoría no se planificó en el período, no obstante realizó un ingreso de 3000.00CUP. El servicio consultoría no se cumplió en alrededor de 4000.00CUP y el servicio formación tuvo un ingreso no planificado en alrededor de 38000.00CUC. Conclusión no se realiza una planificación objetiva, sino estimada o por



cifras anteriores, al no tener organizado el mercado actual y potencial y por ende no se realizan acciones de comunicación comercial.

La contribución por facultades-departamentos se observa a continuación:

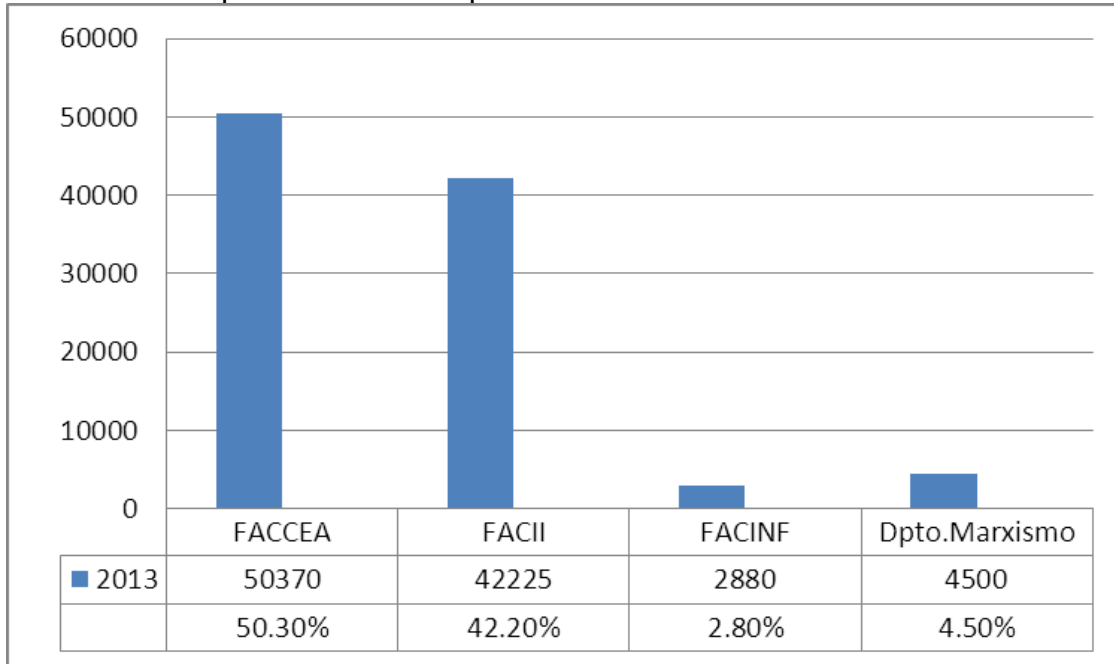


Fig. 5. Gráfico de la contribución por facultades-departamento al ingreso total por concepto de comercialización de CIH, año 2013 Fuente: Informe CIH, 2013

Como se observa solo participan en ese resultado tres facultades y un departamento. En el caso de las facultades es solo el 37.5% del porcentaje relativo, cuestión que evidencia que no se pone a disposición de la comercialización, el potencial científico-profesional que existe y por otro lado no se tienen diseñada las respectivas cartera de productos/servicios a comercializar por facultades. Conclusión no se conoce la oferta real y potencial que tendríamos como respuesta a la solicitud de un servicio, por lo que se corre el riesgo de tener demanda insatisfecha.

El **mercado internacional** es atendido por OCSA y si tienen segmentado por regiones y países, los principales segmentos son: Ecuador, Colombia, Canadá y México, como los más rentables.



Para el pregrado compensado, el MES asigna a los estudiantes a las universidades y para el posgrado internacional y los eventos son resultantes de gestiones personales de profesores.

Igual que sucede con CIH no se realizan estrategias de posicionamiento ni estudios de cuál es la percepción de los clientes y por supuesto no se comunican las variables o atributos más relevantes del servicio.

No se asume un pensamiento proactivo, estratégico conducente a la inserción de la UHOLM en el mercado internacional de manera ordenada y esto también tiene relación directa con la estrategia de internacionalización a nivel de UHOLM, que deben integrarse.

Al igual que al anterior mercado analizado, este mercado internacional también afecta el no tener diseñadas las respectivas carteras de productos/servicios a comercializar por facultades.

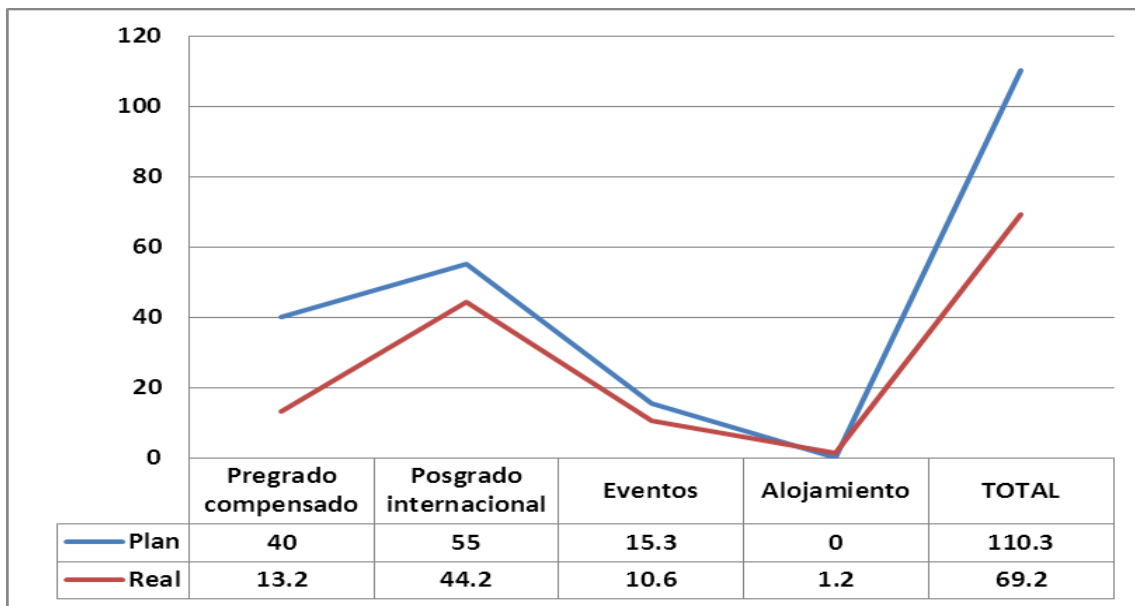


Fig. 6. Gráfico del cumplimiento del Plan de ingresos por servicios de OCSA

Fuente: Informe OCSA, 2014

Como se observa ninguno de los servicios cumplió el plan de ingresos, quedando solo al 62.7% de cumplimiento. Incluso se ingresó por concepto de alojamiento que no fue planificado, como se observa a continuación:



Destacar que la Asistencia técnica exportada no se tiene datos financieros, ya que el control de los ingresos lo lleva CUBATECNICA, pero existen 13 profesores distribuidos en Guinea Ecuatorial, Mozambique, Brasil y Zimbabue.

En Angola por ANTEX existen en estos momentos 34 profesores en colaboración. La contribución por facultades-departamentos en lo que va de año, se observa a continuación:

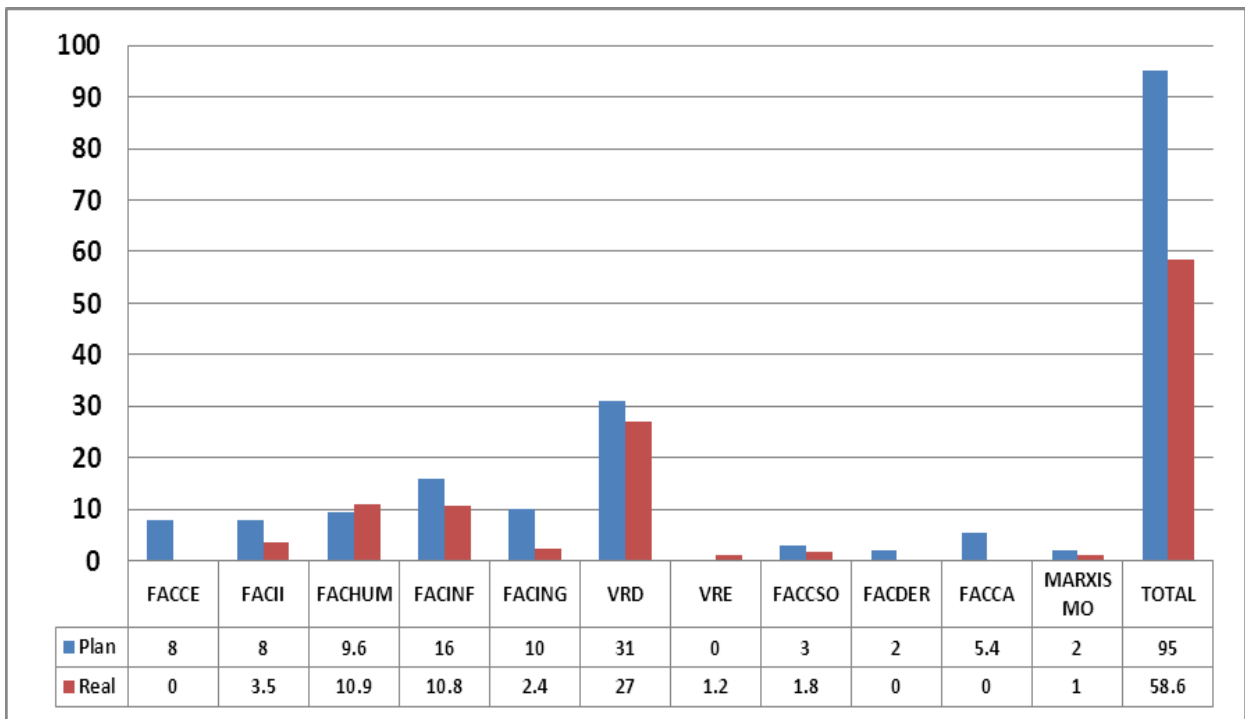


Fig. 7. Gráfico de la contribución por facultades-departamento al ingreso total por concepto de comercialización de OCSA

Fuente: Informe OCSA, 2014

Como se observa solo la FACHUM cumplió el ingreso planificado. Tres facultades aún no tienen ingresos en lo que va de año, FACCE, FACDER y FACCA. Los demás departamentos han realizado algún ingreso. Y el plan general está cumplido al 61.7%. En cuanto a las necesidades del cliente en materia de servicios académicos en el mercado nacional, se aplicó una encuesta (anexo 3) a una muestra de 20 directivos al término de la 8va. Edición provincial del Diplomado de Dirección y Gestión empresarial, la cual arrojó los resultados los siguientes:

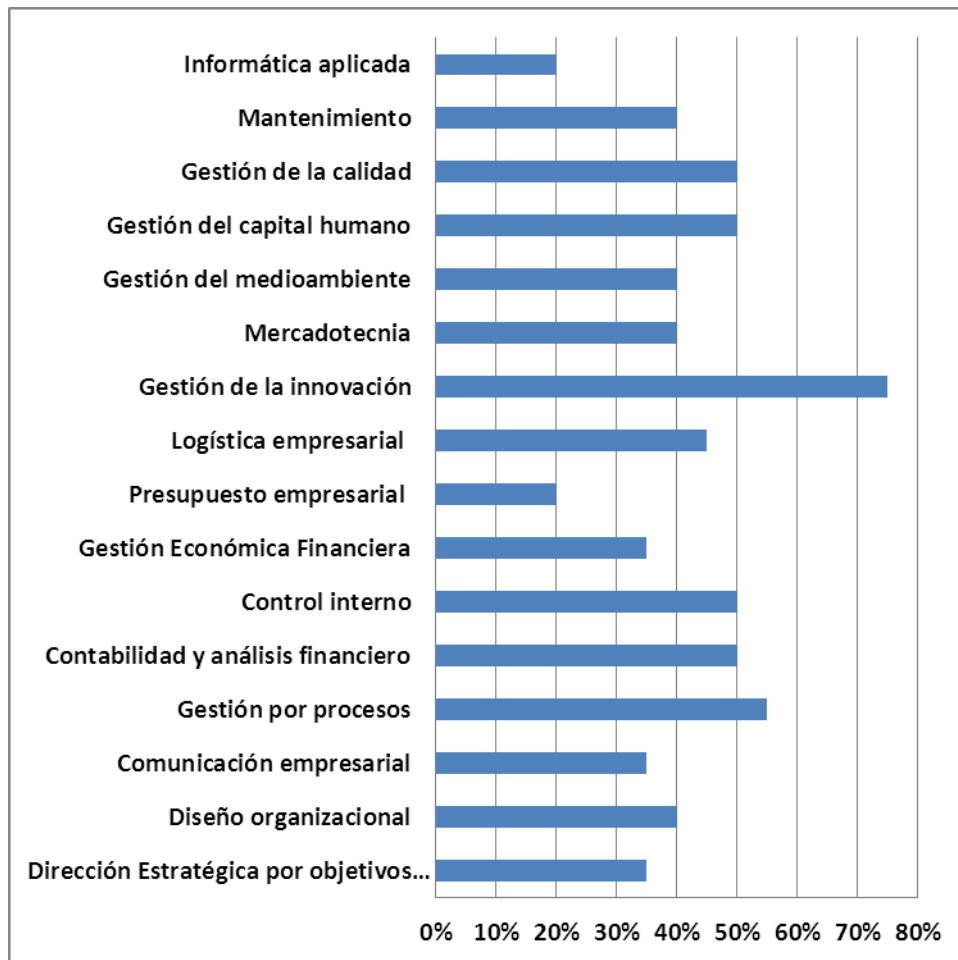


Fig. 8. Gráfico de las demanda por temáticas de las organizaciones encuestadas.

Fuente: Elaboración propia, 2014

Destacar que todas las temáticas fueron atendidas por estos directivos, dependiendo del grado de desarrollo de su organización. Como se observa por encima del 50% relativo están las temáticas Gestión por procesos, Contabilidad y análisis financiero, Control interno, Gestión de la innovación, Gestión de capital humano y Gestión de la calidad, lo cual habla a favor de un interés hacia la gestión adecuada de sus organizaciones con énfasis en lo más actual en esta materia.

Solo un 20% relativo de los encuestados necesitan las temáticas de presupuesto empresarial e informática aplicada. El resto de las temáticas (8) fueron percibidas entre un 20% y un 50% relativo.



Se preguntó además, de esas temáticas generales en cuáles tendrían interés específico en alguna de ellas, mostrando el resultado siguiente:

Diseño organizacional	Diseño de estructura	Diseño de cargos	
Comunicación empresarial	Sistema de información	Comunicación comercial	
Gestión por procesos	Gestión integrada	Diseño de fichas y mapas	
Contab. y análisis financiero	Sistema de costos	Análisis de estados financieros	
Control interno	Res. No.60 CGR	Gestión de riesgos	
Gestión Económica	Administración	Inversiones	Gestión de cobros
Financiera	financiera	y pagos	
Presupuesto empresarial	Planificación del presupuesto		
Logística empresarial	Planificación del ciclo logístico		
Gestión de la innovación	Gestión de la innovación integral		
Mercadotecnia	Técnicas de ventas	Investigación	Contratación de mercados
Gestión del capital humano	Determinación de competencias	Reclutamiento y selección	Sistema integrado
Gestión de la calidad	Calidad del producto	Sistema integrado	
Mantenimiento	Gestión del mantenimiento integrado		
Informática aplicada	Diseño de web		

Otras:

Idioma extranjero	Ciclo de la dirección (P, O, D y C)
Técnicas de dirección	Perfeccionamiento empresarial
Ciclo de inversiones	Dirección integrada de proyectos
Fabricación de máquinas eléctricas	

Todo se valora como muy positivo ya que constituyen elementos que abren el espectro de servicios a diseñar y ofertar de manera específica con un alto nivel de personalización.



De igual manera se les preguntó según los tipos del servicio, cuales necesitaría la empresa para mejorar desempeño. Los resultados se muestran a continuación:

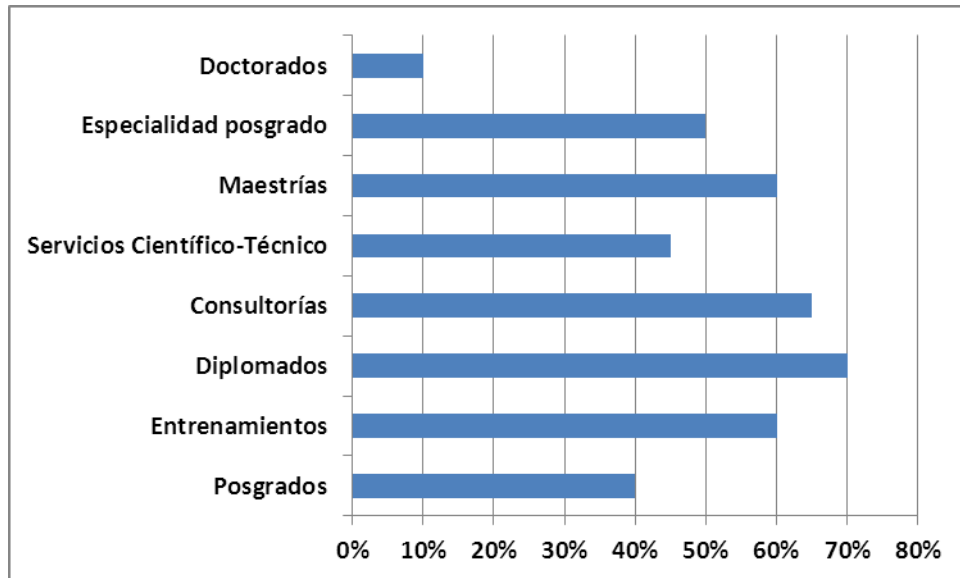


Fig. 9. Gráfico de los tipos de servicios demandados de las organizaciones encuestadas

Fuente: Elaboración propia, 2014

De igual manera todos los tipos de servicios fueron atendidos por los directivos. Los tipos de servicios que obtuvieron un 50% o más de votación fueron la **Especialidad de posgrado, el Entrenamiento, la Maestría, la Consultoría y el Diplomado**. Solo un 10% refiere que necesita el servicio de Doctorado y el servicio científico técnico y los cursos de posgrados estuvieron entre un 40% y un 45%.

Las principales insuficiencias en el entorno o 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
- No se realiza acciones de comunicación comercial de los servicios
- No se tiene diseñada la cartera de productos/servicios de la UHOLM y por facultades y departamentos
- No está elaborado un plan de marketing



- La OCSA no cumple con las utilidades netas (utilidad, liquidez, planes de ventas, etc.) con los recursos disponibles
- Falta de alineación de intereses comunes entre los entes comercializadores (OCSA y CIH) y los departamentos y facultades
- Poca o ninguna prioridad de relaciones internacionales y su estrategia de internacionalización con los objetivos de comercialización y los indicadores financieros
- La competencia posee una mayor agresividad y recursos, así como menos niveles de aprobación de sus decisiones
- Falta de acciones por parte de los doctores hacia la promoción de doctorados grupales
- Bajo nivel de acreditación de carreras y programas académicos

Revisión del servicio

De manera general al no tener diseñada la cartera de producto/servicio a ningún nivel, pues no se puede realizar una revisión ni propuestas de mejoras. Se tendrán referencias a los servicios prestados hasta ahora

Para el **mercado nacional** la amplitud de la cartera es de tres servicios: formación, auditoría y consultoría, pero no se tiene conformada la profundidad de cada una de ellas y por ende no se conoce la longitud total.

Se diseña el producto a partir de la demanda de servicio por parte del cliente, que trae varias como consecuencias negativas entre ellas planificación atropellada que atenta contra la calidad del servicio prestado y las respectivas quejas de los clientes y en el peor de los casos que no se satisfaga esa demanda por falta de profesores.

Tampoco están representadas todas las facultades y departamentos, solo reducido a cuatro los que contribuyeron con CIH, por lo que se desaprovecha el potencial científico-profesional en las áreas de humanidades, jurídicas y sociales.

Para el **mercado internacional** la amplitud de la cartera es de tres servicios: pregrado compensado, posgrado internacional y eventos, excepto el primero que es por asignación, en los 2 restantes debe conformarse la profundidad de cada una así como el cálculo de la longitud.



En ambos casos esos diseños de cartera de producto/servicio debe ser un proceso donde se involucre y comprometa a los actores o entes principales, o sea a los profesores de cada departamento, por lo que va a demandar un trabajo de diseño en equipos.

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.

La tarifa de CIH es de 15.00CUP por hora consultor.

La tarifa mínima de OCSA es:

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

Para el **mercado nacional** en la encuesta (anexo 3) también se pregunta si han recibido el servicio de la UHOLM y de otras casas consultoras. Los resultados se muestran a continuación:

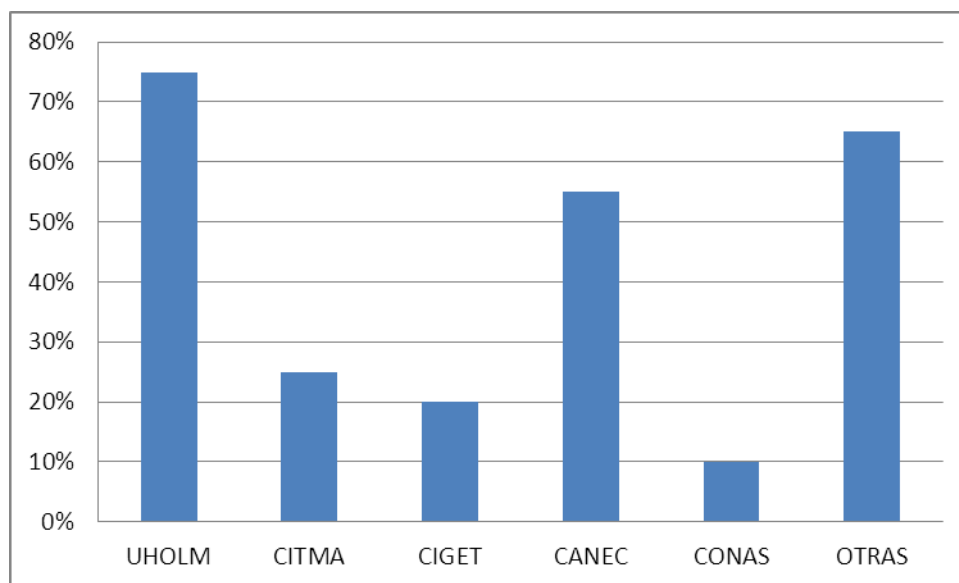


Fig. 10. Gráfico del grado de competencia de las organizaciones encuestadas

Fuente: Elaboración propia, 2014

Como otras señalaron a: CUJAE, ISMM, GECYT, FORMATUR, AUDITA y UTIEC

Por lo que se tiene una competencia numerosa, muchas de las cuales tiene mercado cautivo como es caso de CONAS, CITMA, FORMATUR y AUDITA, otras con igual



prestigio y especialización como CANEC y CIGET y otras que son del MES, CUJAE e ISMM, de alto ranking y especialización, lo cual nos hacen fuerte competencia.

OCSA 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, 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.

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.

Este análisis permite concluir, que la Universidad de Holguín actualmente se encuentra en una situación favorable en relación al año anterior, ya que se mejora la posición en el ranking nacional según SCIMAGO-SCOPUS pasando del puesto 13 al puesto 9. En el ranking latinoamericano se refleja un descenso.

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, existe nivel uno porque en ambos mercados hay un intermediario que vende el servicio al margen de las motivaciones, que es el representante de CIH o el profesor universitario que promueve la venta. Y nivel dos cuando hay un segundo intermediario fuera de Cuba



Cientes

El total de clientes de CIH en estos tres últimos años se muestran a continuación

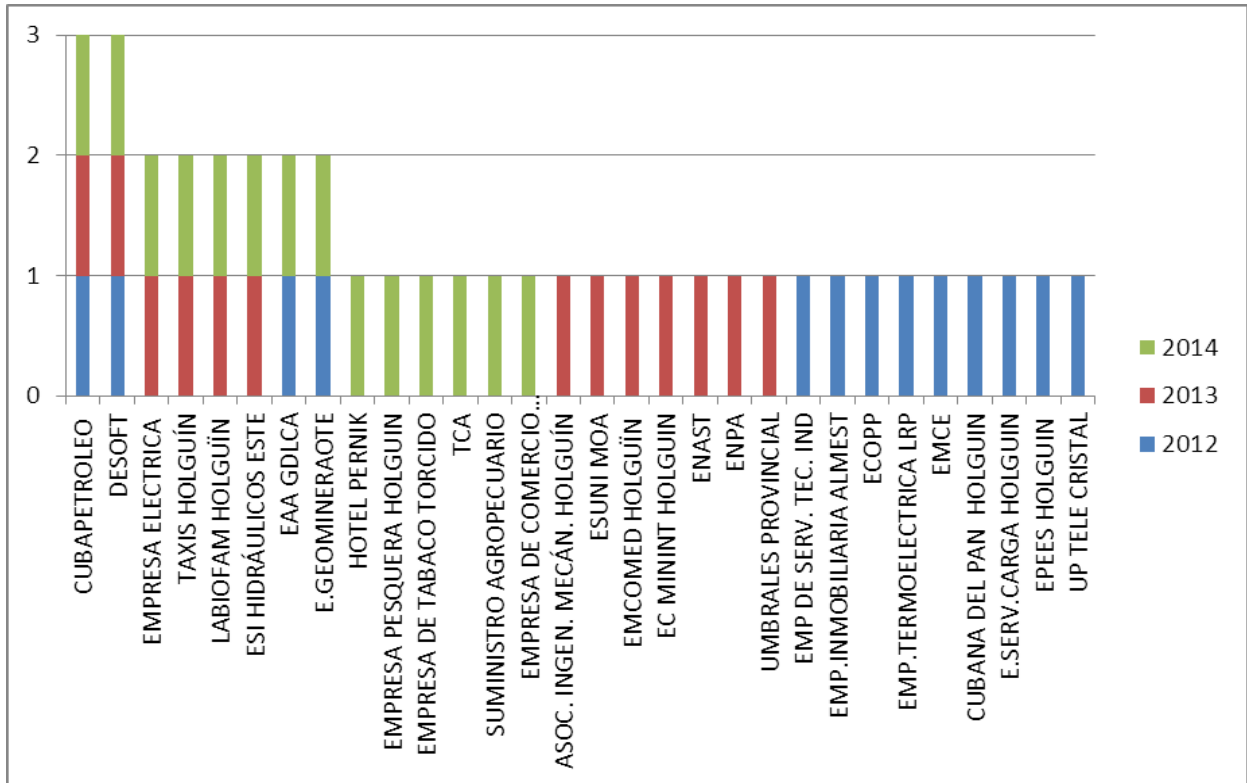


Fig. 11. Gráfico de los clientes reales de CIH entre 2012-14

Fuente: Elaboración propia, 2014

Como se observa solo dos clientes (6.6%) han sido fieles en estos años, el resto a contratado el servicio de manera intermitente en dos años.

Un 30% de los mismo que no repitieron la contratación del servicio en el 2012, en el 2013 se dejaron de contratar el 23.3% del total de clientes, por lo que en total el 53.3% de los clientes se han perdido en ese período.

Según los datos obtenidos en la encuesta (anexo 3) estos clientes respondieron positivamente a la pregunta que si ha recibido anteriormente su entidad servicios prestados de la UHOLM lo que constituye clientes potenciales que se pueden rescatar.

Cientes potenciales

AAVV Cubanacán Empresa Azucarera Holguín

ESI DIP Trasvase UEB Planta SOMEK



Empresa Proyecto RAUDAL	Empresa Motores eléctricos
Empresa mixta Moa-Niquel S.A	Centro investigación Siderúrgicas
OSDE Cubaniquel	Empresa Mantenimiento vial y construcción
Empres Empleadora del Niquel	Empresa Comercio y Gastronomía Holguín
ECG Cubaniquel	Empresa Prov. Serv. Téc n y Personales
Empresa ECODIC MININT	Sucursal 7081 BANDEC
UAC Holguín	Empresa Agropecuaria Antonio Maceo
Empresa Proyectos IPROYAZ	

Se clasifican por Ministerios, OSDE y subordinación local de la manera siguiente:

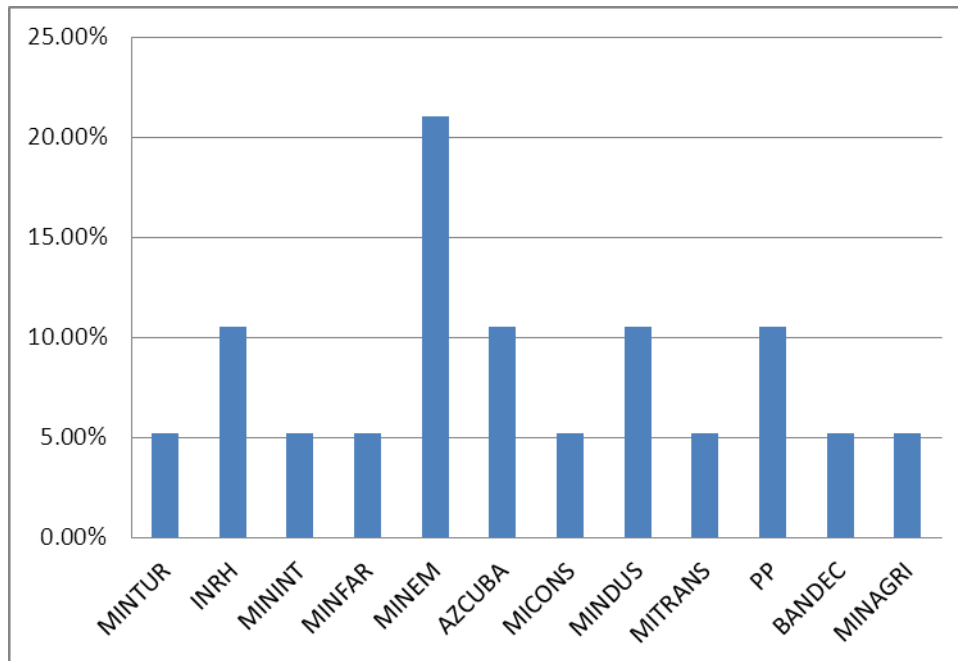


Fig. 12. Gráfico de la representación de los ministerios de las organizaciones encuestadas

Fuente: Elaboración propia, 2014

Observándose una amplia representación de esos organismos, con el mayor porcentaje representado por el ministerio de energía y minas, y en segundo lugar el Instituto nacional de recursos hidráulicos, el Grupo empresarial del azúcar y empresa de subordinación del poder popular, cuestión esta que está en total coherencia con la importancia estratégica de los tres primeros y la voluntad de por el desarrollo local.



Están dispuestos a contratar los servicios de la UHOLM y además presentan financiamiento para ello.

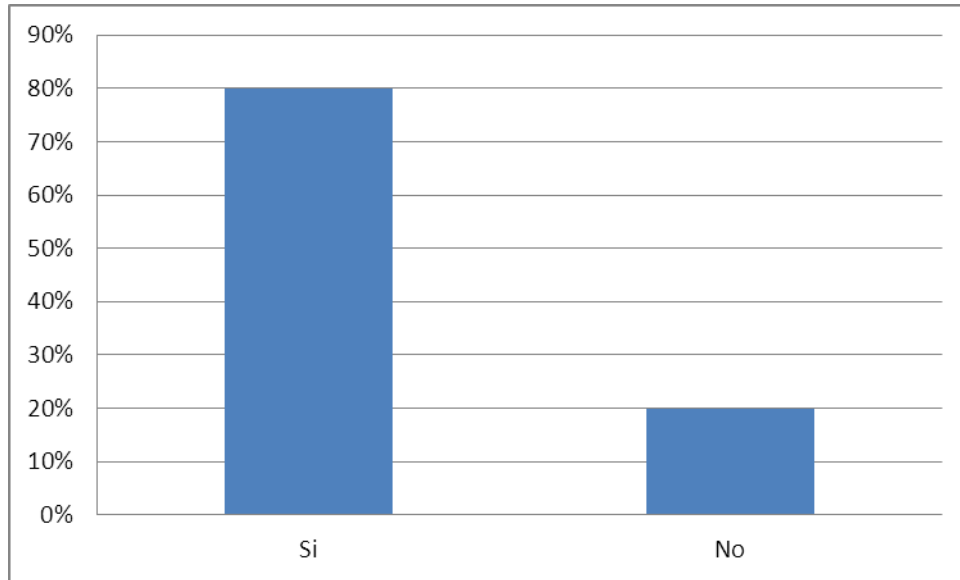


Fig. 13. Gráfico de la tenencia de financiamiento para la contratación de servicio a la UHOLM de las organizaciones encuestadas

Fuente: Elaboración propia, 2014

Luego de todo el análisis anteriormente realizado se procedió a elaborar la Matriz de factores internos (MEFI)

Fortalezas

1. Valoración positiva de los clientes actuales y potenciales sobre la UHOLM en los atributos, imagen, calidad del servicio y precios
2. Experiencia en prestación de los servicios académicos en el mercado nacional (auditoría, consultoría y formación)
3. Amplia gama de saberes (ciencias técnicas, económicas, humanistas y sociales) para dar respuesta a una diversidad de demanda
4. Conocimiento de la principal vía de distribución que se emplea en el mercado para llevar el servicio a los clientes (profesor)



5. Responsabilidad y autoridad necesaria del DCSA, para influir en las actividades de la universidad que afectan la satisfacción de los clientes.
6. Adecuada relación calidad-precios en los servicios.
7. Relaciones y contratos marcos con universidades extranjeras
8. Creación del Departamento comercial de servicios académicos que unifica los mercados nacional e internacional
9. Creación del Departamento de Comunicación institucional de la UHOLM que puede contribuir a la promoción y publicidad de la comercialización de los servicios académicos

Debilidades

1. No se realiza segmentación por ninguna variable, no se realizan los perfiles de los segmentos más rentables
2. En cuanto al posicionamiento no se trazan estrategias de posicionamiento ni estudios de cuál es la percepción de los clientes, no se comunican las variables o atributos más relevantes del servicio
3. Desconocimiento de los principales competidores en ambos mercados en cuanto a tamaño, objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota del mercado, etc.
4. Fluctuación de profesores con categorías superiores científica y docente
5. No todas las facultades y departamentos presentan experiencias en la prestación de servicios académicos
6. Ausencia de cartera de producto/servicio de la UHOLM (por facultades y departamentos)
7. No están diseñadas las estrategias de comunicación comercial ni de nuevos niveles de distribución
8. No se aprovechan todas las demandas de servicios académicos del territorio



9. Falta diseñar el sistema de comercialización con los nuevos concepto del departamento (actores, mecanismos de coordinación y control, sistema de información, etc.) y sus relaciones inter-departamentales
10. Bajo porciento de acreditación en programas académicos y carreras. La UHOLM no está acreditada

Los resultados de la matriz de factores internos arrojó que predominan las debilidades, ya que estuvo por debajo de los 250 puntos alcanzando solo la sumatoria un total de 245, lo que indica que la universidad debe trabajar más para reducir estas debilidades y aprovechar más sus fortalezas (Anexo 4).

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.

Diagnóstico de las variables externas.

Oportunidades

1. Política a nivel de ministerio favorable a la comercialización de servicios académicos
2. Ambiente político en la región favorable para el intercambio comercial (ALBA, CELAC, PETROCARIBE, etc.)
3. Ambiente económico en la provincia favorable (grandes polos económicos, el níquel, el turismo, la construcción etc.)
4. Proyectos de desarrollo local en varios municipios
5. Proyecto de crecimiento del polo turístico hacia el este de la provincia
6. Nueva ley de inversión extranjera



7. Convocatorias a proyectos que permiten adquirir infraestructura que benefician espacios para los servicios académicos
8. Relación CAPES/Brasil-MES/Cuba sobre intercambio académico que contribuye a la formación científica del claustro
9. Sensibilización de los directivos de empresas del territorio (a través de los Diplomados de la ESC) sobre la necesidad de servicios académicos que tienen sus organizaciones
10. Clientes con solvencia financiera
11. Flexibilización de las funciones de la empresa estatal socialista, así como las nuevas formas de gestión no estatal que demandarán de servicios académicos
12. Exigencias a las empresas, por parte de grupos de intereses (CITMA, ONN, CGR, MTSS, entre otros) que tienen alguna norma o regulación (Res.60, NC-ISO 9001, 14001 y 18001, NC-3001, entre otras) que debe ser cumplida y certificada
13. Existencia de mecanismos, representantes, eventos, puntos de encuentros en Cuba y en el exterior que favorecen las relaciones de las universidades
14. Infraestructura suficiente en el polo turístico holguinero para el desarrollo de eventos

Amenazas

1. Apertura con la nueva ley migratoria que favorece la fluctuación
2. Patrones migratorios hacia el exterior de fuerza calificada y joven
3. Crisis económica mundial que limita la inversión extranjera
4. Falta de autonomía para la firma de convenios marcos (excesiva centralización)
5. Disminución de salidas al exterior y presupuesto en CUC para gastos de relaciones internacionales
6. Incertidumbre sobre la unificación monetaria y su puesta en marcha
7. Mercado cautivo de algunos competidores (CITMA, CONAS y CANEC)

La matriz de factores externos presentó como resultado que predominan las oportunidades alcanzando la sumatoria un total de 290 puntos por encima de los 250, lo



que la universidad debe aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno. (Anexo 5).

Con los resultados de la MEFI y MEFE se procedió a realizar la matriz DAFO, el cual indica que la universidad se encuentra ubicada en el III cuadrante, siguiendo una estrategia max-min o adaptativa que se presenta a partir de las combinaciones de las oportunidades con las debilidades.

IV.- Objetivos y problemas

La UHOLM para lograr crecimiento de la porción de mercados e ingresos superior, proclama objetivos tanto: cuantitativos como cualitativos, los cuales se muestran a continuación:

Objetivos cuantitativos

Para el mercado nacional:

1. Lograr porción de mercado del 30% del total de empresas de la provincia (70 empresas)
2. Elevar las ventas hasta 250MP en CUP

Para el mercado internacional:

1. Lograr elevar la cuota de mercado para los servicios académicos evento y posgrado internacional en un 15%
2. Elevar las ventas hasta 124MP en CUC

Los Objetivos cualitativos a mediano plazo que sirvan de complemento para cumplir los anteriores:

1. Diseño de la cartera de producto, teniendo en cuenta las potenciales científicas profesionales del claustro en las distintas carreras y departamentos
2. Establecer alianzas estratégicas con las Agencias de viajes del territorio
3. Búsqueda de cooperación con la comunidad universitaria del país



4. Establecer relaciones con los representantes del MES en el extranjero
5. Dar prioridad a la actividad de comercialización dentro de la estrategia de la universidad
6. Garantizar la logística necesaria en la comercialización de los servicios académicos que se ofertan
7. Diseñar acciones de formación en materia de relaciones internacionales
8. Realizar investigaciones de mercado que nos permitan conocer, penetrar y desarrollar nuevos mercados
9. Mejorar la imagen digital y la imagen comercial de la universidad, que hoy no es visible hacia el exterior (Web, plegables, multimedia etc.)

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

Mercado nacional

Estrategias de desarrollo de mercado a los clientes potenciales en la provincia, en los tres servicios, teniendo en cuenta sus demandas por temáticas y tipos de servicios
Estrategias de penetración de mercados con clientes actuales en los tres servicios teniendo en cuenta demandas insatisfechas o quejas Iniciar el proceso de contratación de los clientes potenciales

Mercado internacional

Estrategias de desarrollo de mercado en el área del Caribe y Latinoamérica, especialmente los países que integran el ALBA, CELAC, PETROCARIBE, firmando nuevos convenios marco y realizando rondas de negocios en el marco de eventos científicos

Estrategias de penetración de mercados con clientes actuales en el servicio de posgrado internacional revitalizando los convenios inactivos con universidades y potenciar el trabajo con los centros que si mantienen vínculos con la universidad



Mezcla de marketing:

Producto.

Mercado nacional

Diseñar programas de superación profesional y académicos, de forma personalizada, solicitados en la encuesta (anexo 3), según se muestra en la tabla

Temáticas	Formas	Entrenamiento	Diplomado	Maestría	Especialidad posgrado	Consultoría
Gestión por procesos						
Control interno						
Gestión de la innovación						
Gestión del capital humano						
Gestión de la calidad						

Sin descuidar las otras temáticas solicitadas que pueden estar incluidas en otras formas de en otras de servicios.

Idioma extranjero Ciclo de la dirección (P, O, D y C)

Técnicas de dirección Perfeccionamiento empresarial

Ciclo de inversiones Dirección integrada de proyectos

Fabricación de máquinas eléctricas

Con lo primero diseñado se proyecta la demanda bastante conservadora.

Servicio	Tipo	Demanda	Total
Maestría	Ingeniería Industrial	2	30000.00
	Dirección	2	30000.00
Especialidad de posgrado	Gestión de capital humano	1	15000.00
Consultoría	Control interno	1	12000.00
	Perfeccionamiento empresarial	2	24000.00
	Gestión de la calidad	1	12000.00
Diplomado	Ingeniería industrial	1	14000.00



	Dirección empresarial	1	14000.00
Entrenamiento	Innovación	2	2000.00
	Gestión por procesos	2	2000.00
TOTAL		15	144000.00

Con lo segundo se planean posgrados que de igual manera hay que diseñarlo de manera flexible según los deseos del cliente. La enseñanza de lengua extranjero tiene alta demanda. Para estos tipos planear un ingreso total de **25000.00**

Mercado internacional

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.

Servicio	Tipo	Demanda	Total
Doctorado	Ciencias pedagógicas	10 estudiantes	45000.00
	Ciencias técnicas. Ingeniería industrial	1 estudiante	4500.00
Maestrías	3	20 estudiantes	63000.00
Eventos	Conferencia internacional UHOLM	-	12000.00
TOTAL			124500.00

Promoción: Diseñar de conjunto con el departamento de comunicación institucional la mezcla de comunicación comercial y los medios más efectivos a utilizar. Medios impresos, audiovisuales, directorio de páginas amarillas, etc.

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)
- Tarifa horaria profesor/consultor
- Procedencia social y geográfica de los estudiantes para el pregrado compensado
- 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.

Distribución:

La distribución se realizará teniendo en cuenta una red de ventas (anexo 6), 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 el DCSA.

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, impresión de promoción, inscripción en las páginas amarillas, comunicación telefónica, viáticos, transportes, materiales, entre otros.



VI- Programas de acción.

Se presenta en una tabla (anexo 7), 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

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.

Como no se ha realizado la mezcla de comunicación comercial no se tienen a cabalidad el valor del costo de las acciones, por lo que el presupuesto está incompleto.

No obstante se realizó una aproximación que quedó la manera siguiente:

Proveedores	Presupuesto			Observaciones
	MN	CUC	Total	
ETECSA	—	0.10	0.10	—
ARGRAF	0.20	0.40	0.60	Tener en cuenta aquí, que en dependencia del diseño y las cantidades a imprimir puede variar el presupuesto a necesitar
EXPOHOLGUIN	0.10	0.40	0.50	En este proveedor se debe tener en cuenta los metros cuadrados a contratar y los medios a poner en el stand



GEOCUBA	0.20	0.20	0.40	Se debe tener en cuenta también el diseño y la cantidad a imprimir y así variará el presupuesto a gastar
Combustible	-	0.10	0.10	Gasto en que se incurrirá para las negociaciones y recogida de los impresos
Actividades de lanzamiento	0.10	0.10	0.20	-
TOTAL	600.00	1300.00	1900.00	

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 mismo, este control anual se chequeará 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 8), 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 auditoria de marketing de Barreiro, (año 2001). Esta se realizará anualmente.



CONCLUSIONES

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

1. Se diseñó un plan de marketing para el DCSA de la UHOLM, el cual proporcionó herramientas dirigidas a la mejor proyección de las estrategias, así como la formulación de objetivos que se desean alcanzar
2. Con el diseño del plan de marketing se contribuyó a elevar los ingresos en las dos monedas y un crecimiento de la cuota de mercado tanto nacional como internacional, mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercados, aprovechamiento de las oportunidades del entorno y una efectiva comunicación comercial
3. La implementación del control del plan de marketing contribuyó a que el DCSA logre obtener mejores resultados en su gestión
4. Los objetivos cualitativos demandan una trabajo inter-departamental a nivel de UHOLM para hacerlos realidad



RECOMENDACIONES

1. Realizar ajustes del Plan en la medida que se desarrollen las acciones.
2. Diseñarse a todos los niveles la cartera de producto/servicio que tenga en cuenta el potencial científico-profesional, para luego poder actualizar el Plan de Mk 3.
Designar un representante del DCSA en cada departamento o facultad



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. Procedimiento, Técnicas y Casos". España, Ediciones Pirámide S. A, año1992.
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.

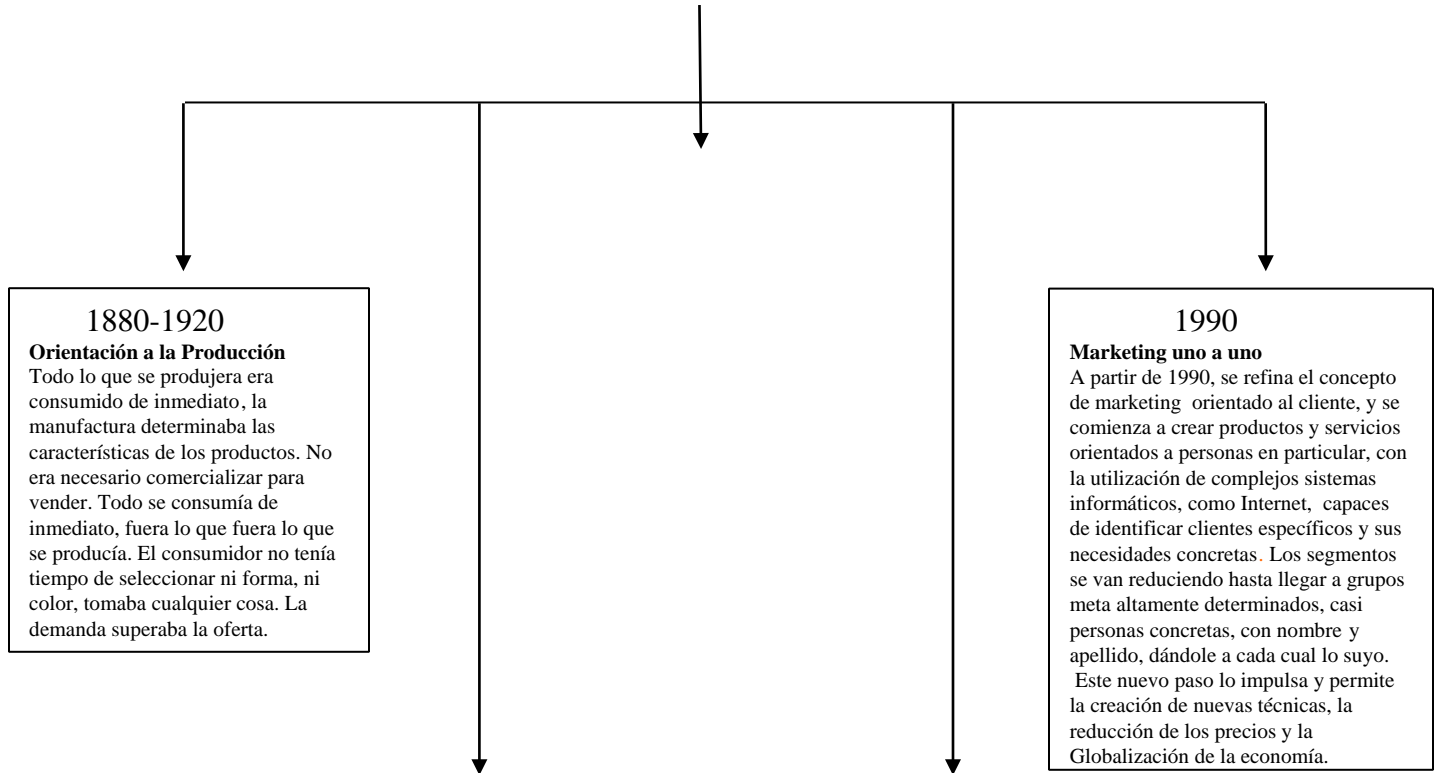


30. Morales, García, Diana. "Propuesta de un plan de marketing para Caracol Sucursal". Material de Diplomado, Holguín año 2009-2010.
31. Poyeaux, Ana Rita; Herrero, María del Carmen; Lavielle, Suraya. "Aplicación práctica de un modelo para la elaboración de un plan de Marketing". Anuario de la Facultad 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

FASES DE LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING



Anexo1. Fases de la evolución del marketing



Fuente:

1920-1950

Orientación a la Venta

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el Mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y marketing). Este período fue refutable para el marketing moderno, donde se percibió claramente el crecimiento del mismo.

1950-1990

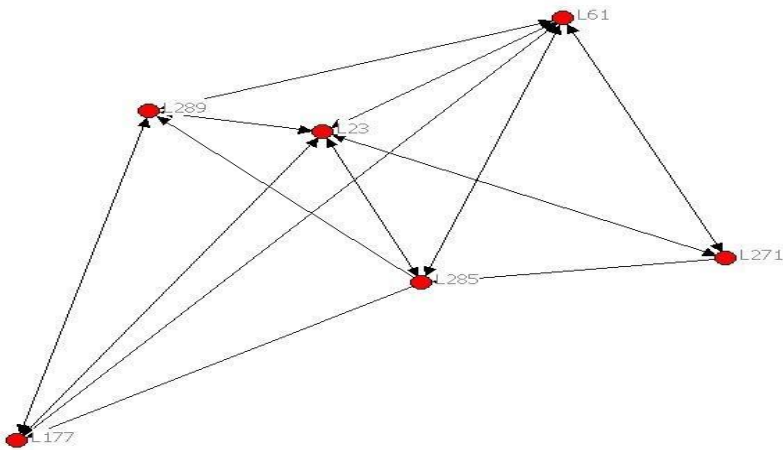
Orientación al Mercado

Los procesos de comercialización fueron analizados por las Universidades Americanas, Harvard en especial, y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial. El concepto que dio origen al Marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al Grupo de Compradores (Mercado Meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirige los esfuerzos de promoción a las masas (mass marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión).

Geraldina,(Consultad en Febrero del 2011).

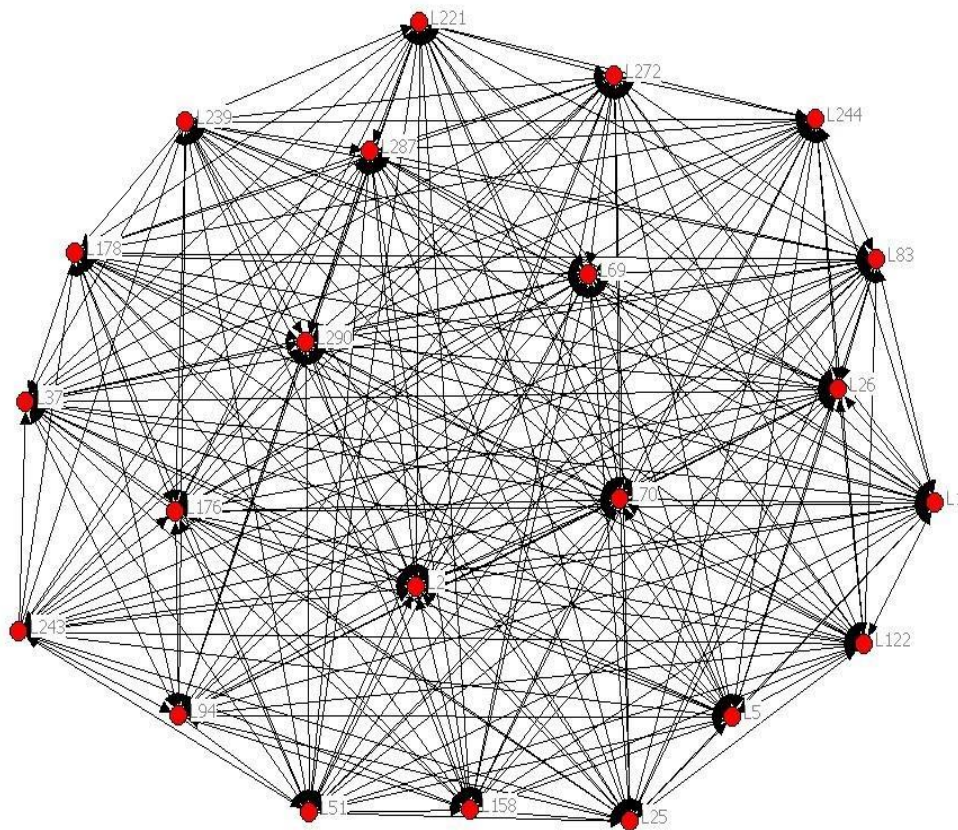
Anexo2 Lineamientos

Diseño de sistemas de precios, (óptica del marketing)



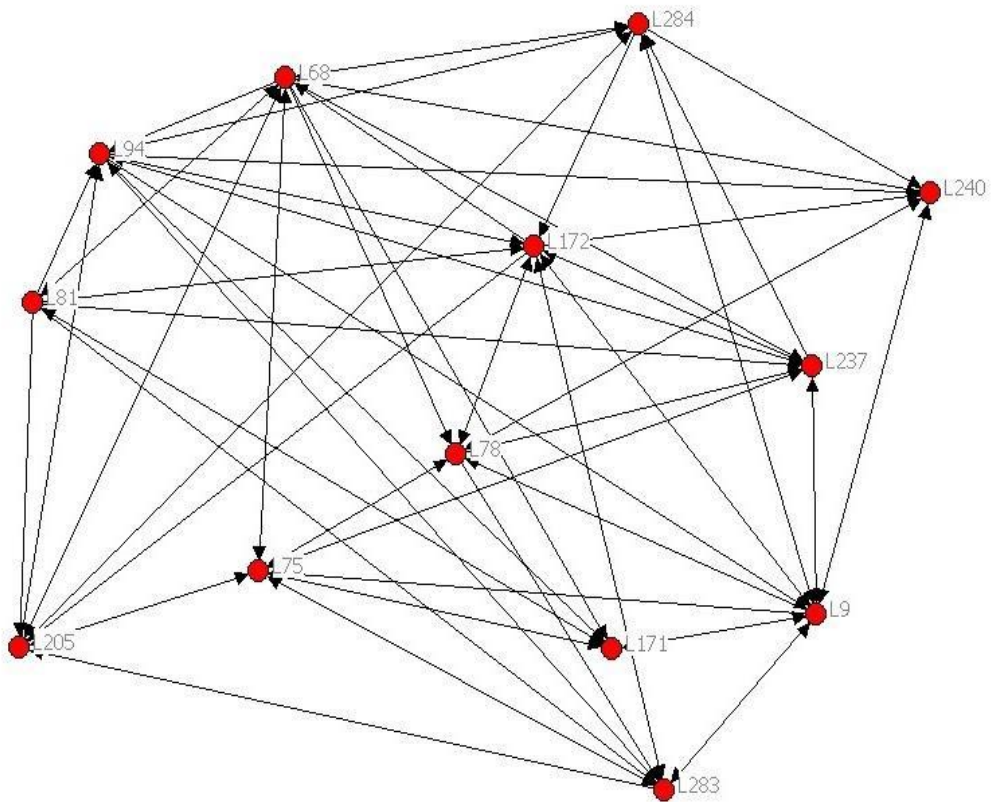


Emprendedurismo
Plan de negocios
Desarrollo de nuevos productos y servicios
Fomento de nuevas iniciativas empresariales





Investigación de mercados
Diseño de sistemas de comercialización





Fuente: CEGEM, 2011

Anexo 3. Encuesta a directivos del sector empresarial en la provincia Holguín

La siguiente encuesta tiene por objetivo conocer las necesidades de los servicios académicos y científicos-técnicos ofrecidos por la Universidad de Holguín. Los resultados contribuirán a dotar de mayor calidad y pertinencia a los servicios que le brindamos. Le solicitamos su colaboración.

A continuación le presentamos un sencillo cuestionario que en poco tiempo podrá responder.

1- Nombre de la empresa: _____

2- A qué organismo pertenece su empresa: _____

3- Cargo que desempeña en la empresa: _____

4- Cuál o cuáles de los servicios que se relacionan a continuación son necesarios para el mejor desempeño de la empresa. Marque con una cruz.

Posgrados ___ Entrenamientos ___ Diplomados ___ Consultoría ___
 Maestrías ___ Especialidad posgrado ___ Doctorados ___ Servicios Científico-Técnico ___

5- Marque con una cruz, las necesidades de nuestros servicios que su empresa demanda, en las temáticas de la dirección y gestión empresarial y especifique áreas de conocimientos en la columna debajo de la misma

Dirección Estratégica por objetivos basado en valores	___	Diseño organizacional	___	Comunicación empresarial	___	Gestión por procesos	___
Contabilidad y análisis financiero	___	Control interno	___	Gestión Económica Financiera	___	Presupuesto empresarial	___
Logística empresarial	___	Gestión de la innovación	___	Mercadotecnia	___	Gestión del medioambiente	___
Gestión del capital humano	___	Gestión de la calidad	___	Mantenimiento	___	Informática aplicada	___



--	--	--	--

6- Menciones otras que no sean de las áreas anteriormente mencionadas:

7- ¿La empresa, cuenta con financiamiento para solicitar los servicios que presta la Universidad? Si ___ No ___. De ser afirmativa en que moneda se presupuestó, CUC ___, CUP___ o en Ambas ___

8- ¿Ha recibido anteriormente su entidad servicios prestados por?
La Universidad ___ CITMA___ CIGET___ CANEC___ CONAS___ Otras instituciones___ Cuáles? _____

Muchas Gracias



Matriz de los factores internos MEFI

MEFI	C	P	C*P
Fortalezas			
1. Valoración positiva de los clientes actuales y potenciales sobre la UHOLM en los atributos, imagen, calidad del servicio y precios	4	9	36
2. Experiencia en prestación de los servicios académicos en el mercado nacional (auditoría, consultoría y formación)	4	9	36
3. Amplia gama de saberes (ciencias técnicas, económicas, humanistas y sociales) para dar respuesta a una diversidad de demanda	4	9	36
4. Conocimiento de la principal vía de distribución que se emplea en el mercado para llevar el servicio a los clientes (profesor)	3	2	6
5. Responsabilidad y autoridad necesaria del DCSA, para influir en las actividades de la universidad que afectan la satisfacción de los clientes	3	1	3
6. Adecuada relación calidad-precios en los servicios	3	1	3
7. Relaciones y contratos marcos con universidades extranjeras	3	4	12
8. Creación del Departamento comercial de servicios académicos que unifica los mercados nacional e internacional	4	9	36
9. Creación del Departamento de Comunicación institucional de la UHOLM que puede contribuir a la promoción y publicidad de la comercialización de los servicios académicos	3	4	12
Debilidades			
1. No se realiza segmentación por ninguna variable, no se realizan los perfiles de los segmentos más rentables	1	3	3
2. En cuanto al posicionamiento no se trazan estrategias de posicionamiento ni estudios de cuál es la percepción de los clientes, no se comunican las variables o atributos más relevantes del servicio	1	3	3
3. Desconocimiento de los principales competidores en ambos mercados en cuanto a tamaño, objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota del mercado, etc.	2	1	2
4. Fluctuación de profesores con categorías superiores científica y docente	1	9	9
5. No todas las facultades y departamentos presentan experiencias en la prestación de servicios académicos	2	3	6
6. Ausencia de cartera de producto/servicio de la UHOLM (por facultades y departamentos)	2	9	18
7. No están diseñadas las estrategias de comunicación comercial ni de nuevos niveles de distribución	1	8	8
8. No se aprovechan todas las demandas de servicios académicos del territorio	1	2	2
9. Falta diseñar el sistema de comercialización con los nuevos concepto del departamento (actores, mecanismos de coordinación y control, sistema de información, etc.) y sus relaciones inter-departamentales	1	5	5
10. Bajo porcentaje de acreditación en programas académicos y carreras	1	9	9
Σ		100	245



Fuente: Elaboración propia, 2014

Matriz de los factores externos MEFE

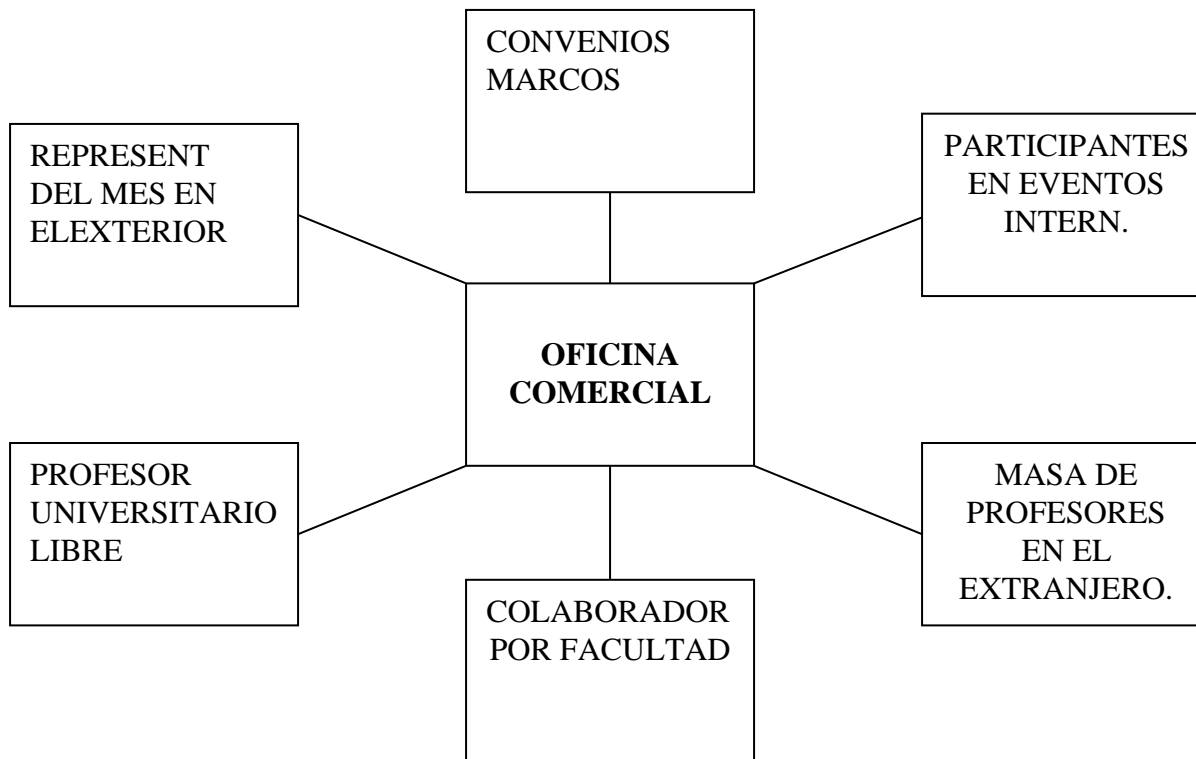
MEFE	C	P	C*P
Oportunidades			
1. Política a nivel de ministerio favorable a la comercialización de servicios académicos	3	5	15
2. Ambiente político en la región favorable para el intercambio comercial (ALBA, CELAC, PETROCARIBE, etc.)	3	2	6
3. Ambiente económico en la provincia favorable (grandes polos económicos, el níquel, el turismo, la construcción etc.)	4	9	36
4. Proyectos de desarrollo local en varios municipios	3	5	15
5. Proyecto de crecimiento del polo turístico hacia el este de la provincia	3	5	15
6. Nueva ley de inversión extranjera	3	2	6
7. Convocatorias a proyectos que permiten adquirir infraestructura que benefician espacios para los servicios académicos	4	2	8
8. Relación CAPES/Brasil-MES/Cuba sobre intercambio académico que contribuye a la formación científica del claustro	4	4	16
9. Sensibilización de los directivos de empresas del territorio (a través de los Diplomados de la ESC) sobre la necesidad de servicios académicos que tienen sus organizaciones	4	9	36
10. Clientes con solvencia financiera	4	7	28
11. Flexibilización de las funciones de la empresa estatal socialista, así como las nuevas formas de gestión no estatal que demandarán de servicios académicos	4	6	24
12. Exigencias a las empresas, por parte de grupos de intereses (CITMA, ONN, CGR, MTSS, entre otros) que tienen alguna norma o regulación (Res.60, NC-ISO 9001, 14001 y 18001, NC-3001, entre otras) que debe ser cumplida y certificada	4	7	28
13. Existencia de mecanismos, representantes, eventos, puntos de encuentros en Cuba y en el exterior que favorecen las relaciones de las universidades	3	2	6
14. Infraestructura suficiente en el polo turístico holguinero para el desarrollo de eventos	4	4	16
Amenazas			
1. Apertura con la nueva ley migratoria que favorece la fluctuación	1	6	6
2. Patrones migratorios hacia el exterior de fuerza calificada y joven	1	9	9
3. Crisis económica mundial que limita la inversión extranjera	2	2	4
4. Falta de autonomía para la firma de convenios marcos (excesiva centralización)	1	2	2
5. Disminución de salidas al exterior y presupuesto en CUC para gastos de relaciones internacionales	1	5	5



6. Incertidumbre sobre la unificación monetaria y su puesta en marcha	2	2	4
7. Mercado cautivo de algunos competidores (CITMA, CONAS y CANEC)	1	5	5
Σ		100	290

Fuente: Elaboración propia, 2014

Red de Ventas de la UHOLM



Fuente: DCSA, 2014



compra-venta con clientes potenciales, presentación de las partes interesadas	Asesor Jurídico y Jefe DCSA										X	X	X	X	
Comunicación efectiva con clientes reales por múltiples vías para ofertarles nuevos servicios que pudieran demandar	Jefe DCSA, metodólogos y Técnica GE											X	X	X	X

Mercado internacional

Actividades	Responsable	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Revitalizar los convenios inactivos con universidades del área del Caribe y Latinoamérica o realizar nuevos	Jefe de DCSA y Director de RI										X	X	X	X



Contactos para rondas de negocios en Cuba y en el área del Caribe y Latinoamérica	Jefe de DCSA, Director de RI y Vicerrector económico									x	x	x	x
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	---	---	---	---

Mezcla de marketing

Mercado nacional

Actividades	Responsable	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño de programas de superación profesional, de forma personalizada, en las temáticas solicitadas por los clientes potenciales	Profesor principal y metodólogos DCSA											
Diseño de programas	Coordinadores											
académicos, de forma personalizada, en las temáticas solicitadas por los clientes potenciales	programas académicos y metodólogos DCSA											



Diseño de programas de superación profesional y académicos, de forma personalizada, en varias temáticas para los clientes reales	Coordinadores programas académicos, profesores principales y metodólogos DCSA												
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Mercado internacional

Actividades	Responsable	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño de programas académicos, de forma personalizada, en las temáticas solicitadas por los clientes potenciales	Coordinadores programas académicos y metodólogos DCSA											
Diseño de programas de	Profesores											
pasantías y cursos cortos, de forma personalizada, en varias temáticas para los clientes reales y potenciales	principales y metodólogos DCSA											



Programa de acción																	
Presupuesto																	

Fuente: Elaboración propia, 2014