



Estrategias para la comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín

"Yaneidy Font Osorio" *

"Liliana Elvira López Báster"

"Matilde Riverón Hernández"

"Reynaldo Velázquez Zaldivar"

Resumen

La Universidad de Holguín desde hace varios años presenta insuficientes niveles de ingresos por los servicios académicos internacionales pregrado y posgrado internacional. Situación contradictoria, ya que estos servicios constituyen las fuentes fundamentales de ingresos netos que se obtienen en el marco del autofinanciamiento de las universidades cubanas; sin obviar el hecho de que la razón social de las mismas es formar profesionales. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo el diseño y aplicación de un procedimiento para la elaboración de estrategias de gestión comercial para los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín, a fin de resolver las insuficiencias existentes. Se parte del estudio de aspectos de carácter teórico práctico conceptual relacionados con los procesos de comercialización y de planeación estratégica, como instrumentos de trabajo para contribuir al perfeccionamiento del sistema de comercialización. Esto permitirá lograr una mayor precisión de las acciones de colaboración internacional que deberán emprenderse para garantizar el sostenible desarrollo que demanda la Universidad de Holguín. Los análisis desarrollados constituyen el fundamento investigativo y los resultados obtenidos demuestran la factibilidad, pertinencia y significación práctica de la investigación.

Palabras clave: servicios académicos internacionales, universidad, planeación estratégica.

Strategies for the commercialization of the academic services international of the University of Holguín Oscar Lucero Moya

Abstract

The University of Holguín has for several years presented insufficient levels of income for international academic services undergraduate and international postgraduate. Contradictory situation, since these services constitute the fundamental sources of net income that are obtained in the framework of the self-financing of the Cuban universities; without obviating the fact that the social reason of the same is to train professionals. This is why the present research aims to design and apply a procedure for the development of business management strategies for international academic services at the University of Holguín, in order to solve the existing shortcomings. It is part of the study of aspects of theoretical and practical conceptual character related to marketing processes and strategic planning, as working tools to contribute to the improvement of the marketing system. This will allow to achieve a greater precision of the international collaboration actions that must be undertaken to guarantee the sustainable development demanded by the University of Holguín. The analyzes developed constitute the investigative basis and the results obtained demonstrate the feasibility, relevance and practical significance of the research.

Keywords: international academics services, university, strategic planning.

Dirección para correspondencia: yane@uho.edu.ec

Artículo recibido el 01 - 05 - 2017

Artículo aceptado el 10 - 08 - 2017

Conflicto de intereses no declarado

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

"a) Especialista de la oficina de servicios académicos de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba, yfont@uho.edu.ec"

"b) Analista de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, 1elbhl@gmail.com"

"c) Profesora de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba, mriveron@ict.uho.edu.cu"

"d) Rector de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba, rector@fh.uho.edu.cu"



1. Introducción

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

El progreso tecnológico va por delante de la capacidad de asimilación, tanto a nivel de conocimiento como a nivel organizacional y cultural; la sociedad sufre una profunda transformación en sus mentalidades, valores, normas y estilos de vida. La globalización de la economía, además de endurecer la competencia internacional provoca y refuerza las interdependencias entre países en el campo político, económico, social, cultural y tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial. La Universidad no puede quedar al margen en estos cambios y deberá considerar su importante papel ante la sociedad (Velázquez, 2004 y Villanueva, 2010).

En este entorno la internacionalización universitaria según Didou (2007) desempeña una función esencial para la universidad. Dentro de este proceso de internacionalización la gestión de los servicios académicos internacionales (SAI) es significativa porque permite oxigenar los ingresos de la universidad, para poder mejorar con las tecnologías y medios necesarios el resto de sus procesos, siendo necesaria la utilización de técnicas de marketing para su perfeccionamiento. Se consideraron algunos estudios sobre mercadotecnia que aportan elementos a la investigación (Coca & Milton, 2008; Grönroos, 1994; Kotler & Keller, 2006; Payne, 2005 y Stanton, Etzel & Walker, 1996).

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

En respuesta a exigencias del Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba y dada la necesidad de definir vías a seguir para cumplir objetivos propuestos y obtener índices cualitativos y cuantitativos superiores a los logrados, se realizó una investigación en la Universidad de Holguín a partir de la situación que enfrenta la captación de ingresos a través de los servicios académicos internacionales: pregrado y posgrado internacional.

De manera sostenida en los últimos años se han detectado variables que inciden de manera negativa en la gestión comercial de los servicios académicos internacionales en la Universidad de Holguín, la ineficiente comercialización de estos servicios, la deficiente estimulación de los profesores para el desarrollo de los mismos, la contradicción entre la necesidad de incrementar los ingresos por este rubro y la posibilidad de lograrlo, la insuficiente infraestructura organizativa, el diseño poco atractivo de la carpeta de productos, la indefinición de la política a seguir con el posgrado internacional y la falta de una estrategia coherente han puesto en evidencia la necesidad de estudiar la gestión de

comercialización de sus SAI teniendo en cuenta que esto limita la mejora de sus resultados.

El diseño y aplicación de un procedimiento para la elaboración de estrategias de gestión comercial para los SAI es necesario para romper la cadena de incumplimientos de la Universidad de Holguín en sus planes de captación de ingresos por este concepto. Este procedimiento está basado en los enfoques estratégico y sistémico de García (2006); González (2000); González, García & Palau (2005); Gárciga (2006) y Menguzzato & Renau (1998), y los análisis de Gascón & Cepeda (2007); Knight (2005); Odio (2008) y Plasencia (2009) sobre comercialización de los servicios.

Los análisis realizados permiten la proyección de acciones de mejora continua en función de garantizar el incremento progresivo de los resultados económicos a través de estos servicios. Se aporta además un documento contentivo de la planeación estratégica que constituye un instrumento de trabajo para el perfeccionamiento de la toma de decisiones y fundamentalmente, servirá de base para lograr una mayor precisión de las acciones que deberán emprenderse para garantizar el sostenible desarrollo de los SAI en la Universidad de Holguín.

2. Materiales y Métodos

La revisión documental, el análisis y la síntesis posibilitaron el estudio de materiales relacionados con la gestión comercial de los servicios y la planeación estratégica en las organizaciones cubanas, y la formulación de los fundamentos teóricos de la investigación. El estudio de aspectos de carácter teórico práctico conceptual y un análisis histórico-lógico aportaron los elementos que caracterizan la gestión de comercialización de los SAI de la Universidad de Holguín, así como los antecedentes y las dificultades que existen.

Con el análisis de los datos estadísticos se pudo comprobar la situación económica financiera que presenta la actividad de comercialización de los servicios académicos en la red universitaria del país y en la Universidad de Holguín. El desarrollo de estas actividades en la institución se pudieron conocer a través de la observación directa, lo cual fue confirmado a través de la técnica del trabajo creativo en grupo (tormenta de ideas en su variante rueda libre) para lograr el consenso. Esto permitió la presentación y descripción del procedimiento y la elaboración de las estrategias de comercialización.

3. Resultados

Las bases teórico-metodológicas que sustentan el procedimiento propuesto parten fundamentalmente de las indicaciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior (MES) en el Modelo de Gestión Económico Financiera y dentro de este, el sistema de comercialización, y del análisis de las diferentes concepciones que en esta materia se refieren en la literatura nacional e internacional (MES, 2006, 2010). Se consideró además la revisión de distintos modelos de planeación estratégica propuestos por distintos autores y la metodología propuesta por Sánchez (2002). El procedimiento representado en la figura 1 se desarrolla de manera coherente en 4 etapas:

Etapa I. Preparación inicial: consiste en sentar las bases para el desarrollo del procedimiento. Incluye la evaluación de la misión y visión

de la Oficina Coordinadora de Servicios Académicos Internacionales (OCSA), el análisis de la comercialización de los servicios académicos internacionales en la estrategia universitaria, así como la elaboración y aprobación del cronograma para el desarrollo del procedimiento.

Etapa II. Diagnóstico estratégico de comercialización: su objetivo radica en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno para la gestión comercial. Se realiza un diagnóstico externo e interno para conocer el entorno donde se desenvuelve la organización en cuanto a la comercialización y las posibilidades que ésta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión. El empleo de la técnica de trabajo creativo en grupo y las herramientas matriciales: Matriz de Perfil Competitivo (MPC), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), y Matriz Interna-Externa (I-E) facilitaron el desarrollo de las tareas planteadas.

Etapa III. Planeación estratégica: partiendo de los análisis desarrollados en la etapa número II, se toman decisiones en base al establecimiento de los objetivos estratégicos de comercialización para cumplir con la misión de la OCSA y la formulación de las alternativas estratégicas comerciales que permitan alcanzar los objetivos trazados. Se emplea la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

Etapa IV. Implementación y control: su objetivo es asegurar que se lleven a cabo acciones que permitan que las estrategias propuestas se cumplan con efectividad y a través de la implementación y desarrollo de sistemas informativos que lo garanticen.

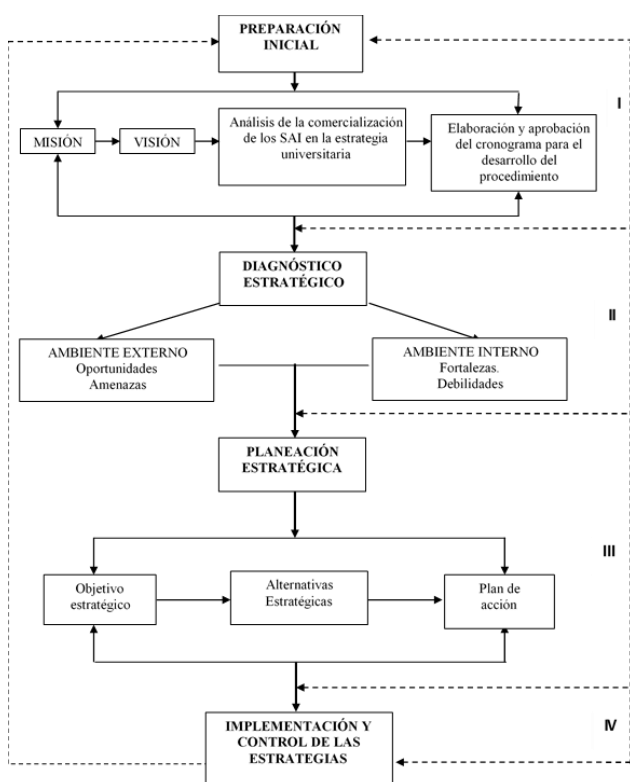


Figura 1. Esquema del procedimiento
Fuente: elaboración propia

Se expone una breve caracterización de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya¹ para comprender su función como institución. Es una universidad con medio siglo de experiencia educativa y científica. Desde sus inicios tiene como misión, satisfacer las necesidades sociales mediante la formación integral y continua de profesionales en las ramas de las ciencias exactas, económicas, técnicas, agropecuarias, jurídicas, sociales y humanísticas, pedagógicas y de cultura física; aportando resultados científico-técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país. Se orienta hacia el desarrollo local; graduando profesionales competentes y comprometidos con el cumplimiento de su deber y la participación en los procesos de actualización de la sociedad, y para ello se proyecta el incremento sostenido de la eficiencia académica y la visibilidad nacional e internacional.

Su claustro está formado por docentes que garantizan la formación de profesionales en 49 carreras, en las diferentes modalidades de estudio (curso regular diurno, curso por encuentro y a distancia). Vela por un claustro de excelencia que trabaja en el incremento de las categorías docentes y científicas. Está compuesto por 156 profesores titulares, 504 profesores auxiliares y 610 profesores asistentes, lo que representa un 51.97% y 48.03% respectivamente. Se han formado profesionales competentes para satisfacer las necesidades del desarrollo social.

Esta institución está ubicada en la provincia de Holguín, al norte del territorio oriental de Cuba. Este centro crece a la par de su entorno, en una región que ha alcanzado un notable desarrollo en los últimos años (tercer polo turístico de la isla, concentra la producción niquelífera del país, posee ricas tradiciones culturales y es sede de importantes eventos nacionales e internacionales).

3.1. Resultados de la Etapa I. Preparación inicial

De la evaluación de la misión y visión de la OCSA

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

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

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

Luego de analizar los fundamentos teóricos para la formulación de la misión y la visión, se considera que ambas definiciones deben ser reelaboradas, estas no recogen todos los elementos que debe contener una declaración de misión y visión efectivas.

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

¹ <http://www.uho.edu.cu/quienes-somos/>

internacionales. En el caso de la visión no muestra el estado deseado, no crea una perspectiva sobre cómo gustaría que llegara a ser la actividad comercial en el futuro. Se enuncian las propuestas realizadas:

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

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

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

Se identifica la ubicación de esta estrategia de negocios dentro de la estrategia corporativa, es decir se logra conocer cómo se engranan las mismas. A partir de las proyecciones de trabajo definidas por el MES, en correspondencia con los propósitos políticos, económicos y sociales del país, es que la Universidad de Holguín define su estrategia universitaria, dentro de la cual se encuentra la estrategia de internacionalización, donde la comercialización de los servicios académicos internacionales se ubica como una de las dimensiones principales de su quehacer; junto a la colaboración internacional, a través de convenios y proyectos, y la atención a becarios extranjeros.

El Ministerio de Educación Superior tiene cuatro áreas de resultados claves definidas con sus respectivos objetivos y criterios de medida:

ARC-1: profesional competente comprometido con la Revolución.

ARC-2: claustro revolucionario de excelencia.

ARC-3: impacto económico social.

ARC-4: gestión de la educación superior.

En el ARC-4 se define dentro de sus objetivos de trabajo: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos en correspondencia con los planes y presupuestos aprobados. Uno de sus criterios de medida es lograr resultados favorables en el proceso de internacionalización, que garanticen cumplir con las prioridades de la política exterior del país y el MES. Para ello se orienta a las universidades que potencien los servicios académicos en todas sus modalidades para incrementar los ingresos en divisas para el país y la organización. De manera que la comercialización de estos servicios es una necesidad ineludible planteada por el MES y estratégicamente debe cumplir un papel importante dentro de la estrategia universitaria. Viéndose reflejada la mejora de los resultados de los SAI en los restantes procesos que lleva a cabo la Universidad.

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

Se elaboró, aprobó y ejecutó el cronograma de tareas para el desarrollo del procedimiento.

3.2. Resultados de la Etapa II. Diagnóstico estratégico

Se identificaron los factores externos e internos claves de la OCSA que influyen de manera significativa en los resultados de la misma, sobre todo aquellos que intervienen en los niveles de ingresos y utilidades en divisas.

Del análisis externo:

En el macroentorno: a partir del trabajo en grupo con especialistas de la Institución, se determinó que existen cuatro fuerzas básicas integrantes del medio ambiente que influyen de manera directa e indirecta en su gestión de comercialización.

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

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

Fuerzas político-legales: existen diversas fuerzas que facilitan la actividad de comercialización; está aprobada dentro del objeto social de las universidades del país y definida por el Ministerio de Educación Superior en su Modelo de Gestión Económico-Financiera. Constituye una de las direcciones principales de trabajo en la estrategia de internacionalización de la Universidad de Holguín y se encuentra en correspondencia con la política económica y social del Estado.

Fuerzas tecnológicas: existe una desfavorable posición en los suministros tecnológicos relacionados con la actividad académica, un factor que afecta el buen desarrollo de los SAI. La institución no cuenta con una infraestructura tecnológica que garantice el mejor desempeño del negocio para que se coloque dentro de la competencia internacional.

En el microentorno: para este análisis se tuvo en cuenta, por falta de información, dos elementos importantes: el mercado y la competencia.

El análisis de la competencia se desarrolló considerando como competidoras las universidades del país con mayor representatividad y que comercializan servicios similares en un mercado común. Se analizaron factores cualitativos y cuantitativos para medir el nivel de competitividad de la organización en la comercialización de los SAI. Luego de varias sesiones de trabajo en grupo se llegó a consenso sobre los indicadores cualitativos a considerar en el análisis:

- Prestigio del claustro de la Universidad,
- diversidad de los servicios académicos internacionales,
- participación en el mercado,
- imagen corporativa,
- nivel tecnológico e infraestructura,
- fortaleza financiera,
- publicidad y promoción.

Los indicadores cuantitativos analizados fueron los ingresos históricos totales de las universidades y el aporte al ingreso total del MES. Teniendo en cuenta los indicadores cualitativos y cuantitativos se determinó a través

del trabajo en grupo, que las instituciones de educación superior de mayor rivalidad para la Universidad de Holguín son: Universidad de Pinar del Río (UPR); Universidad Agraria de la Habana (UNAH); Universidad de la Habana (UH); Instituto Superior Politécnico Julio Antonio Echeverría (ISPJAE); Universidad de Matanzas (UMCC); Universidad de Cienfuegos (UCf); Universidad Central de las Villas (UCLV); Universidad de Camagüey (UC); Instituto Minero Metalúrgico de Moa (ISMMM); Universidad de Granma (UDG) y la Universidad de Oriente (UO).

La evaluación de los indicadores cualitativos a partir de la comparación de los resultados totales ponderados para cada competidor, obtenidos en la MPC demostraron que la Universidad de la Habana conquista la mejor posición competitiva, ocupa el primer lugar en todos los indicadores, seguida por la Universidad de Matanzas y luego la Universidad Central de las Villas. La Universidad de Holguín posee una posición desfavorable, ocupa el décimo puesto, clasifica solo en los factores: prestigio del claustro de la Universidad y cantidad de universidades con las que colabora.

En la evaluación de los indicadores cuantitativos tanto por los niveles de ingresos como por aporte al ingreso total del MES, la Universidad de la Habana se ubica en el primer lugar del ranking, seguida por la Universidad Central de las Villas y en tercer lugar la Universidad de Matanzas, ocupando estas tres los mejores lugares en la competencia. La Universidad de Holguín ocupa la posición competitiva 11, desfavorable.

De manera general la Universidad de Holguín posee una situación desfavorable y deberá enfocarse hacia aquellos mercados actuales y potenciales aún no valorados, sin descuidar los mercados actuales.

En la tabla 1 se muestran los principales mercados (países) que han tenido vínculos de trabajo con la Universidad históricamente:

Tabla 1. Principales mercados (países) que han tenido vínculos de trabajo con la Universidad de Holguín

No	Mercado	Área geográfica
1	Guinea Ecuatorial	África
2	Colombia	América
3	Canadá	América
4	Angola	África
5	Sao Tomé y Príncipe	África
6	Ecuador	América
7	Guatemala	América
8	México	América
9	Belice	América
10	Perú	América
11	Tanzania	África
12	Italia	Europa
13	Alemania	Europa
14	Honduras	América
15	Noruega	Europa
16	Zambia	África
17	Brasil	América
18	Inglaterra	Europa
19	Suiza	Europa
20	Austria	Europa

Fuente: Elaboración propia

Aparecen un total de 20 mercados a través de los cuales se han comercializado los servicios académicos internacionales (pregrado y posgrado internacional) en sus diversas modalidades. Para la Universidad de Holguín, los continentes fundamentales de mercados son América, África y Europa, pero América aparece como el mercado líder para la comercialización de los servicios, seguido por África y en tercer lugar Europa.

Teniendo en cuenta los ingresos históricos de un periodo de 4 años (2007-2010), por mercados, de cada uno de los servicios, y el aporte de cada uno con respecto al total del ingreso, se analizó el comportamiento de cada servicio:

En el pregrado compensado los mercados que más ingresaron del total fueron Guinea Ecuatorial con un 51.8 %, seguido de Canadá con un 34.0 % y Sao Tomé y Príncipe con un 6.6%. Los restantes mercados tuvieron un bajo aporte del total del ingreso como Ecuador con un 2.1 %, México con un 2 %, Tanzania con un 1.7 %, Brasil con un 0.4 % e Inglaterra con un 0.1 %.

En cuanto al posgrado internacional, los mercados que más ingresaron fueron Colombia con un 54.19 % y Angola con un 22.71 %. Los restantes mercados tuvieron un ingreso bajo como Guatemala con un 5.17 %, Ecuador con un 3.55 %, Belice con un 3.07 %, Perú con un 2.95 %, Italia con un 2.17 %, Honduras y México con un 1.48 %, Canadá con un 1.04, Noruega con un 0.74 %, Zambia con un 0.62 %, Suiza con un 0.31 %, Inglaterra con un 0.27 % y Austria con un 0.26 %.

Se analizaron los niveles de ingresos por las distintas modalidades en general que se ofrecen por SAI. La modalidad de carrera completa es la que más ingreso reporta con un 35.52 % del total, seguida por la modalidad cursos cortos con un 27.44 % y doctorado con un 26.45 % en tercer lugar, sucediéndole con más bajos aportes de ingresos maestría con un 6.27%, diplomado con un 1.81 %, trabajos de diploma con un 1.30% y prácticas pre profesionales con un 1.21 % (MES, 2007,2008, 2009, 2010).

Los niveles de ingreso que reportaron en ese periodo los SAI por modalidad y continente, evidencian que el servicio pregrado compensado es el que más aporte de ingreso reportó a través de su modalidad carrera completa en primer lugar con un 97.23 %, seguido por los cursos cortos con un 2.77 %.

En el servicio de posgrado internacional la modalidad doctorado es la más demandada con un 56.98 %, seguida de las maestrías con un 20.57%, diplomados con un 19.80 % y los cursos cortos con 2.65 %. El continente a través del cual se reportan mayores niveles de ingreso es el americano.

El aporte de ingresos históricos por servicios de la Universidad de Holguín al ingreso total del Ministerio de Educación Superior, evidenció que el pregrado compensado fue de 2.70 % y el posgrado internacional de 1.73 %, para un 2.22 % del total de los ingresos del ministerio, un aporte muy por debajo de las potencialidades de la Universidad.

Con los resultados obtenidos a través de la tormenta de ideas del trabajo en grupo y del análisis estadístico se identificaron los factores claves externos (oportunidades y las amenazas).

Del análisis interno:

Se desarrolló teniendo en cuenta los elementos siguientes: análisis económico financiero, presentación de los servicios académicos según sus modalidades y líneas de investigación de la Universidad de Holguín, y el análisis de precios.

En el análisis económico financiero al verificar el comportamiento de los resultados económicos a partir del funcionamiento de la oficina, se observó que en ella no se realiza la actividad contable. La Dirección de Economía de la Universidad es la que registra dichas operaciones. A partir de la creación y funcionamiento de la oficina de SAI se creó un centro de costo que permite controlar sus gastos generales (salario, electricidad, teléfono, depreciación, combustible, viáticos, material de oficina y otros). No se pudo obtener una información más amplia, pues no se encontraron elementos específicos correspondientes sobre los gastos de forma desglosada.

El análisis se realizó mediante una comparación histórica entre lo planificado y lo realmente obtenido (solo ingresos en CUC por pregrado y posgrado internacional, teniendo en cuenta además el análisis interno expuesto anteriormente). En la tabla 2 se puede observar el comportamiento desde el 2007 hasta el 2010 por cada concepto.

Tabla 2

Ingresos MCUC por años y conceptos

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

Fuente: elaboración propia

En ningún año se cumple el plan de ingresos. Esto demostró las insuficiencias existentes en la gestión comercial de los SAI. Insuficiencias en la gestión comercial que aún persisten a pesar de que, según se muestra en la tabla 3, en los años 2015 y 2016 se observa un sobre cumplimiento de los planes, hecho que ocurrió debido a que se recibieron ingresos por pagos que los clientes debían, con cuentas envejecidas de hasta 2 años, pero realmente esos años las ventas no sobrepasaron los planes (MES, 2015, 2016). El 2017 tampoco muestra una gestión eficiente, en el servicio pregrado compensado, se alcanza solo un 6.82% de cumplimiento hasta el mes de agosto, y un 37.24% en el posgrado internacional, aunque el servicio pregrado aumentará su cumplimiento porque se debe facturar el presente curso académico (MES, 2017).

Tabla 3.

Ingresos MCUC por años y conceptos

Años	Servicios			
	Pregrado compensado		Posgrado internacional	
	Plan	Real	Plan	Real
2015	57.4	99.9	80.0	124.1
2016	98.0	592.4	110.0	109.4
2017	200.0	13.6	120.0	44.6

Fuente: elaboración propia

En la figura 2 se comparan las irregularidades de los ingresos planificados y reales alcanzados en el período analizado:

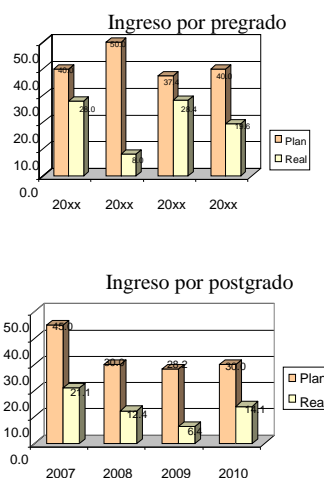


Figura 2. Cumplimiento de los ingresos históricos analizados 2007 – 2010 (pregrado y postgrado)

Fuente: elaboración propia

Se identificaron las necesidades que satisfacen los SAI de la Universidad de Holguín y cómo se desarrolla la promoción y distribución de los mismos. Las actividades de comercialización que realiza la organización se sustentan en cinco negocios: servicios académicos internacionales, asistencia técnica internacional, transferencia de tecnología, servicios y resultados de ciencia y técnica, y eventos. De estos actualmente solo los servicios académicos internacionales (pregrado compensado y posgrado internacional) y eventos, representan vías de ingreso en la captación de divisas para la Universidad y el sistema MES. Sólo se analizaron los SAI ya que representan el mayor peso.

Las necesidades que satisface cada uno de estos servicios, según sus modalidades, cómo se promocionan, así como su distribución son:

1. Servicios académicos internacionales:

- Pregrado compensado: carreras completas por curso regular diurno (acreditadas), pasantías, cursos cortos,
- Posgrado internacional: doctorados (sólo en las áreas autorizadas), maestrías (acreditadas), diplomados, entrenamiento, pasantía, cursos cortos y cursos de español.

2. Asistencia Técnica Internacional: consultoría, asesorías, auditorías, formación pregrado y posgrado.

3. Transferencia de tecnología: marcas, patentes, registros y modelos industriales.

4. Servicios y resultados de ciencia y técnica: producción, transferencia, comercialización y eventos, nacionales e internacionales.

Las actividades de promoción de estos servicios se desarrollan a través de varias vías: correo electrónico, sitio web de la Universidad, plegables, eventos internacionales, representantes del MES en el extranjero, los propios profesores, y otras. Esta gestión continúa siendo insuficiente, no se satisfacen las expectativas de la comercialización. De igual manera la distribución de los SAI se desarrolla a través de un reducido número de personas: representantes del MES en el exterior, profesores que viajan al

extranjero, participantes en eventos internacionales, y otras; siendo el profesor universitario el actor fundamental de la comercialización, a pesar de que no cuenta con la formación necesaria sobre la actividad comercial, lo que afecta su gestión.

Actualmente la Universidad de Holguín (UHo) no cuenta con una cartera de servicios académicos donde se brinde toda la información necesaria que se debe tener en cuenta, además de elementos importantes como los clientes que se atienden y la tecnología que se emplea para satisfacer las necesidades demandadas; elementos que permiten a su vez orientar estratégicamente los esfuerzos del marketing en la organización.

Análisis de los precios:

No se pudieron analizar los precios porque no se contó con la suficiente información. Las tarifas de precios para los SAI están determinadas mediante indicación del MES sobre precios mínimos aprobados, en la que se infiere que la aplicación de las tarifas de posgrado internacional y pregrado compensado será de estricto cumplimiento por todos los centros de educación superior del sistema MES. A partir de estas tarifas el precio de cada una de las modalidades se establecerá por cada centro, y deberá tener en cuenta los siguientes factores:

- Características de cada centro,
- especialidades ofertadas,
- procedencia geográfica y social de los estudiantes,
- cantidad de estudiantes.

Posterior a los análisis realizados y luego de varias sesiones de trabajo en grupo se identificaron los factores internos claves de la organización (fortalezas y debilidades).

Una vez definidos los factores externos e internos, se elaboraron las matrices MEFE y MEFI, técnicas que permitieron a través de este paso de diagnóstico estratégico conocer en qué medida influyen estos factores en el resultado de la organización.

El resultado de la MEFE demostró que la Universidad de Holguín en cuanto a la comercialización posee una situación externa desfavorable caracterizada por amenazas como: disminución de salidas al exterior y presupuesto en CUC para gastos de relaciones internacionales, las agencias de viajes que operan en Cuba-Holguín no satisfacen las exigencias del posgrado internacional, débil posicionamiento competitivo de la Universidad y existencia de mercados inexplorados.

Se deberán aprovechar las principales oportunidades que ofrece el entorno para tratar de revertir esta situación: la política institucional del MES y gubernamental relacionada con el incremento de la captación, el incremento de la demanda de los servicios académicos de la Institución, la existencia de mecanismos y representantes, eventos, puntos de encuentros en Cuba y en el exterior que favorecen las relaciones de la Universidad.

El resultado de la MEFI aportó que la UHo posee una situación interna desfavorable en cuanto a la comercialización de los SAI, caracterizada por debilidades a las que se le deben prestar especial atención como: la insuficiente estimulación material para profesores e investigadores para servicios académicos en frontera, gran cantidad de convenios inactivos, falta de prioridad y organización de la comercialización en las áreas, falta de concreción de la estrategia de comercialización en la Universidad, no está elaborada una sólida cartera de servicios universitarios, y aún es insuficiente el aseguramiento para la organización de la comercialización de los SAI (infraestructura, logística, etc.).

Se destaca que la Universidad de Holguín posee fortalezas importantes que deben potenciarse para revertir esta situación: claustro con reconocimiento nacional e internacional que abarca todo el espectro de las áreas del conocimiento, y posee relaciones y convenios con universidades de todos los continentes.

Se elaboró la Matriz Interna-Externa por su importancia para la formulación de las estrategias. Sus resultados demostraron que la organización en cuanto a la comercialización presenta un atractivo medio. En la figura 3 se representan los resultados de esta matriz. Se recomienda seguir estrategias de resistencia para proteger el programa existente y concentrar la inversión en segmentos con buena rentabilidad y bajo riesgo, por lo que siempre y cuando exista la posibilidad de mejorar son actividades prioritarias en materia de inversión.

		Fuerte	Media	Débil
		4	2.0	1
Resultado total ponderado de la MEFE	Alto	I	II	III
	Medio 2.25	IV	V	VI
	Bajo	VII	III	IX
		Resultado total ponderado de la MEFI		

Figura 3. Matriz interna-externa

Fuente: elaboración propia

3.3. Resultados de la Etapa III. Planeación estratégica

Se definieron los objetivos estratégicos de comercialización para cumplir con la misión de la organización y se formularon las alternativas estratégicas comerciales para alcanzar los objetivos trazados. Como objetivo estratégico se definió el incremento del nivel de ingresos en un 5 por ciento con un pronóstico de cuatro años.

El papel de los SAI se refuerza cuando se habla de las potencialidades que en este sentido tiene la UHo para activar el desarrollo de su economía y contribuir a incrementar sus ingresos por esta vía. Estos servicios generan alto valor agregado, lo que constituye una de las principales acciones a desarrollar en la actividad de comercialización.

Para la formulación de estrategias específicas para el incremento de un 5% de los ingresos de los SAI se empleó la matriz DAFO. Como resultado de esta matriz se identifican cuatro grupos de alternativas estratégicas:

Estrategias ofensivas (FO):

1. Establecer comunicación con representantes del MES en el extranjero para la promoción de los servicios universitarios y ejecución de posibles acciones amparadas en convenios.
2. Participar en las principales ferias comerciales del territorio y del país para promocionar los SAI de la UHo y establecer acciones de colaboración.

Estrategias defensivas (FA):

1. Comprometer a los profesores e investigadores que salen al exterior en promover los SAI, acciones de colaboración, firma de convenios, cartas de intención, gestión de nuevos mercados, etc.
2. Establecer comunicación con agencias de viajes en aras de lograr alianzas estratégicas en cuanto a la prestación de otros servicios requeridos por el posgrado internacional.
3. Realizar estudios de mercado (clientes actuales y potenciales) para conocer las potencialidades de comercialización de los SAI.

Estrategias adaptativas (DO):

1. Diseñar y ejecutar una estrategia de estimulación a captadores en frontera.
2. Analizar los convenios inactivos para reactivar los que sean posible y determinar las posibles acciones que se puedan ejecutar a través de ellos.
3. Realizar encuentros con las áreas para integrar estas con la OCSA y agilizar la gestión y ejecución de los SAI de manera oportuna y organizada.
4. Concretar la estrategia de comercialización de la Universidad de Holguín.
5. Elaborar una cartera de servicios universitarios que resulte atractiva.
6. Mejorar la imagen digital y la imagen comercial de la Universidad, que hoy no es visible (web, plegables, multimedia).
7. Garantizar la logística necesaria para el desarrollo de los servicios académicos universitarios.

Estrategias de supervivencia (DA):

1. Diseñar y ejecutar actividades de capacitación y motivación, teniendo en cuenta la importancia del profesor en la prestación del servicio.
2. Estimular e intensificar la gestión comercial en aras de saber-hacer, dirigida a crear, mantener y proteger la estrategia de posicionamiento seleccionada para los mercados que atiende la organización.

Estrategias relacionadas con las variables de mercadotecnia:

Estrategia de mercados:

1. Incrementar las acciones de comercialización hacia los principales mercados actuales emisores de los SAI.

Estrategia de posicionamiento:

1. Ofrecer estancias interesantes aprovechando los atractivos turísticos y culturales de la provincia Holguín.

Estrategias de producto:

1. Los SAI serán ejecutados por profesores e investigadores con elevada categoría docente e investigativa (claustro de excelencia).
2. Definir con todas las áreas los servicios que conformarán la cartera de la Universidad para lograr su solidez.

Estrategias de precios:

1. Proponer precios por encima de las tarifas mínimas en los nuevos contratos o acuerdos a firmar.
2. Establecer precios preferenciales en correspondencia con las indicaciones establecidas por el ministerio para las tarifas de los servicios académicos.

Estrategias de promoción:

1. Desarrollar promoción de ventas a través de plegables, web, e-mail e internet (publicidad).

2. Instrumentar como política que todo funcionario, profesor o becario extranjero que viaje lleve la cartera de servicios al lugar de destino.
3. Participar en ferias internacionales, eventos de negociación, etc.
4. Desarrollar encuentros (talleres) con profesores de todas las áreas con vistas a incrementar su gestión de SAI.
5. Solicitar apoyo al grupo de relaciones públicas (comunicación institucional) con el fin de incrementar la imagen que se desea crear de los servicios académicos.

Estrategias de distribución:

1. Emplear al profesor universitario como actor fundamental de esta gestión.
2. Distribuir vía e-mail, internet y teléfono.
3. Utilizar a los representantes del MES que se encuentran en el extranjero como personal de apoyo para la distribución de los servicios académicos.

Propuesta de acciones de mejora:

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

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

3.4. Resultados de la Etapa IV. Implementación y control

En el paso de implementación se pone en práctica el plan de acciones de mejora elaborado con anterioridad, al que se le pueden realizar los cambios correctivos pertinentes. En el paso de control se medirá el nivel de cumplimiento de las diferentes tareas planteadas. Las primeras tres columnas del plan de acciones de mejora que se propone atañen a la implementación y las dos últimas columnas corresponden al control.

La puntuación que se asigna a las acciones significa cómo debe tributar cada una de ellas al cumplimiento del objetivo estratégico. Se puede dividir de manera proporcional entre las diferentes tareas que se asignen para desarrollar la acción.

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

4. Discusión

El procedimiento diseñado para la elaboración de las estrategias de comercialización de los SAI de la Universidad de Holguín contribuye al perfeccionamiento de la gestión comercial, que constituye uno de los retos principales del sistema de comercialización, definido en las exigencias del Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES.

Los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración de las estrategias de comercialización de los SAI de la Universidad de Holguín, demuestran la factibilidad y pertinencia del mismo. Se aportó un documento que facilita la toma de decisiones en el sistema de gestión comercial de los SAI de la Universidad.

En aras de lograr su mejora continua y sostenibilidad en el tiempo la realización periódica de diagnósticos permitirá evaluar sistemáticamente los resultados de la actividad comercial de la Universidad de Holguín y la ejecución de las estrategias propuestas a partir del plan de acción permitirán garantizar el cumplimiento del objetivo estratégico previsto y los ajustes pertinentes en la toma de decisiones.

Se propone que se realicen otros estudios relacionados con la actividad comercial como satisfacción de clientes e investigación de mercados que contribuyan al perfeccionamiento de su gestión.

4 Referencias

- Coca, C. & Milton, A. (2008). *El concepto de Marketing: pasado y presente*. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 14 (2), pp. 393. Disponible en <http://www.scielo.org.ve/scielo>
- Didou, S. (2007). *La internacionalización de la educación superior en América Latina: oportunidades y desafíos*. Conferencia dictada en el Pabellón Argentina de la Ciudad Universitaria. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. Disponible en <http://jurisint.org/pub/06/sp/doc/C17.pdf>
- García, G. (2006). *Contribución Epistemológica para la Administración: Diseño de un Método Administrativo*. Tesis en opción al título de Doctor en ciencias económicas.
- Gárciga, R. (2006). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*.
- Gascón M, P., & Cepeda D, J. L. (2007). *El comercio de servicios educativos y la educación superior*. Reencuentro, (50).
- González, M. (2000). *Modelo para la formulación de estrategias de comercialización. Aplicación a la unidad básica de atención y comercialización en divisas*. Tesis en opción al grado científico de Master en Ciencias.
- González, M., García, G & Palau, R. (2005). *Marketing de los servicios*. Disponible en <http://biblio/ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe/>
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de verdad y la competencia en los servicios*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- MES (2006). Instrucción No. 1/2006. Normas y procedimientos para la gestión del posgrado.
- Knight, J. (2005). *El comercio de la educación superior*. *Foreign Affairs en español*, 5(2).
- Kotler, P & Lane, K. (2006). *Dirección de marketing*. Duodécima Edición, México, p. 40.
- Menguzzato, M. & Renau, JJ. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*.
- MES (2007). Análisis Estadísticos del Ministerio de Educación Superior. Publicación Anual.
- MES (2008). Análisis Estadísticos del Ministerio de Educación Superior. Publicación Anual.
- MES (2009). Análisis Estadísticos del Ministerio de Educación Superior. Publicación Anual.
- MES (2010). Análisis Estadísticos del Ministerio de Educación Superior. Publicación Anual.
- MES (2015). Análisis Estadísticos del Ministerio de Educación Superior. Publicación Anual.
- MES (2016). Análisis Estadísticos del Ministerio de Educación Superior. Publicación Anual.
- MES (2017). Análisis Estadísticos del Ministerio de Educación Superior. Publicación Anual.
- Odio, M. (2008). *Formulación de estrategias de comercialización para los servicios académicos internacionales en la Universidad de Oriente*. Tesis en opción al título académico de Master en Administración de Negocios. Cuba.
- Payne, A. (2005). *La esencia de la mercadotecnia de servicios*. Disponible en www.infosol.com.mx/.../mercadotecnia_servicios.html
- MES (2010). RS-OM-380. (2010). Indicaciones sobre tarifas de posgrado internacional, pregrado compensado y asistencia técnica exportada.
- Sánchez, N. (2002). *Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas*.
- Sánchez, N. (2006). *Fundamentos y métodos generales de planificación*. Apuntes para un libro de texto. ISBN-959-16-0486-6. Disponible en <http://biblio/ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe>.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (1996). *Fundamentos de Marketing*. Madrid. 10ma. Edición, McGraw-Hill.
- Velázquez, R. (2004). *La gestión universitaria. Herramientas de avanzada para su perfeccionamiento*. Monografía.
- Villanueva, E. (2010). *Perspectivas de la educación superior en América Latina: construyendo futuros*. *Perfiles educativos*, 32(129), 86-101.
- Plasencia, M. V. V. (2009). *Evolución y perspectivas de los servicios académicos internacionales en el ministerio de educación superior*. *En: Selección de ponencias presentadas en Universidad 2010*. Universidad de Matanzas.