



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Procedimiento para la comercialización de productos y servicios  
académicos en la Universidad de Matanzas**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autor: Oscar Mario Melgarejo Rodríguez**

**Tutor: Ing. Edian Dueñas Reyes**

**Cotutor: Dr. C. Yanlis Rodríguez Veiguela**

**Matanzas, 2022**

## **Declaración de autoridad**

Hago constar que el trabajo titulado: **Procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas**, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el autor Oscar Mario Melgarejo Rodríguez, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

## **Agradecimientos**

A mis padres, por darme más que la vida, amor y apoyo incondicional

A mis abuelos, a los que están y al que no

A mis tíos: Yamanis, Ibi, Yuniel, Juank, por aliviar la carga y tenerme siempre presente

A mis primas: Daniela CG y Amy, las quiero

A mi hermana, te extraño

A mis mejores amigos: Reniel “la grasa”, Jochy “el cojo” y Hazard/Jeidy, ojalá nos podamos reunir pronto

A Penny, gracias por estar siempre

Al cuarto 13: Lau, Rossi, Meluka, Fla, Eliannys, Marlyn, por brindarme un espacio

A mi novia, por todos los momentos, te amo

A mis suegros, por el cariño brindado

A Raquel y Mayra, por enseñarme a leer, escribir y calcular

A mi tutor Edian, otra deuda más, gracias por todo

## Dedicatoria

A mis padres, espero ser su orgullo

A mi abuela Aida, ojalá que no me faltes nunca

A mí, por todo el esfuerzo

## **Pensamiento**

“No importa que tan difícil o imposible sea, no le pierdas la vista a tu objetivo”

Monkey D. Luffy

## **Resumen**

La comercialización de productos y servicios académicos constituye una actividad de vital importancia para las Instituciones de Educación Superior, más si esta está correctamente enfocada a los segmentos de mercados que demanden productos cada vez más específicos. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo: proponer un procedimiento para el proceso de comercialización de los productos y servicios académicos de la Universidad de Matanzas que tribute al posicionamiento de la institución en el mercado. Se utilizan los métodos teóricos: análisis síntesis, inductivo deductivo e histórico lógico; los métodos empíricos: observación directa y análisis documental; apoyado en el uso de las técnicas y herramientas: la entrevista, el método Delphi y la tormenta de ideas. La aplicación del proceder metodológico propuesto, permitió la creación de un procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos compuesto por cuatro etapas y 13 pasos en total, enfocado al posicionamiento de la institución en el mercado, a partir de los segmentos determinados.

**Palabras claves:** comercialización, posicionamiento, productos y servicios académicos

## **Summary**

The commercialization of products and academic services constitute an activity of vital importance for the Institutions of Higher Education, more if this it is correctly focused to the segments of markets that demand specific's products. In this sense, the present investigation has as objective: to propose a procedure for the process of commercialization of the products and academic services of the University of Matanzas that contribute to the positioning of the institution in the market. The theoretical methods are used: analysis synthesis, inductive deductive and historical logical; the empiric methods: direct observation and documental analysis; supported in the use of the techniques and tools: the interview, the method Delphi and the brainstorming. The application of proceeding methodological proposed, it allowed the creation of a procedure for the commercialization of products and academic compound services for four stages and 13 steps in total, focused to the positioning of the institution in the market, starting from the certain segments.

Keywords: commercialization, positioning, academic products and services

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo 1. Fundamentos teóricos de la investigación .....	6
1.1. Conceptos y definiciones de comercialización .....	6
1.2. Gestión de la comercialización en las IES.....	7
1.3. Tendencias de la comercialización.....	12
<b>1.3.1. Tipos de comercialización.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2. Variables de comercialización .....</b>	<b>14</b>
1.4. Estrategias de comercialización.....	14
1.5. Posicionamiento .....	16
<b>1.5.1. Tipos de posicionamiento.....</b>	<b>17</b>
1.6. La segmentación de mercados .....	18
Capítulo 2. Diseño Metodológico de la Investigación .....	21
2.1. Proceder metodológico.....	21
Capítulo 3. Procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas.....	37
3.1. Etapa 1. Formación .....	37
3.2. Etapa 2. Búsqueda y análisis de procedimientos.....	38
3.3. Etapa 3. Identificación y selección de etapas comunes .....	46
3.4. Etapa 4. Propuesta de un nuevo procedimiento .....	45
Conclusiones .....	53
Recomendaciones .....	54
Referencias bibliográficas	
Anexos	



## Introducción

La creciente apertura e interdependencia de los sistemas económicos, esencialmente desarrollados a partir de la década de los ochenta del siglo XX, ha conllevado de manera irreversible a la globalización de la economía. De igual forma, los cambios en el entorno, cada vez más turbulento y los crecientes avances tecnológicos influyen irremediablemente en la implementación de nuevas prácticas empresariales enfocadas a lograr la calidad de las producciones y la estabilidad de los clientes (Águila y Díaz Macías, 2020).

La comercialización, como una de las prácticas empresariales de la actualidad, hace uso de la psicología humana, para hacer crecer una empresa; se vuelve una filosofía de negocios para todas las áreas de la organización al ser conscientes de que deben responder a las necesidades de los clientes y consumidores (Rizo Mustelier, Villa Tabares *et. al.*, 2017). Toda empresa o entidad debe actuar de acuerdo con este principio para lograr que los clientes reciban el trato que esperan, por lo cual confiarán en los productos o servicios de esa organización.

La gestión comercial constituye una de las funciones empresariales básicas, la que se materializa en el plan de marketing estratégico, que por su naturaleza, puede constituir un buen sucedáneo de la planificación estratégica de la empresa y, en cualquier caso constituye un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (Sánchez Medina y de la Nuez Hernández, 2020).

En tal sentido, las decisiones a tomar deberán estar avaladas por un estudio minucioso del contexto y de los escenarios probables en que la empresa se desarrolla, así como de las fortalezas y debilidades con que cuenta para hacer frente al entorno en que se desenvuelve. Para ello resulta necesario que la gestión comercial refuerce la orientación de la empresa hacia el mercado, de manera que genere beneficios económicos derivados de las ventas y el fortalecimiento frente al avance de los competidores.

En el siglo XXI los Centros de Educación Superior (CES) en América Latina y el Caribe enfrentan retos extraordinarios, se trata de procesos de interrelación mundial basados en cambios objetivos que se reflejan en la tecnología, las finanzas, el comercio, en lo político y lo cultural, en esta última se incluye la educación. El resultado de la aplicación de estas políticas neoliberales en la educación superior se expresa fundamentalmente en la reducción

significativa de las asignaciones presupuestarias por parte del Estado (Sauco Roig, Durand Rill *et. al.*, 2018). Ante la magnitud del desafío, se impone que los Centros de Educación Superior perfeccionen su gestión interna y utilicen de forma racional, eficiente y efectiva los recursos de los que disponen y se esfuercen por desarrollar fuentes complementarias de financiamiento vinculadas a sus actividades académicas y científicas mediante el acompañamiento al gobierno y la sociedad en su conjunto.

Los CES, constituyen un baluarte donde se fragua la ciencia y la técnica (Burgasí Delgado, Cobo Panchi *et. al.*, 2021). En la actualidad la universidad ha dejado de ser un centro puramente educativo-formativo para convertirse, además, en un centro productivo. Cuando se habla en el mundo de la tercera misión de la Universidad, se hace alusión a su responsabilidad social con el entorno, de centro educativo ha devenido en institución emprendedora. Dicha misión se ha convertido en Cuba, desde los años noventa, en cauce del proceso de comercialización de productos científico-técnicos, académicos y profesionales como forma alternativa de financiamiento (Castro Villa, Bueno Figueras *et. al.*, 2017).

Ante la profunda crisis económica sufrida por nuestro país en la última década del siglo XX, se impuso el fuerte reto de mantener las conquistas sociales alcanzadas desde 1959. En el Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe emitido para Cuba por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), se resalta el impacto económico ocasionado en la región por la pandemia y se añade a la situación de Cuba: el endurecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero del Gobierno de los Estados Unidos, que ha tenido graves consecuencias para la población, pues ha afectado el suministro de combustible, reducido el flujo de visitantes, limitado las inversiones externas y la exportación de servicios médicos y frenado el envío de remesas (a partir de finales de noviembre). El Gobierno cubano señaló que, por primera vez en la historia, los daños ocasionados por el bloqueo superan los 5.000 millones de dólares en un año (abril de 2019 a marzo de 2020) según el Balance Preliminar de la CEPAL (2020). La estrategia anunciada para enfrentar la crisis, que se implementó a partir del segundo semestre del año, prioriza el aumento de la producción de alimentos, el fortalecimiento de las empresas estatales, la descentralización gradual de la asignación de financiamiento en divisas a la economía, la mejora del entorno económico del sector no estatal, el fomento del desarrollo territorial, la implementación de un proceso de ordenamiento monetario y cambiario, la promoción de la

informatización de la sociedad y el incremento y el incentivo de las exportaciones (tanto del sector estatal como del no estatal).

En este entorno el sistema de educación superior cubano también recibió considerables afectaciones materiales, aunque se mantuvo totalmente en funcionamiento y no cerró ninguna de sus instituciones. Entre las medidas adoptadas para lograr el sostenimiento del sistema universitario en estas adversas condiciones, estuvo la de implementar un esquema de comercialización que permitiera la captación de fondos financieros y materiales, que complementarían las asignaciones presupuestarias estatales, fuente principal de financiamiento a las universidades (Martínez Gil, 2016).

El proceso de comercialización de los servicios académicos está definido por el Ministerio de Educación Superior (MES) en el Modelo de Gestión Económico- Financiera, publicado en el año 2004 y actualizado en el año 2010 en el Libro Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Dicho modelo está sustentado fundamentalmente por la actividad presupuestada, agregándose la actividad autofinanciada y la institucional, en correspondencia con la clasificación de los centros, instituciones y entidades que integran dicho sistema. El Modelo de Gestión Económico Financiera ha constituido un medio decisivo en la estrategia para el aseguramiento de los objetivos de trabajo de la planeación estratégica de la organización en la esfera económica fundamentalmente, y como parte inseparable del desarrollo de los procesos sustantivos en sus empeños y transformaciones, propiciando la definición y alcance de metas y objetivos propuestos (Cuesta Peraza, 2022). Dentro de sus sistemas se encuentra el sistema de comercialización el cual tiene como objetivo general: sistematizar una gestión anticipada, especializada y profesional en la comercialización de las producciones y servicios universitarios, que potencie una mayor pertinencia de los resultados en el entorno y un aumento significativo de la eficiencia de la actividad.

La exportación de servicios académicos es una rama de la cooperación educativa como parte de la estrategia de internacionalización. En este caso se asume bajo las reglas generales de la exportación de servicios, pero también se rige por los criterios de cooperación que Cuba ha mantenido desde los propios inicios de la Revolución.

Inicialmente la gestión de comercialización era desarrollada por las universidades mediante Mercadú, después Universitur y otras entidades exportadoras autorizadas. Sin embargo, a

partir del 2002 se extinguen estas últimas y comienzan a desarrollar algunas de esas operaciones otros Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). Más adelante en el 2005, la actividad de asistencia técnica exportada (la que generaba mayores ingresos) pasa de ser un encargo directo de los CES, a objeto de otras entidades creadas con este fin. Estos y otros elementos constituyeron causas del desmontaje de acciones de exportación consolidadas por las universidades y por consiguiente su disminución. El Ministerio de Educación Superior haciendo uso de las indicaciones establecidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ha retomado con mayor fuerza el tema de la comercialización, no solo con los servicios tradicionalmente exportados sino con otros que se han incorporado como parte del objeto social de los CES.

La Universidad de Matanzas como Institución de Educación Superior (IES) adscripta al MES realizaba las actividades de comercialización en los diferentes departamentos que contaban con dichos servicios de forma aislada, todo esto hasta el primer trimestre del 2020 cuando se constituye el Grupo de Trabajo de Exportaciones y Comercialización, subordinado a la Dirección de Internacionalización de la Universidad de Matanzas en sustitución del Departamento de Comercialización, encargada de dirigir la actividad comercial de dicha institución, al amparo de la RS. SM. 534 con fecha 30 de abril del 2021 y firmada por el Ministro de Educación Superior.

Al tomar en cuenta todo lo descrito anteriormente se establece como **problema científico** de la investigación: la Universidad de Matanzas no cuenta con un procedimiento estructurado para el desarrollo de la actividad de comercialización de forma eficiente que tribute al posicionamiento de la institución en el mercado.

Para dar solución al problema científico planteado se pretende como **objetivo general** de la investigación: proponer un procedimiento para el proceso de comercialización de los productos y servicios académicos de la Universidad de Matanzas que tribute al posicionamiento de la institución en el mercado.

El objetivo general se desglosó en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Sistematizar los aspectos teóricos-metodológicos partir de un análisis crítico de las temáticas vinculadas con la comercialización de productos y servicios en Instituciones de Educación Superior (IES).

2. Aplicar un proceder metodológico para la creación de un procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos de IES.
3. Proponer un procedimiento para la gestión de la comercialización de productos y servicios académicos con vistas al posicionamiento deseado de IES.

Para la realización del presente trabajo investigativo se utilizaron los métodos teóricos: análisis síntesis, inductivo deductivo e histórico lógico; los métodos empíricos: observación directa y análisis documental; apoyado en el uso de las técnicas y herramientas: la entrevista, el Método Delphi y la tormenta de ideas.

La tesis presenta la siguiente estructura:

Capítulo 1, dedicado al estudio y análisis del marco teórico-referencial acerca de los elementos fundamentales de la comercialización.

Capítulo 2, se expone en este capítulo un proceder metodológico que permita elaborar un procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos, con una explicación de todos los pasos y herramientas a emplear.

Capítulo 3, se presenta el procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos, resultado del proceder metodológico.

Conclusiones y Recomendaciones, resultantes del trabajo realizado; Bibliografía consultada; así como un grupo de Anexos, como complemento necesario de los resultados expuestos.

Para el desarrollo de la misma fueron empleadas 91 referencias bibliográficas, de ellas 54 (60 %) actualizadas, ocho (8) en idioma extranjero (8.7 %), 50 artículos científicos (55 %), 25 tesis (27.4 %) y once (11) libros (12 %).

## **Capítulo 1. Fundamentos teóricos de la investigación**

En el presente capítulo se abordan los elementos teóricos necesarios para la comprensión del fenómeno de comercialización, sus clasificaciones y variables, así como el desarrollo de esta actividad en las Instituciones de Educación Superior (IES).

### **1.1. Conceptos y definiciones de comercialización**

La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Conde García, Tristán Moncada *et. al.*, 2010).

Según Hernández Gómez (2009), la comercialización es una disciplina joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por múltiples intentos de definición y determinación de su naturaleza y alcance. Esta puede ser entendida como una función gerencial que ocupa un lugar dentro de la estructura organizacional o como una de las actividades clave de la cadena de valor (Kotler y Keller, 2012).

Para Baca Urbina (2013), la comercialización es parte vital en el funcionamiento de una empresa. Se puede producir el mejor artículo en su género y al mejor precio, pero si no se tienen los medios para llevarlo al consumidor en forma eficiente, la empresa irá a la quiebra.

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Esta pudiera convertirse en un proceso de distribución desde la culminación de la producción del bien o servicio, hasta la percha en donde es ofertado (Tello Moreno, 2015).

Debe entenderse la comercialización como el proceso que se ocupa de aquello que los clientes desean y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece. La comercialización es, por tanto, un conjunto de actividades realizadas por las organizaciones y un proceso social (Triana Fernández, García Pérez *et. al.*, 2018).

Por tanto, se considera que, en común, todos los autores coinciden en que comercializar es el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio con el fin de que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Para Kotler y Armstrong (2003), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? El primero, se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

Las empresas comercializadoras deben reconocer la necesidad y ventajas de introducir regularmente nuevos productos y reemplazar paulatinamente aquellos que dejan de ser atractivos para los clientes o que no poseen atributos, que, por determinadas circunstancias y épocas, el cliente requiere y se convierten en productos de lento o nulo movimiento que se acumulan en los inventarios y traen afectaciones en los resultados de la eficiencia económica de la organización.

De esta manera, la comercialización debe comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción. No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales, por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa.

## **1.2. Gestión de la comercialización en las IES**

El fenómeno de la globalización emergente en las últimas décadas modificó el intercambio económico y mercantil entre las naciones, y favoreció la renovación del estilo de compra y el nivel de exigencias que un cliente demanda de una marca. El desarrollo de las tecnologías permitió que a través de internet los estudiantes, profesores y científicos en las universidades y tecnológicos tengan acceso a enormes volúmenes de información.

Esta globalización del conocimiento hace posible que la Educación Superior pueda ser vista como un servicio que debe estar permanentemente actualizado a los diversos requerimientos de una sociedad; por lo que se hace necesario comprender las diferentes aplicaciones del mercadeo moderno en estas instituciones de manera que den respuesta a las necesidades del entorno empresarial, económico del país y de la región, para diseñar programas académicos de alta calidad y brindar mayores beneficios que proporcionen valor a los diferentes públicos que se dirigen, para captar y fidelizar a sus clientes.

La educación es un proceso formativo cuyo objetivo es preparar a los egresados para su inserción en los procesos de reproducción que demanda el sistema, sean económicos, sociales, ideológicos, políticos u otros (Calderón Ortiz, Zamora Fonseca *et. al.*, 2017).

La gestión de las organizaciones contemporáneas constituye un reto para los directivos, dadas las particularidades en cuanto a complejidad y dinamicidad del entorno actual. En este contexto las IES desarrollan un cúmulo de investigaciones con la misión de aportar soluciones que permitan a las organizaciones enfrentar con éxito el referido reto. Sin embargo para estas instituciones no resulta sencillo, Aguirre García y Aparicio de Castro (2002) señalan que el resultado de la aplicación políticas neoliberales en la educación superior se expresa fundamentalmente en la reducción significativa de las asignaciones presupuestarias por parte del Estado.

Debido a esta situación se hace posible el perfeccionamiento de su gestión interna mediante el empleo de forma racional, eficiente y efectiva los recursos de los que disponen y se esfuercen por desarrollar fuentes complementarias de financiamiento vinculadas a sus actividades académicas y científicas mediante el acompañamiento al gobierno y la sociedad en su conjunto.

La actividad comercial como estrategia que hace uso de las herramientas de la psicología humana, representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa (Rizo Mustelier, Villa Tabares *et. al.*, 2017). La educación, al representar uno de los principales activos de una sociedad, juega un papel activo y por esto se debe pensar muy bien la manera estratégica para la obtención de estándares internacionales que le permita la oferta de programas con un elevado nivel.

Las ofertas de programas educativos deberán estar disponibles para todo tipo de públicos sin importar el lugar del planeta en el cual se encuentren. Este contexto globalizante ha influenciado a las administraciones de la educación superior a promocionar la investigación de alta calidad como aspecto sobresaliente para obtener un reconocimiento de la sociedad, del sector empresarial y finalmente de sus clientes: los estudiantes.

En el caso de la comercialización se vuelve una filosofía de negocios que todas las áreas de la organización sean conscientes de que deben responder a las necesidades de los clientes y consumidores. Toda empresa o entidad debe actuar de acuerdo con este principio para



lograr que los clientes reciban el trato que esperan, por lo cual confiarán en los productos o servicios de esa organización (Aguirre García y Aparicio de Castro, 2002).

En este entorno, la internacionalización universitaria desempeña una función esencial para la universidad. Dentro de este proceso la gestión de los servicios académicos es significativa porque permite oxigenar los ingresos de la universidad, para poder mejorar con las tecnologías y medios necesarios el resto de sus procesos, con lo que se hacen necesarias la utilización de técnicas de marketing para su perfeccionamiento (Font Osorio, López Báster *et. al.*, 2017).

Las ventajas comparativas de los países dependen de capacidades y ventajas adquiridas, con base en el desarrollo de recursos humanos y en la capacidad para generar y aplicar conocimiento, tanto en la producción como en la solución de problemas sociales (León Gerrero, 2004).

Es así entonces, que la universidad emprende actualmente el desafío de convertir su encargo social enfocado a lo académico, científico y cultural; hacia una profunda transformación, que armonice los requerimientos de integridad de lo que es la educación superior y lo que de ella se espera en los escenarios sociales, con una mirada de impacto en todas las esferas del desarrollo de los países (Martínez Gil y Alfonso Porraspita, 2016).

El financiamiento de su gestión constituye un factor clave para el desarrollo con calidad de los procesos sustantivos universitarios. El diseño e implementación de un sistema de gestión comercial de los servicios académicos y científicos, es una acción estratégica que, en línea con el plan de desarrollo institucional, contribuirá a lograr los objetivos Universidad de Matanzas.

El diseño de un sistema de gestión comercial de servicios académicos y científicos, requiere en primer lugar definir este tipo de servicios. Para Uset Ruiz (2000), los servicios académicos son aquellos donde en el núcleo de la prestación está una actividad de corte docente y además se caracterizan porque:

- Se imparte sobre la base de diseños curriculares y programas.
- Se ejecuta cumpliendo un calendario periódico riguroso de actividades.
- No necesariamente media una investigación directa por parte del prestatario.
- Se ejecuta en instalaciones docentes especializadas.

- Requiere de habilidades didácticas para su ejecución.
- Requiere de medios técnicos específicos.
- Requiere categoría docente de los designados para su impartición.
- Objetivos concretos y precisos en función de las necesidades de los segmentos.
- Se imparte para un auditorio selectivo, definido por su nivel de escolaridad.
- Tiene un carácter habitualmente grupal.

Así los principales servicios académicos de una universidad son los vinculados a las modalidades de estudios de pregrado y postgrado.

Los servicios científico-técnicos son definidos por Uset Ruiz (2000) como aquellos en los que su núcleo está definido por una actividad investigativa y que se caracterizan por:

- Pequeña o mediana escala operacional, donde se satisfacen necesidades y expectativas de segmentos muy concretos.
- Bajos niveles de estandarización.
- Posee un carácter más personalista e individual en su desarrollo.
- No se precisa de categoría investigativa para su realización.
- La causa inmediata anterior es un problema práctico.
- La retroalimentación se realiza en un plazo largo de tiempo.
- Representa un proceso de solución creativa de problemas prácticos.

Algunos de los servicios científico-técnicos ofrecidos desde las universidades son: investigación aplicada, consultorías y asesorías, realización de eventos científicos y tutorías.

En Cuba, el Estado es el financista principal del sistema de educación superior, dada la importancia otorgada por nuestra sociedad a la educación de sus ciudadanos, y como expresión de la voluntad gubernamental por mantener y desarrollar este sistema de gran importancia para el desarrollo nacional. No obstante, durante la crisis económica de los años noventa, derivada del derrumbe del campo socialista, se adoptaron medidas para enfrentarla; entre las cuales estuvo la captación de fondos complementarios para sustentar el desempeño de este nivel educativo, lo cual se ha mantenido hasta la actualidad (Martínez Gil, 2016).

Los principales servicios académicos y científicos que comenzaron a comercializarse son:

- Postgrado Internacional
- Pregrado Compensado
- Profesor Invitado (Asistencia Técnica Exportada)
- Eventos científicos
- Consultorías y Asesorías

En la Estrategia de Exportación de Servicios del MES, para el período 2011-2015; se reconoce que este ministerio desarrolla diferentes servicios conducentes a la captación de ingresos y es por ello que la estrategia de exportación para estos servicios, tiene características *sui generis*, a partir de que su gestión y comercialización es realizada por las universidades en unos casos y en otros, por entidades exportadoras autorizadas para este fin y que no forman parte del sistema MES.

En respuesta a exigencias del Ministerio de Educación Superior 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, las IES del país han transformado su objeto social hacia la comercialización de productos y servicios académicos. La Resolución No. 37 del 10 de febrero del 2011, del Ministerio de Economía y Planificación, establece en el apartado Primero el Numeral 13 autoriza a las entidades adscriptas al MES que exportan servicios académicos a realizar el cobro de los mismos. La resolución No. 63/20 emitida por el MES ratifica la autorización a las entidades adscriptas a cobrar en Moneda Libremente Convertible y establece los precios mínimos para estos servicios académicos.

El Sistema Comercial es congruente con los actuales Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, por lo que es de esperar un fortalecimiento y consolidación del mismo. Algunos de estos lineamientos guían los esfuerzos nacionales hacia el potenciamiento de la actividad del comercio exterior cubano y, por tanto, de la exportación de los servicios universitarios:

Lineamiento 78: Diversificar la estructura de las exportaciones de bienes y servicios, con preferencia a las de mayor valor agregado y contenido tecnológico.

Lineamiento 80: Desarrollar una estrategia integral en la exportación de servicios, en particular los profesionales, que priorice la venta de proyectos o soluciones tecnológicas, y contemple el análisis flexible de la contratación de la fuerza de trabajo individual. Se incluirá

la creación del marco legal apropiado y las estructuras comerciales eficientes, con capacidad para promover la asociación con el capital extranjero, que garantice el óptimo aprovechamiento de las potencialidades creadas en el país.

Se considera importante destacar que, aunque la comercialización de los servicios de las universidades cubanas persigue objetivos de naturaleza económica, como vía para lograr ingresos financieros complementarios al presupuesto estatal, fuente mayoritaria de recursos para el sostenimiento de la educación superior del país; no pone en riesgo las concepciones humanísticas que distinguen a todo el sistema educativo cubano y sobre las que se basa la internacionalización universitaria.

### **1.3. Tendencias de la comercialización**

Las perturbaciones económicas y sociales provocadas por el COVID-19 afectaron en gran medida al comercio mundial durante 2020 e indujo un cambio en el comportamiento de los consumidores. La demanda aumentó en algunos sectores como: productos sanitarios, servicios digitales, equipos de comunicación y de oficina doméstica; y disminuyó en otros como: equipos de transporte, viajes internacionales y servicios de hostelería. Es posible que algunos de estos cambios sean duraderos, y de ser así influirán en la demanda de bienes y servicios.

Por otra parte, los tele-servicios resultaron los ganadores con una demanda sólida y creciente, debido a que las personas y las empresas han invertido en tecnología para poder trabajar a distancia. Esta tendencia, no se revertirá con el fin de la pandemia, porque ha demostrado sus ventajas más allá de las medidas de contención. Incluso se puede predecir su continuo desarrollo en la llamada economía digital (Stolik Lipszyc, 2021).

El nivel de participación en la tecnología digital y en Internet es un poderoso indicador de la capacidad de una economía para aprovechar el comercio electrónico. La capacidad de las empresas para participar en los mercados internacionales depende cada vez más de la calidad de la conectividad digital de que dispongan, mientras que la capacidad de los ciudadanos para comprar en línea o utilizar servicios comerciales en línea depende de la disponibilidad de redes de comunicaciones fiables (y preferiblemente de banda ancha), de la asequibilidad de los equipos y paquetes de datos adecuados, de la existencia de plataformas y servicios en línea pertinentes y de las propias capacidades y conocimientos digitales de los individuos (Stolik Lipszyc, 2022).

### **1.3.1. Tipos de comercialización**

Se trata de acciones que se realizan para alcanzar determinados objetivos de marketing como lanzar al mercado un producto nuevo o incrementar la participación o las ventas.

Para determinar cuáles son las acciones o estrategias de marketing que conviene emplear, no sólo hay que tener en cuenta la capacidad de la empresa, los recursos u objetivos, sino también es un requisito indispensable, conocer bien al *target* o público objetivo. La razón es sencilla, puesto que en definitiva el marketing se orienta a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores y clientes. Según Kotler y Keller (2012), la comercialización se clasifica según su alcance en dos tipos: estratégica y operativa.

#### **Comercialización Estratégica**

En acuerdo con García Lascano (2021), analiza las necesidades de los individuos y las organizaciones. Otra función que realiza es el seguimiento de la evolución del mercado e identifica los diferentes productos-mercado y segmentos actuales o potenciales. La función del marketing estratégico es, orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un recurso potencial de crecimiento y rentabilidad. El marketing estratégico fija la misión de la empresa.

#### **Operativo o táctico**

Consiste en el análisis y comprensión del mercado, la identificación de las oportunidades y formas de desarrollo de las habilidades y recursos de la empresa que permitan satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores mejor que la competencia (Centeno Laurel, 2019).

Está centrada en la realización de un objetivo de cifras de ventas. Con determinados presupuestos de marketing autorizados debe realizar objetivos de cuota de mercado a alcanzar. El área comercial tiene seis funciones fundamentales: investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios. Durante los últimos años se han desarrollado multitud de sistemas de comercialización y venta a través de Internet, bajo la denominación de sistemas de comercio y negocio electrónicos.

### **1.3.2. Variables de comercialización**

Según Tintinago Hormiga y Anacona Palechor (2018), las variables de comercialización pueden describirse de la siguiente manera: análisis de demanda, análisis de oferta, análisis de precio y análisis de comercialización, lo cual determina los factores que se deben tener en cuenta a la hora de comercializar un producto, profundizar en los planes comerciales como parte operativa del plan de marketing y aprender herramientas de captación, fidelización y mantenimiento de clientes/consumidores de un mercado definido.

#### **Análisis de la demanda**

Cantidad de bienes y servicios que el mercado requiera o solicite a un precio determinado, el objetivo del análisis de demanda es determinar y medir cuáles son los factores que afectan los requerimientos del mercado.

#### **Análisis de la oferta**

Cantidad de bienes y servicios que un cierto número de productores está dispuesto a poner a disposición en el mercado, el objetivo que tiene el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio.

#### **Análisis de precio**

Cantidad monetaria a la que están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar un bien o servicio cuando la oferta y la demanda están en equilibrio. Este se le atribuye el poder adquisitivo al dinero pagado por cualquier grado de calidad que una empresa elija para producir.

#### **Análisis de comercialización**

Actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios del tiempo y el lugar, es decir colocar el producto en un sitio adecuado para dar al consumidor la satisfacción que espera con la compra.

### **1.4. Estrategias de comercialización**

Para Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. Sin embargo, Dandira (2012), la define como la determinación de las

metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Las estrategias son el inicio del proceso de planeación que luego de implementar, es necesario evaluar para determinar si cumple con las metas esperadas. Los objetivos fundamentales que se persiguen con el diseño de estrategias para la comercialización son: lograr una mayor cobertura o visibilidad de los productos, incentivar las ventas, captar un mayor número de clientes y dar a conocer nuevos productos. En la tabla 1.1 se recogen las definiciones revisadas en la literatura referidas a la conceptualización de este término.

**Tabla 1.1. Resumen de las definiciones revisadas de estrategia de comercialización.**

Autor/Año	Definición
Kotler y Armstrong (2010)	Es la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla y los niveles de gastos en mercadotecnia.
Ferrell y Hartline (2012)	Forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing el cual incluye seleccionar y análisis los mercados metas y crear y mantener su programa de marketing apropiado (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de los mercados metas en el cual detallará como obtendrá una ventaja competitiva al hacer algo mejor que la competencia.
Ramón-Bautista y Arroyo-Yabur (2017)	Es una mezcla que abarca todo aquello que se coloca en un mercado para su adquisición y que, de alguna forma, puede llegar a satisfacer una necesidad o un deseo del consumidor.
Quiroa (2020)	Conjunto de acciones que pone en práctica una empresa para dar a conocer un nuevo producto, para aumentar su cuota de venta o para aumentar su cuota de participación de mercado.

**Fuente: Santana Díaz (2021).**

A partir de las definiciones anteriores se puede concluir que las estrategias de comercialización son un proceso donde se planifica un conjunto de acciones a poner en práctica en una empresa, con el fin de, en el mercado, dar a conocer un nuevo producto o

promocionar uno existente, alcanzar un mejor posicionamiento e incrementar las ventas y su cuota de participación en el mercado.

Un análisis de las estrategias de comercialización debe garantizar las acciones que procuren un mejor posicionamiento de los mismos en los mercados locales y foráneos; es decir, que, a través de una investigación, apoyada por la estrategia de comparación constante de promoción, distribución de productos, se represente y registre un costo de oportunidad para hacer crecer las ventas (Cepeda Palacio, 2018).

Ejecutar de la manera óptima las estrategias de comercialización logrará que la gestión de ventas sea muy rentable y exitosa, los resultados positivos y/o negativos de la primera va a repercutir directamente en los resultados de la segunda. Es por ello que, se dice que, para ampliar los negocios en cualquier parte del mundo, es necesario conocer los factores de competitividad en la gestión de ventas que permitan a las empresas aumentar la demanda para obtener una rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, asegurar un posicionamiento en el mercado y la expansión de venta de nuevos productos (Asencio Cristóbal, Neira Vera *et. al.*, 2018).

### **1.5. Posicionamiento**

Los autores que se aproximan al concepto de posicionamiento lo entienden como una forma del perfeccionamiento estratégico. En este sentido unifican las numerosas y variadas aportaciones sobre posicionamiento, para precisar dicho término y definirlo finalmente como un proceso iterativo, proactivo y deliberado que permite precisar, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor hacia un objetivo de mercado (Izurieta Rubira y Macías Vera, 2017).

El posicionamiento está en la mente de los consumidores en relación a la competencia por medio de una marca, sus atributos, las percepciones y consideraciones subjetivas. Esto influye en la toma de decisiones y en la asignación de valor (Schwabauer, 2022).

Este se construye por medio de campañas comunicacionales a través de los medios convencionales; y crea valor agregado a los productos, así como se hace extensivo a sus clientes y colaboradores (Siguenza-Peñañiel, Erazo-Álvarez *et. al.*, 2020).



Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas (Carracedo Romero y Mantilla Rico, 2022)

Para Barahona Villaroel (2022) el posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo.

El posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia; y enfatizan que, el posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como con otros productos que comercializa la misma compañía (Espinoza Arando, 2022).

Se resume que el posicionamiento es el espacio que ocupa la empresa en la mente de los consumidores a partir de su percepción de la misma.

### **1.5.1. Tipos de posicionamiento**

Existen diferentes tipos de posicionamiento para conocer las preferencias de los consumidores, algunos de ellos son comunes y bastantes vistos en la sociedad.

Galeano (2019) sugiere considerar los siguientes tipos de posicionamiento:

- Posicionamiento por Diferenciación: resalta la característica que vuelve única la marca o producto, el diseño, composición o el servicio que destaca por encima de la competencia.
- Posicionamiento por Beneficio: se aplica cuando la marca o producto ofrece un valor añadido al producto o servicio en sí mismo, beneficiando directamente al consumidor.
- Posicionamiento Competitivo: se basa en la comparación con los competidores, es decir, hacer lo mismo, pero mucho mejor.
- Posicionamiento por Nicho de mercado: promover el producto específico como especial o exclusivo, siempre en cuando el producto o servicio haya sido diseñado para ese mercado.
- Posicionamiento Estratégico: es brindar estatus y prestigio por la adquisición y uso del producto o servicio, siendo un factor dominante sobre la calidad y el precio.

Mientras que, Lara Fierro (2020) define los tipos de posicionamiento:

- El posicionamiento por precio alto, la marca más cara: hay tres requisitos para tener éxito con este tipo de posicionamiento: ser el primero en la categoría en usar la posición de precio alto, disponer de una marca / producto con una historia verosímil y operar en una categoría donde los consumidores estén dispuestos a pagar un precio alto.
- El posicionamiento por precio bajo, la marca más barata: un ejemplo de esta clase de posicionamiento son las marcas blancas. Los consumidores dicen: “Muchas veces ni me entretengo en fijarme en el precio concreto del producto porque ya sé que esta marca es barata”.
- El posicionamiento por tradición, la marca más tradicional: la tradición tiene que ver con una historia duradera entre una marca y los consumidores. Una marca con una fuerte posición de tradicional evoca que es la referente de la categoría.
- El posicionamiento por la preferencia, la marca más preferida: la preferencia es un tipo de posicionamiento muy parecido al del liderazgo en ventas. El consumidor piensa: “Si es la marca preferida por la mayoría, debe ser la mejor”.
- El posicionamiento por la edad, la marca para usuarios jóvenes o la marca para usuarios maduros: en este posicionamiento se consigue clientes de acuerdo al segmento al que se quiere enfocar, ya sea a jóvenes, niños y adultos.
- El posicionamiento por estilo de vida, la marca para usuarios deportistas, cosmopolitas, sanos: se trata de un tipo de posicionamiento en el que la marca se erige como referente de un determinado estilo de vida.
- El posicionamiento por el sexo, la marca para hombres o para mujeres: se trata de conseguir una posición en las mentes de los hombres o de las mujeres. Ese posicionamiento lo persiguen marcas que restringen sus beneficios a uno de los sexos.
- El posicionamiento por lo genuino, la marca más genuina: se trata de un posicionamiento muy eficiente para construir superioridad. Si se consigue fijar esa posición, las marcas de la competencia son percibidas por los consumidores como copias de lo auténtico.

## **1.6. La segmentación de mercados**

Monferrer Tirado (2013) lo define como el lugar donde las personas: vendedores y compradores podían intercambiar sus productos, más tarde con los aportes de la economía este significado cambió a conjunto de compradores y vendedores que intercambian productos.

Un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta (Muñoz, Restrepo *et. al.*, 2019).

### **Tipos de mercado**

En concordancia con Muñoz Navarro y Bolaños Bastidas (2020) son:

- Según su ubicación geográfica: mercado internacional, nacional, regional o local.
- Según el tipo de cliente: que propone a los mercados del consumidor, productor, revendedor y gobierno.
- Según la competencia: que trata sobre un mercado perfecto, imperfecto, monopolista
- Según el tipo de producto: sea de bienes, servicios, ideas o lugares.
- Según el tipo de recursos: mercado de materia prima, de fuerza de trabajo o de dinero.

### **Segmentación del mercado**

La segmentación es concebida como el proceso que permite conocer las distintas características de los consumidores para determinar un nicho de mercado (Caicedo Lamprea, Montoya Restrepo *et. al.*, 2015).

Reyes Vargas (2018) define segmentación como el proceso de análisis del mercado a fin de identificar consumidores con características semejantes y satisfagan necesidades específicas.

Para Choque Pilco (2019) es el proceso que involucra la diferenciación del mercado, y su división en grupos con características homogéneas pero distintos al resto.

La segmentación de mercado es una estrategia que sirve para agrupar a los usuarios con base en comportamientos, características y perfiles homogéneos, para ofrecer productos o servicios que cumplan esas particularidades (Foullon Inzunza, 2020).

### **Criterios de segmentación**

Existen diferentes criterios para segmentar el mercado, los cuales logran dividir el mercado de una forma ordenada y efectiva cumpliendo con las expectativas del consumidor, para lo cual se tienen segmentos (Muñiz Arreaga, 2020).

- Segmentación Geográfica: el mercado es dividido en unidades geográficas como país, estados, ciudades, barrios, clima, relieve.
- Segmentación Demográfica: los consumidores son clasificados llevando en consideración variables como: edad, sexo, grado de instrucción, ingresos, estado civil, religión, tamaño familiar.
- Segmentación Psicográfica: el consumidor es clasificado de forma más subjetiva, con factores como: valores, actitudes, deseos, opiniones, personalidad, estilo de vida. Personas que ocupan el mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos diferentes.
- Segmentación Comportamental: el mercado es segmentado de acuerdo con las características de comportamiento del consumidor ante la compra, son observados: ocasión de la compra, frecuencia de la compra, fidelidad de consumo, grado de uso, modo de utilización.

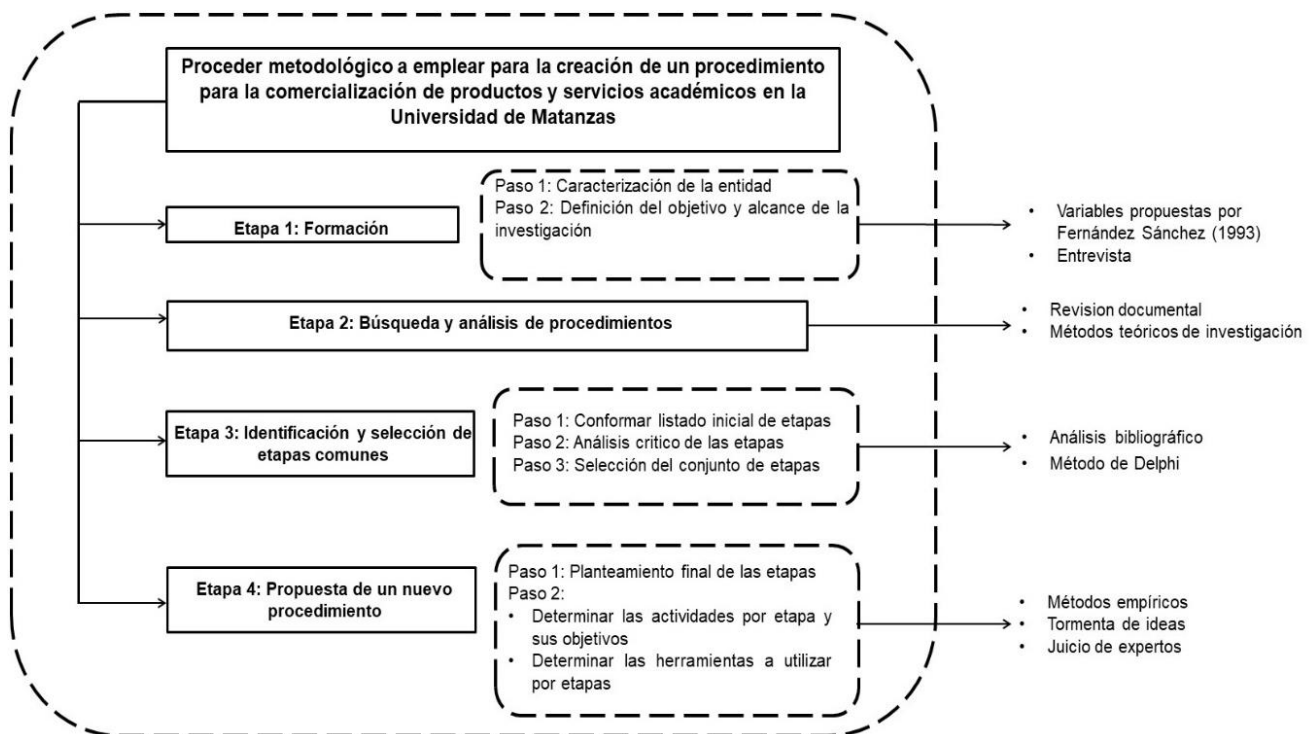
## Capítulo 2. Diseño Metodológico de la Investigación

Para dar solución al problema científico planteado en esta investigación; en consideración con lo expuesto en el marco teórico – referencial acerca de la necesidad de determinar un procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas y que tribute a su posicionamiento, se expone en este capítulo un proceder metodológico que permita elaborar una propuesta que se ajuste a la necesidad.

### 2.1. Proceder metodológico

La investigación se refiere a un proceso que, sustentado en el método científico, intenta adquirir, aplicar y crear conocimientos. Cuando se planea de manera adecuada la metodología que se aplicará en ella, esto permite tener un proceso claro y objetivo, para recabar, registrar y analizar los datos obtenidos de las fuentes seleccionadas y consultadas, proporcionando los elementos indispensables para elaborar y sustentar un informe final que justifique la investigación (Gómez Bastar, 2012).

El proceder metodológico, y la secuencia de etapas que se propone seguir durante la investigación para llegar al procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas, se muestra en la figura 2.1.



**Figura 2.1. Proceder metodológico de la investigación. Fuente. Elaboración propia en aproximación a Aday Díaz (2020).**

El procedimiento descrito en la figura 2.1 tiene como objetivo ofrecer una concepción metodológica como base para la creación de un procedimiento que permita, de manera eficaz, la determinación de un procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas.

## **Etapas 1. Formación**

Esta etapa establece las consideraciones iniciales para el desarrollo de la metodología con el objetivo de acercar al investigador al sector de la investigación y definir de forma precisa los objetivos que pretende el mismo y el tiempo a futuro a analizar.

**Paso 1.** Caracterización de la entidad: Existen diferentes herramientas para la caracterización de los sistemas. La propuesta por Fernández Sánchez (1993), referido por Medina León, Nogueira Rivera *et. al.* (2002) y más tarde por Hernández Nariño, Medina León *et. al.* (2014) permite un análisis integral y parte del hecho de que los sistemas productivos son abiertos, por tanto, están en constante interacción con el entorno, y precisamente constituye el punto de partida para el despliegue de trece variables que responden a exigencias actuales en la gestión de las organizaciones. Estas son:

- Límite y frontera

Delimita físicamente el sistema y lo separa de su medio externo, estableciendo el dominio de sus actividades. Los límites de un sistema abierto son flexibles y variables en el tiempo de acuerdo con sus actividades y funciones. Estos sistemas desarrollan toda una estrategia en relación con su apertura y su cierre, en dependencia de la coyuntura particular y las necesidades del momento. La tendencia para lograr un mayor aprendizaje, progreso, evolución y control será la de aumentar su grado de apertura, y en cambio cierran sus fronteras ante la necesidad de redundancia (en el sentido de repetir la información interna o memorizada). Las oscilaciones entre cierre y apertura son algo normal y necesario en estos sistemas.

- Medio o entorno

Todo aquello que se encuentra fuera del límite y se caracteriza por dos rasgos distintivos. En primer lugar, incluye todo lo que reside fuera del control del sistema. Las variables exógenas

(interacciones sistema-medio) se consideran incontrolables. En segundo lugar, el medio es todo lo que determina, al menos en parte, la forma de comportarse el sistema. El medio debe estar más allá del control del sistema e influir a la vez en su actuación. Es la causa de que en un sistema productivo surjan variaciones imprevistas, o supeditadas al azar, que provoquen una diferencia entre la producción planificada y la real.

Este incluye variables de interacción sistema-medio que se consideran incontrolables para la organización, pero determinan su forma de comportamiento. Existen dos tipos de medios que se deben considerar: el genérico y el específico. El primero coincide con el medio de la propia empresa, que incide sobre ésta y, en alguna medida, sobre la función de producción. Si existen cambios económicos, sociales, legales, políticos, tecnológicos, estos ocasionan cambios en los inputs, productos o sistemas de transformación de la producción. El medio específico engloba el resto de departamentos de la empresa: comercial, financiero, personal y otros, así como a la estrategia y política de la empresa. Las demás funciones empresariales o la alta dirección podrían cambiar las políticas, recursos, pronósticos suposiciones, objetivos o licitaciones que traerían consigo un reajuste del sistema.

Según el análisis de Porter, referido por Cajamarca, López *et. al.* (2022) la capacidad de una empresa para explotar su ventaja competitiva depende de cinco factores o fuerzas rivales: en primer lugar la rivalidad directa caracterizada por la competencia entre empresas del mismo sector, los competidores potenciales que son susceptibles de entrar en un mercado, constituyendo una amenaza.

Por otro lado, están los clientes y proveedores que pueden asumir una integración hacia el origen o consumidor respectivamente o lo que es lo mismo, asumir una producción similar a la de la empresa y convertirse automáticamente en competidores. Los clientes detentan un poder negociador frente a los proveedores; ellos pueden influir en la rentabilidad de una actividad obligando a la empresa a una bajada de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones más favorables de pago o también enfrentando un competidor contra otro. El poder de los proveedores reside en el hecho de que pueden aumentar el precio de sus entregas, limitar las cantidades vendidas, etcétera.

Los productos sustitutivos son los productos que desempeñan la misma función para igual grupo de consumidores, aunque con una tecnología diferente, y constituyen una amenaza en

calidad - precio por cuanto pueden significar para el cliente una mejor alternativa, en condiciones en que esta relación sea más favorable.

- Análisis estratégico

El análisis estratégico comprende la definición de metas y la misión de la empresa, que conlleven a la concreción de objetivos globales y específicos, conductores de su accionar, a partir de los cuales se elaboran las estrategias. Estos factores juegan un papel importante por cuanto su carácter dinámico e interactivo determina en parte el desempeño de la organización.

La misión es la razón de ser de un sistema que satisface las expectativas del mismo como las del medio y es un acuerdo implícito entre ambos que garantiza la supervivencia organizativa.

En tanto los objetivos son las realizaciones internas específicas, establecidas para progresar en el cumplimiento de la meta. Aunque reales, estos deben ser de carácter operativo y solo si se cuantifican puede medirse la realización del sistema.

- Cartera de productos y servicios

La cartera de productos y servicios que la organización ofrece a sus clientes, es caracterizada en función de su valor o importancia para la producción, por ejemplo, rentabilidad, margen de beneficios, mercado que satisface. Más ambiciosamente, se incluye en el análisis aquellos productos potenciales o nuevos productos que la organización pudiera ofrecer.

- Estudios de procesos organizacionales

Este estudio comprende la identificación y determinación de los procesos. Permite darle un carácter más concreto a la identificación del banco de problemas que pueden incidir en el desempeño, además de caracterizar las distintas actividades que conforman estos procesos, así como su secuencia y relación directa con los resultados planificados.

- Transformación

La transformación debe ser entendida como el proceso de conversión de inputs en outputs; este entendimiento debe ser conducirse en sentido amplio que abarque cualquier tipo de cambio en los recursos.



- Recursos

Son los factores necesarios para realizar las actividades que permiten alcanzar los objetivos; son de tres tipos: los creativos permiten configurar un proceso de transformación capaz de realizar, con la máxima economía y eficacia, las funciones que contribuyen a obtener el producto; los directivos se centran en la dirección del proceso productivo y pretenden el buen funcionamiento de este; los elementales son los inputs necesarios para obtener el output o producto; para conocer la actuación de la empresa y detectar los cambios o variaciones en el sistema a partir de la comparación entre objetivos y resultados.

- Resultados

Son los productos obtenidos, contemplando también los subproductos no planificados, como la contaminación ambiental, desperdicios tóxicos o las influencias socioculturales que ejerza la empresa sobre sus trabajadores y clientes. Hay cuatro resultados importantes en este entorno: precio, cantidad, calidad y tiempo de entrega.

- Retroalimentación y control

Es el mecanismo de los sistemas para informarse del grado de cumplimiento de los objetivos y metas. Este sistema de retroalimentación y control se apropia de indicadores de estado portadores de información documental, sobre entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividad de la organización, e indicadores de control portadores de información de decisiones.

- Estabilidad

La estabilidad u homeostasis dinámica es la tendencia a mantener los procesos de transformación dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir. Existen dos mecanismos de estabilidad que a menudo entran en conflicto: los de mantenimiento que aseguran que el sistema esté equilibrado con su medio, a través de prevenir los cambios que originan el desequilibrio; y los mecanismos de adaptación, necesarios para suministrar un equilibrio dinámico en el tiempo.

- Flexibilidad

Es la capacidad de la empresa de adelantarse a los cambios que le impone el entorno, y mantener sus estándares de desempeño. Es por eso que es muy importante gestionar el cambio para asegurar la inserción del sistema en el entorno cambiante.

- Inercia

Esta variable tiene un gran vínculo con la estabilidad y significa la posibilidad de la empresa de mantener su actuación o cultura organizacional bajo condiciones de cambio brusco. La inercia puede incidir en dos sentidos: negativo cuando el cambio es desfavorable, o sea el nuevo estilo de dirección es negativo, y positivo cuando este estilo impulsa o enriquece la cultura organizacional; en este caso se debe gestionar el cambio del estado anterior al actual en el menor tiempo posible.

- Jerarquía

Estudia la composición del sistema organizacional, si la estructura es plana o no, si favorece enfoques de gestión más descentralizados y horizontales o de lo contrario es más funcional y departamentalizada.

La jerarquía de los sistemas al igual que el número de los subsistemas depende de la complejidad intrínseca del sistema total. El hecho de que los sistemas complejos puedan descomponerse en sistemas más pequeños y por lo general menos complejos es una ventaja ante cualquier análisis.

## **Paso 2. Definición del objetivo y alcance de la investigación.**

Se determina el objetivo que se persigue con la investigación y hasta donde llega la misma. Según lo citado por Mena Santana (2019) los objetivos “son la formulación de los propósitos y metas de una empresa y parte de la administración expresando lo que se busca investigar e identificar de un problema expuesto”. Toda investigación debe trazar objetivos de tal manera tienen un horizonte una meta a donde llegar y en qué tiempo estimado lograrlos.

## **Etapas 2. Búsqueda y análisis de los procedimientos de comercialización de productos y servicios relacionados en la literatura**

Esta etapa refiere, la consulta bibliográfica tanto nacional como internacional, para acceder a la búsqueda de procedimientos para la planeación de la capacidad en los servicios, creados por diferentes autores en el transcurso de los tiempos. Dentro de la presente se vincula un análisis de los mismos, en función de los posibles puntos comunes. Para ello se plantean

diferentes métodos a considerar para llevar a cabo este análisis, como es el caso de los métodos teóricos, referidos por García Dihigo (2008), los cuales cumplen una función gnoseológica importante, ya que posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados; entre estos métodos se encuentran:

**Métodos de análisis y de síntesis:** El análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades. El análisis permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes.

La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. El análisis y la síntesis no existen independientemente uno del otro. En la realidad el análisis se produce mediante la síntesis.

**Métodos de inducción y de deducción:** La inducción y la deducción son dos métodos teóricos de fundamental importancia para la investigación. La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. En determinado momento de la investigación puede predominar uno u otro método, atendiendo a las características de la tarea que esté realizando el investigador. Pero esto no significa que se tome como dos métodos independientes ya que la inducción y la deducción se complementan mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico. El método inductivo se analiza los mínimos detalles y se va ascendiendo en el análisis hasta llegar a establecer diferentes relaciones, para pasar posteriormente a un plano de análisis más elevado; en la deducción se parte de un hecho conocido y de ahí a investigar sus causas.

### **Etapas 3. Identificación y selección de etapas comunes**

A continuación, se propone identificar y seleccionar las etapas comunes en los procedimientos consultados para este tipo de sector a partir del análisis que se realizó anteriormente de los diferentes procedimientos propuestos por la literatura tanto nacional como internacional. Para su desarrollo se estructuró la misma en tres pasos fundamentales los cuales se muestran a continuación:

#### **Paso 1. Conformar el listado inicial de etapas**

La conformación del listado inicial de etapas del procedimiento, puede partir de investigaciones precedentes científicamente argumentadas, en otro caso habrá que obtenerlos mediante entrevistas a especialistas en la materia.

Se tratará en este caso de obtener información a través del análisis de la bibliografía tanto nacional como internacional, trabajos de diplomas, maestrías y doctorados, lo cual será útil para la identificación y selección de las diferentes etapas a considerar para la propuesta del procedimiento a utilizar en el sector objeto de estudio; para luego en pasos posteriores someterlo a criterio de expertos con el objetivo de completar el listado (aumentar o en caso necesario eliminar aquellas que sean redundantes) y determinar las más importantes a tener en cuenta en la propuesta final.

## **Paso 2.** Análisis crítico de las etapas

Comprende la determinación de aquellas etapas que son esenciales para el objetivo de la investigación y un análisis estadístico-frecuencial de los pasos, actividades y procederes comunes en los procedimientos consultados.

Como proceso de retroalimentación, una vez definidas las etapas se procede a conformar un diagrama de radar con un grupo de personas implicadas en el estudio y conocimiento del tema en cuestión. El diagrama de radar permite evidenciar los resultados deseados (por los expertos) con los percibidos en la selección de las alternativas de esta forma se evita la exclusión de alguna actividad que pudiera ser considerada fundamental para el cumplimiento del objetivo de la investigación.

La formación del grupo de expertos compuesto por, al menos, siete personas, en su mayoría personal relacionado directamente con la comercialización y docentes con experiencias en este tipo de investigaciones. Rodríguez Sánchez (2012), alude que investigaciones precedentes: Nogueira Riviera (2002) y Morales Collazo (2014) reconocen la necesidad de avalar el grado de conocimiento y confiabilidad de los miembros a partir de la aplicación del cuestionario de competencia del experto ([Anexo 1](#)) el cual es un instrumento de gran utilidad, particularmente cuando se requiere recopilar información de la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia de Oñate Ramos (1988) *apud* Aday Díaz (2020) el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y

con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (Kc + Ka)/2$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

El cuestionario de competencia al experto está compuesto por dos fases, en la primera se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que aparecen en la primera columna los cuales se muestran en la tabla 2.1 han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

**Tabla 2.1: Aplicación del Método de Expertos.**

<b>Relación de característica</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Valor</b>
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de Análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Institución	(0.054)	
Actualización	(0.127)	

Colectividad	(0.018)	
--------------	---------	--

Fuente: Oñate Ramos, (1988) *apud* (Aday Díaz, 2020).

Es decir, la opinión que tienen personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere y otras. Se ha incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado.

La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

Por su lado la segunda fase posibilita calcular el coeficiente de argumentación. Esta información está estrechamente vinculada con el coeficiente que se calcula en la primera fase. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente, como muestra la tabla 2.2:

**Tabla 2.2. Aplicación del Método de Experto.**

Fuentes	Grado de influencias de los criterios		
	Alto	Mediano	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia Obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: Oñate Ramos, (1988) *apud* (Aday Díaz, 2020).

Se obtiene el Coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, este coeficiente debe ser mayor que 0,7.

Para la selección de los expertos se utilizó el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema analizado y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración.

De acuerdo a la opinión de los expertos sobre su nivel de conocimiento con respecto al tema y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. Como resultado, los trabajadores previamente escogidos, estaban dentro de la categoría por lo tanto se considera que son expertos.

Candidatos a expertos:

- Edian Dueñas Reyes
- Yanlis Rodríguez Veiguela
- Ernesto Mantilla Tápanes
- Ernesto Torres Ojea
- Yadamy Rodríguez Sánchez
- Yensi Tanda Hernández
- Roberto Carmelo Pons
- Nailen García de León

A continuación, los coeficientes de conocimiento en la **tabla 2.3**, y el coeficiente de argumentación en la **tabla 2.4** que se toma para la determinación del coeficiente de experticia.

**Tabla 2.3. Coeficiente de conocimiento.**

Elementos	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Conocimiento	0.181	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086	X	X	X	X	X		X	X
Disposición	0.054		X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	0.100			X		X		X	
Profesionalidad	0.113	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de Análisis	0.122	X	X	X	X		X	X	X
Experiencia	0.145	X	X	X	X	X	X	X	X

Intuición	0.054	X		X	X	X	X	X	
Nivel de Actualización	0.127	X	X	X	X	X	X		X
Colectivismo	0.018	X	X			X	X	X	
<b>Resultados</b>	E1...8	0.846	0.846	0.982	0.882	0.878	0.814	0.873	0.828

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2.4. Coeficiente de argumentación.

Fuente				E1			E2			E3		
	Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X		X				X	
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X			X			X		
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06		X			X		X		
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04		X			X			X	
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05		X		X				X	
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	X				X			X	
<b>Coeficiente de argumentación</b>				0.86			0.90			0.86		

Fuente				E4			E5			E6		
	Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X			X			X	
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X			X			X		
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06	x				X		X		
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04		X			X		X		
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05		X				X		X	
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1		X		X				X	
<b>Coeficiente de argumentación</b>				0.86			0.84			0.88		

Fuente				E7			E8			E9		
	Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	X				X		X		



Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X			X			X		
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06		X		X			X		
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04		X			X		X		
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05		X			X			X	
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1		X			X			X	
<b>Coefficiente de argumentación</b>				0.88			0.82			0.94		

**Fuente:** Elaboración propia.

En la **tabla 2.5** se muestran los resultados de la determinación del coeficiente de experticia, en todos los casos este valor es superior a 0,8 por lo que se trabajará con todos los expertos, estos resultados avalan la composición y solidez de los conocimientos de este comité.

**Tabla 2.5. Coeficiente de experticia.**

<b>Coeficiente de competencia k</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>
<b>Coeficiente de conocimiento (kc)</b>	0.846	0.846	0.982	0.882	0.878	0.814	0.873	0.828
<b>Coeficiente de argumentación (ka)</b>	0.86	0.90	0.86	0.86	0.84	0.88	0.88	0.82
<b>K</b>	0.853	0.873	0.921	0.871	0.859	0.847	0.877	0.824

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Paso 3. Selección del conjunto de etapas**

Este paso constituye la culminación de la etapa con un listado final del conjunto de etapas seleccionadas.

### **Etapa 4. Propuesta de un nuevo procedimiento**

En esta etapa brinda las interrelaciones que se establecen entre las etapas, las actividades, los objetivos y las herramientas a emplear en cada paso que culmina con la creación de un nuevo procedimiento. Está compuesta por los siguientes pasos:

#### **Paso 1. Planteamiento final de las etapas**

Una vez definidas las principales actividades y conocidas las etapas finales, después del análisis realizado por los expertos seleccionados, se dan a conocer las mismas.

#### **Paso 2. Determinación de las actividades a aplicar en cada una de las etapas**

En este paso, se procede a plantear las acciones o tareas a seguir durante el procedimiento en cada una de las etapas propuestas del nuevo procedimiento, se observan las de mayor

significancia según las metodologías encontradas, y se aprecia nuevamente la opinión de los expertos a través de técnicas de trabajo grupal *brainstorming* y métodos empíricos como las entrevistas.

La entrevista: Es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado. Como método de investigación resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma, por ejemplo, cuando la estadística no se ocupa en absoluto de recopilar datos relativos a una serie de cuestiones que interesan al investigador.

Como todo método científico la entrevista debe cumplir con una serie de requisitos para su validez y confiabilidad, por lo que el entrevistador debe poner atención en:

- Garantizar la uniformidad del procedimiento al entrevistar.
- Elaborar preguntas que propicien de forma inequívoca las respuestas relativas a los asuntos de interés.
- Lograr un óptimo grado de consistencia en las respuestas, de ser sometido el sujeto en diferentes oportunidades a la misma entrevista.

Para Morales Collazo (2014) la entrevista es una buena elección si:

- El objeto de estudio no se conoce muy bien; el problema y el objetivo del estudio pueden ser revisados durante el proyecto.
- El “rango” de las respuestas no puede ser conocido con anticipación. Algunos encuestados pueden presentar puntos de vista que sean nuevos y desconocidos.
- Se necesita la opción de presentar preguntas adicionales basadas en la información de los encuestados.
- El entrevistador dispone del tiempo suplementario y el coste de entrevistas y viajes.
- Algunos de los encuestados tienen dificultades para expresarse por escrito.
- Se desea publicar un informe que sea fácil de leer e interese al público en general.

La entrevista puede clasificarse según los diferentes criterios, los cuales se muestran en la tabla 2.6:

**Tabla 2.6: Clasificación de las entrevistas.**

<b>Criterios</b>	<b>Clasificación</b>
Por la estructura	Entrevista directa Entrevista no directiva
Por el número de entrevistados	Entrevista individual Entrevista grupal
Por el objetivo	Entrevista informativa Entrevista orientada
Por la función que cumplen	Entrevista exploratoria Entrevista informal o introductoria Entrevista de control

**Fuente: García Dihigo (2008).**

Según Diéguez Matellán (2008), la Tormenta de Ideas (*brainstorming*), es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Es un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que genera más y mejores ideas que las que los individuos producen trabajando de forma independiente.

Existen varios tipos de tormenta de ideas, la recomendada en esta etapa es la silenciosa, o tormentas de ideas escritas, ya que se quieren aportes individuales y propios del equipo de expertos.

Silenciosa (tormenta de ideas escritas): En este caso, los participantes piensan las ideas, pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel, y puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

Se deberá utilizar la Tormenta de Ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.

- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

Pero se pudieran considerar los otros tipos de tormentas de ideas, tal es el caso de:

#### No estructurado (Flujo libre)

- Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
- Escribir en un papel o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
- Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
- Establecer un tiempo límite de aproximadamente 25 minutos.
- Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de Lluvia de Ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
- Revisar la lista para verificar su comprensión.
- Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

#### Estructurado (En círculo)

Tiene las mismas metas que la Lluvia de Ideas No Estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (Ejemplo de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

- Determinación de las herramientas a utilizar por etapas

Esta actividad tiene como objetivo la determinación de las diferentes herramientas a utilizar en cada una de las etapas del nuevo procedimiento, apoyándose en las técnicas referidas en el paso anterior.

### **Capítulo 3. Procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas**

El presente capítulo pretende aplicar el proceder metodológico a emplear para la creación de un procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas.

#### **3.1. Etapa 1. Formación**

Paso 1. Caracterización de la entidad

La Universidad de Matanzas (UM), se encuentra ubicada en la carretera a Varadero Km 3 y ½, Matanzas, Cuba. La estructura universitaria está compuesta por dos sedes y comprende ocho facultades (Ingeniería Industrial, Ciencias Sociales y Humanidades, Ciencias Técnicas, Ciencias Económicas, Educación, Idioma, Ciencias de la Cultura Física y Ciencias Agropecuarias), tres centros de estudio, dos áreas de Ciencia Tecnología e Innovación, cuatro Centros Universitarios Municipales, ocho Filiales Universitarias Municipales, un Parque Científico Tecnológico de Matanzas.

Los procesos definidos en el sistema de gestión de la UM son: Dirección Estratégica y Gestión Universitaria, Formación de Pregrado, Formación de Posgrado, Gestión de los Recursos Humanos, Ciencia, Tecnología e Innovación-comercialización, Informatización, Interacción social, Internacionalización, Información y Estadística, Comunicación, Logística e Infraestructura, Gestión Económica Financiera, Gestión de la Calidad y Seguridad, protección y defensa.

Misión:

Garantizar el seguimiento a los principios de la nación cubana, satisfaciendo la formación de profesionales de manera integral, continua y permanente con la implicación de un claustro estable, comprometido y de reconocido prestigio, para que se contribuya al desarrollo científico, social del territorio matancero y del país.

Visión:

Somos una universidad con programas de excelencias y alto reconocimiento nacional e internacional que impacta positivamente en el territorio matancero.

Cartera de productos/servicios académicos:

Educación de pregrado: carreras, programas de formación de ciclo corto, cursos y pasantías.

Educación de posgrado: cursos, pasantías, entrenamientos, diplomados, maestrías, especialidades, doctorados y posdoctorados.

Otros servicios académicos son: cursos cortos de verano o invierno, ciclos de conferencias o conferencias especializadas, cursos de español, consultoría, asesorías, servicios de asistencia técnica, desarrollo de eventos, asesoría de tesis, recorridos especializados y visitas dirigidas.

Paso 2. Definición del objetivo y alcance de la investigación

El objetivo de la investigación es crear un procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas que tribute a su posicionamiento. Su alcance llega hasta la propuesta del procedimiento.

### **3.2. Etapa 2. Búsqueda y análisis de procedimientos**

La literatura nacional e internacional, recogen varios procedimientos para la comercialización de productos y servicios. A continuación, se presentan algunos.

#### **Procedimiento propuesto por Font Osorio, López Báster *et. al.* (2017)**

Estrategias para la comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín (ver [Anexo 2](#)).

Las bases teórico-metodológicas que sustentan el procedimiento propuesto parten fundamentalmente de las indicaciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior 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 se desarrolla de manera coherente en cuatro 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.

### **Procedimiento propuesto por Triana Fernández, García Pérez *et. al.* (2018)**

Procedimiento para el proceso de comercialización de la Empresa Pesquera de Pinar del Río, Pescario.

Etapa 1. Descongelación del modelo existente

Fase 1. Sensibilización. Comprende el tratamiento que debe realizarse a todos los implicados para analizar las dificultades que existen en cuanto al proceso de comercialización de la Empresa Pesquera de Pinar del Río, Pescario.

Fase 2. Análisis. Comprende la realización del diagnóstico y la toma de decisiones para solucionar los problemas existentes para consolidar la comercialización de la Empresa Pesquera de Pinar del Río Pescario.

Etapa 2. Introducción de los cambios

Fase 3. Confección del plan. Período: enero a mayo del año precedente al que se planifica.

Fase 4. Determinación de los objetivos y planes. Periodo: enero a mayo del año precedente al que se planifica.

Etapa 3. Logística del sistema

Fase 5. Determinación de los recursos. Periodo: enero a mayo del año precedente al que se planifica.

Fase 7. Ejecución de lo planificado y análisis de los resultados de la aplicación del proceso de comercialización. En el año que fue objeto de planificación. Periodo: trimestralmente en el año planificado.

Etapa 4. Retroalimentación

Fase 8. Determinación de las no conformidades y el plan de mejora del proceso de comercialización. Periodo: permanente hasta el periodo de confección del próximo plan.

Los estudios realizados por González Razo, Sangerman-Jarquín *et. al.* (2016) difieren al contexto del estudio realizado en cuanto a la forma tradicional de comercialización contra la política de industrialización de la rama pesquera cubana. Existe afinidad de criterios con Arvizu Barrón, Mayett Moreno *et. al.* (2015) en relación a la necesidad de rediseñar la cadena de suministro y logística de sus actividades productivas y de comercialización.

### **Procedimiento propuesto por Mata Anchundia (2019)**

Etapa I. Preparación inicial

Paso 1: Selección y sensibilización de los actores a nivel cantonal.

Se realiza una selección previa de los actores a nivel cantonal que participan directa o indirectamente en el proceso de comercialización del cacao fino de aroma con enfoque de Comercio Justo, tomando en consideración que debe existir una representatividad de



actores productivos, económicos, sociales y políticos de manera que se logre una integración en este proceso.

Paso 2: Constitución de un grupo de trabajo de Comercio Justo a nivel de cantón.

Se propone la creación de un grupo de trabajo con la misión de organizar y desarrollar un proceso participativo de construcción para el Comercio Justo a nivel de cantón, integrado por los representantes de los actores identificados en el paso uno de la metodología, así como, la definición de las funciones esenciales determinadas para el grupo.

Paso 3: Caracterización de la capacitación del proceso de comercialización a los actores del Comercio Justo.

Se procederá a realizar un diagnóstico sobre la comercialización del cacao fino de aroma con enfoque de Comercio Justo, atendiendo a las necesidades detectadas, se elaborará el programa de capacitación, que permita la adquisición de competencias sobre el Comercio Justo.

Etapa II. Caracterización de la situación de partida para la organización y la gestión del proceso de comercialización con Comercio Justo

Paso 4: Diagnóstico socioeconómico en la identificación de los diferentes tipos de actores de la cadena de valor con enfoque de Comercio Justo.

Se debe realizar un diagnóstico de las necesidades de la tipología de cada actor de la cadena de comercialización del cacao fino de aroma con enfoque de Comercio Justo, teniendo en cuenta las especificidades y misión de cada tipo de actor a partir de su realidad. La determinación de estas necesidades permitirá una evaluación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de estos actores. De esta manera se desarrollará un plan de trabajo con sus objetivos que permita organizar las acciones a desarrollar.

Paso 5: Capacitación.

Diseñar e implementar planes de asistencia técnica, transferencia de tecnologías y formación a los productores, organizaciones y empresas de Comercio Justo, así como programas de tecnificación y diversificación de la producción, ajustados a las necesidades específicas de cada actor de la cadena.

Etapa III. Rediseño de mecanismos de comercialización con enfoque de Comercio Justo

Paso 6: Rediseño de la cadena productiva sostenible con enfoque de Comercio Justo basado en un sistema de calidad.

Incluir prácticas de conservación que posicione al cacao fino de aroma, como un cacao amigable con la biodiversidad y que contribuya con metas de conservación a nivel nacional, regional y local a partir de alternativas agroecológicas y económicamente viables.

Paso 7: Rediseño de mecanismos de precio justo.

Nuevo mecanismo para determinar el precio en el proceso de comercialización del cacao fino de aroma con enfoque de Comercio Justo.

Paso 8: Rediseño de variables de producto, distribución y comunicación.

Rediseñar las actuales variables de producto, distribución y comunicación con enfoque de cadena de valor.

Etapa IV. Evaluación y ajuste de la Metodología

Paso 9: Evaluación de los resultados.

Analizar la dimensión económica, social, ambiental y cultural.

Paso 10: Seguimiento y retroalimentación.

Este paso permitirá conectar la etapa de evaluación y ajuste de la metodología con la etapa de preparación inicial, que como parte de la evaluación se analizarán el proceso de comercialización del cacao fino de aroma con enfoque de Comercio Justo, lo que permitirá la retroalimentación de la metodología. Es importante destacar que la retroalimentación, se debe realizar en cada uno de los pasos de la metodología, para el seguimiento de la misma.

### **Procedimiento propuesto por Perdigón Llanes (2020)**

Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas.

Etapa 1: Diagnóstico

Objetivo: Identificar las particularidades de las ofertas de valor de la cooperativa mediante el estudio del mercado, los clientes y sus necesidades.

En esta primera etapa se realiza un análisis del mercado donde se desenvuelve la cooperativa, las características de sus ofertas, de los productos que comercializa y de su gestión comercial. Esta etapa contribuye a identificar las debilidades del modelo de negocio y del sistema de comercialización de la cooperativa. Se proponen las siguientes acciones:

- Analizar el desempeño comercial y financiero de la cooperativa para determinar los procesos claves del negocio a potenciar.
- Determinar las características de los productos que se van a comercializar, su valor agregado y los elementos que lo diferencian de sus similares en el mercado. Se recomienda emplear una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades) como herramienta para facilitar esta tarea.
- Identificar y cuantificar los clientes potenciales en el mercado.
- Establecer una correcta correspondencia entre calidad del producto y precio.
- Facilitar diferentes mecanismos de acceso a los productos y fortalecer su cadena de producción y suministro.
- Establecer diversos canales de comercialización según las particularidades de los clientes.

## Etapa 2: Planificación

Objetivo: Concebir la estrategia y definir las herramientas informáticas a emplear para su implementación.

Para la ejecución de esta tarea es necesario analizar a profundidad la competencia, estudiar las particularidades de los clientes, las tendencias actuales de los negocios digitales y hacer un uso eficiente de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. En esta etapa se proponen acciones mediante el empleo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que contribuyen a incrementar el marketing del negocio y la captación de nuevos clientes y socios comerciales. Las acciones propuestas para esta etapa son:

- Analizar la competencia.
- Identificar negocios similares y analizar los elementos fundamentales de sus propuestas.

- Crear perfiles en redes sociales que posibiliten interactuar y aumentar la captación de nuevos clientes y socios comerciales. Se propone el uso de Facebook debido a que en la actualidad es la red social más empleada en promociones y marketing.
- Insertar el negocio de la cooperativa en la web. Para esto se propone posicionar las ofertas de la organización en el Marketplace de la red social Facebook.
- Elaborar un proceso de venta sencillo, ágil y seguro, que utilice diferentes mecanismos de pago. Se debe emplear una pasarela de pagos confiable y segura para realizar las transacciones financieras electrónicas entre la cooperativa, sus socios y clientes. Se propone el uso de las transferencias bancarias y de la pasarela de pago cubana PasaRed.
- Utilizar técnicas de marketing digital personalizadas y con contenidos adecuados y verídicos mediante diferentes técnicas computacionales para asegurar promociones efectivas. El autor propone implementar técnicas de marketing de contenidos acorde a los productos que comercializa la cooperativa y potenciar el posicionamiento de su negocio mediante técnicas como la optimización de motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés).

### Etapa 3: Ejecución

Objetivo: Implementar la estrategia concebida en la cooperativa.

En esta etapa se modifica el modelo de gestión comercial tradicional de la cooperativa. Se propone como acción fundamental de la etapa: Implementar los elementos definidos en las etapas anteriores en el negocio que desarrolla la cooperativa.

### Etapa 4: Control y retroalimentación

Objetivo: Corregir las deficiencias e insuficiencias identificadas durante el funcionamiento del nuevo modelo de negocio.

Esta etapa permite re-direccionar los objetivos y el alcance del negocio de la cooperativa en tiempo real, para evitar pérdidas de mercado, elevar la competitividad, lograr la fidelidad y confianza de los clientes. Para alcanzar este objetivo se proponen las acciones:

- Evaluar el desempeño de la estrategia mediante la medición de indicadores económicos y comerciales de la cooperativa: niveles de ventas, aumento del mercado, disminución de gastos operativos, etcétera.

- Actualizar y seguir de manera continua el perfil del negocio en las redes sociales.
- Establecer un canal de comunicación efectivo entre los gestores del negocio en las plataformas digitales y los directivos de la cooperativa para ejecutar acciones correctivas a tiempo.
- Reelaborar y ajustar la estrategia atendiendo a los resultados obtenidos durante esta etapa.

### **Procedimiento propuesto por Díaz González, Pérez Díaz *et. al.* (2021)**

Estrategia para fortalecer la comercialización de los servicios científicos desde la Universidad de Guantánamo.

En su estructuración se conciben cuatro etapas fundamentales:

Primera Etapa Diagnóstico: permite determinar las necesidades educativas de los profesores, para dirigir acertadamente el proceso de comercialización, con el objetivo de establecer un diagnóstico integral que revele las necesidades educativas individuales y colectivas, así como el dominio del estudio del mercado en su entorno. El punto de partida para la instrumentación de la estrategia es el diagnóstico. Con la intención de hacer el proceso participativo se sugiere utilizar el auto triple diagnóstico porque da la posibilidad de apropiarse de la realidad para tener información sobre una situación determinada, para distinguir entre las condiciones del contexto y las acciones que se pudieran emprender para modificar la situación inicial; por tanto, se da un cruce de información que permite reconocer las contradicciones entre lo que piensan y hacen, entre lo que conocen y desconocen lo que propicia el enriquecimiento de la práctica inicial. El personal que participa en el auto triple diagnóstico toma conciencia de la realidad de una forma diferente, es por ello que la información que se obtiene es tan significativa.

Segunda etapa, Planificación: con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos propuestos son planificadas un conjunto de acciones, que tienen como objetivo diseñar acciones de preparación al profesorado para contribuir al perfeccionamiento de la comercialización en cada territorio.

La tercera etapa, Ejecución: es la materialización de las acciones que se planificaron en la etapa anterior, para contribuir al tránsito del estado real al estado deseado. Su objetivo es preparar al profesorado para contribuir al perfeccionamiento de la comercialización.

Cuarta etapa, Evaluación: para evaluar el proceso y los resultados finales de la estrategia: Constatar el impacto y los cambios que se alcance durante la concepción y puesta en práctica de la estrategia.

### 3.3. Etapa 3. Identificación y selección de etapas comunes

Paso 1: Listado inicial de etapas

Como etapas comunes o concurrentes en dichos procedimientos se encuentran:

- Preparación inicial
- Diagnóstico
- Planeación estratégica
- Ejecución
- Control
- Evaluación
- Retroalimentación

Paso 2. Análisis críticos de las etapas

Con el resultado de la búsqueda bibliográfica quedan establecidas las principales etapas a emplear en el procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos. Como parte de la entrevista realizada a los expertos se obtuvieron un conjunto de etapas, las mismas fueron analizadas mediante el método Delphi (consultar [Anexo 3](#) para ver la aplicación del Método Delphi). Los resultados de las etapas seleccionadas fueron:

- Diagnóstico
- Ejecución
- Control
- Evaluación
- Segmentación de mercado
- Estrategias
- Retroalimentación

Paso 3: Selección del conjunto de etapas

Para la selección del conjunto de etapas se desarrolló una tormenta de ideas no estructurada, los resultados se muestran en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1. Resultados de la tormenta de ideas.**

<b>Fecha</b>	28 de septiembre del 2022	<b>Lugar</b>	Universidad de Matanzas
<b>Facilitador</b>	Yanlis Rodríguez Veiguela		
<b>Objetivo</b>	Definir el conjunto de etapas a emplear en el procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos.		
<b>Participantes</b>	<b>Ideas</b>		

<p>Yanlis Rodríguez Veiguela Edian Dueñas Reyes Roberto Carmelo Pons Ernesto Mantilla Tápanes Oscar Mario Melgarejo Rodríguez</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupar las actividades por etapas según el objetivo de las mismas.</li> <li>• Nombrar responsables por etapas para la verificación del cumplimiento de los objetivos de las mismas.</li> <li>• Enfocar al posicionamiento.</li> <li>• Determinar los ítems a evaluar con vistas a determinar los segmentos de mercados.</li> </ul>
<p><b>Acuerdos</b></p>	<p>Todo lo analizado se agrupa en las siguientes etapas:</p> <p>Etapa I. Diagnóstico</p> <p>Etapa II. Segmentación de mercado</p> <p>Etapa III. Estrategias</p> <p>Etapa IV. Ejecución y retroalimentación</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. Etapa 4. Propuesta de un nuevo procedimiento

Paso 1. Planteamiento final de las etapas

El proceder metodológico, y la secuencia de etapas que se propone seguir durante la investigación para llegar al procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas se expone en la figura 3.1.

Paso 2. Determinar las actividades por etapas y sus objetivos y las herramientas a utilizar por cada etapa y en cada actividad.

Para determinar las herramientas a emplear en el procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos, se realiza un resumen de las herramientas utilizadas por los autores expuestos en la Etapa 2, consultar [Anexo 4](#).

Las herramientas más utilizadas por los autores son: revisión documental, segmentación del mercado, matriz DAFO, entrevista, tormenta de ideas y criterio de expertos.

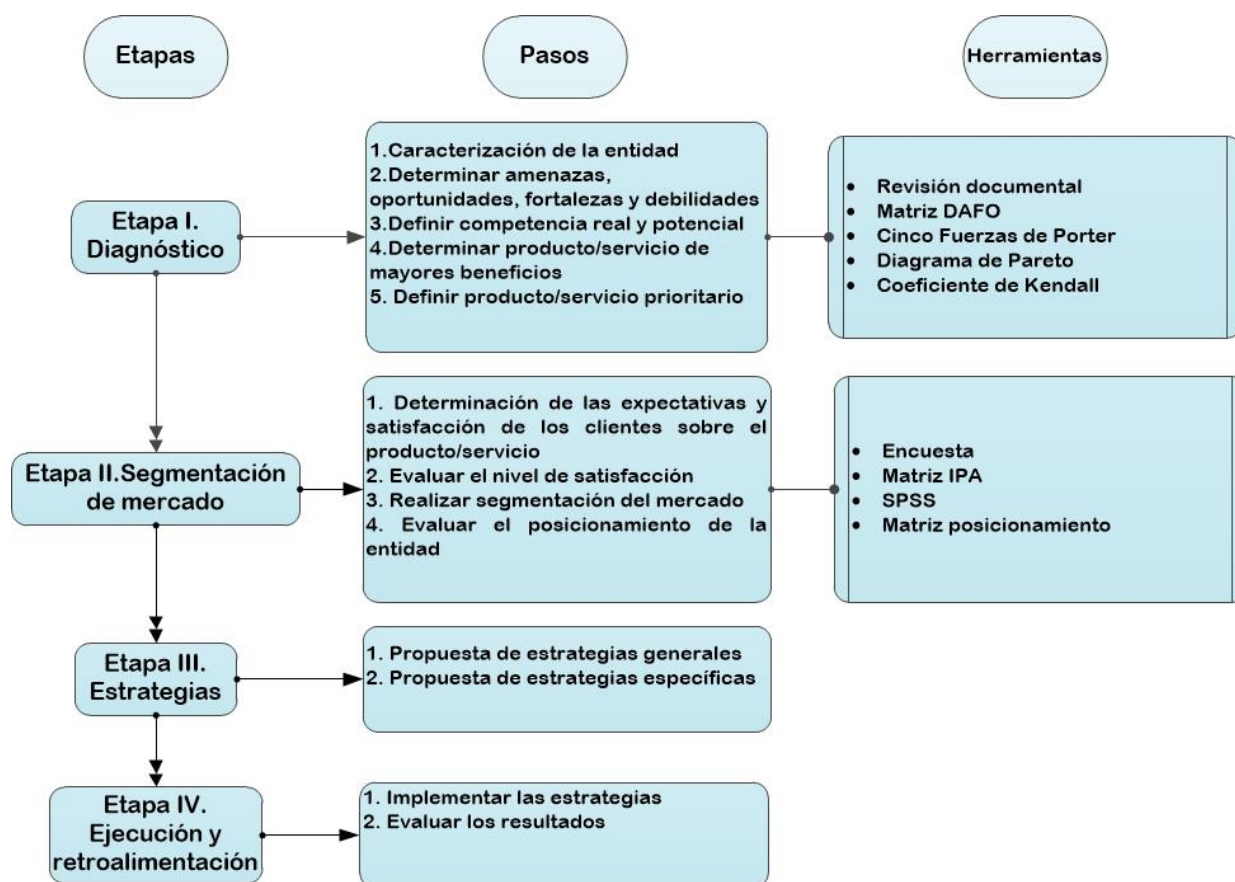


Figura 3.1. Proceder metodológico. Fuente: Salida del software Microsoft Visio.

Para la aplicación del procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas, sumado a las herramientas obtenidas en la tabla mostrada en el [Anexo 4](#), el autor, por su compatibilidad y utilidad para el procedimiento, propone el uso de:

- La encuesta, es una técnica que consiste en obtener la información directamente de las personas que están relacionadas con el objeto de estudio. Esta recogida de información puede ser a través de cuestionarios, test o pruebas de conocimiento (Useche, Artigas *et. al.*, 2019).
- las cinco fuerzas de Porter, es un análisis de la competencia permite conocer la situación del entorno del mercado. Se hace para poder comprender los factores que determinan la rentabilidad de una empresa a largo plazo en el mercado y su nivel de competencia en el contexto global, de esta manera se conoce dónde está colocada en ese momento (Torres Arriaga, 2019).



- El software *IBM SPSS Statistics*, esta herramienta informática viene integrada por programas y subprogramas interconectados entre sí.

Los comandos del SPSS (ver [Anexo 5](#)), permiten realizar cuatro tipos de tareas, las cuales se exponen a continuación (Pacheco Rivadeneira, Argüello Barrera *et. al.*, 2020):

1) Generar y transformar bases de datos: Se identifican, importan y exportan archivos, combinación, al igual que los comandos de información.

2) Transformar datos: Esta función sirve para modificar y crear nuevas variables para los datos que se puedan analizar.

3) Análisis estadístico de datos: Se hacen los respectivos procedimientos de análisis y formas de representación gráfica.

4) Comandos adicionales: En esta sección se encuentran los comandos de operación para configurar, control y obtención de información dentro del entorno de trabajo de SPSS, siendo usados en la programación del lenguaje de comandos.

- Matriz *Importance - Performance Analysis* (IPA), propuesta por Rodríguez Veiguela (2016), relaciona el desempeño del producto/servicio (medido a través del grado de satisfacción del cliente) con la importancia que tiene en el entorno. Así, la matriz permite graficar el desempeño ubicado en el eje horizontal contra la importancia, ubicada en el eje vertical. Así, el eje que mide la importancia permite ver la evolución entre el momento cero y el momento actual (Arias Manrique, Hortúa Hernández *et. al.*, 2022).
- Un mapa perceptual o de posicionamiento, propuesto por Rodríguez Veiguela (2016), es una herramienta de análisis de marketing que nos permite representar gráficamente la percepción que tienen los consumidores de una empresa, producto o marca respecto a la competencia en un espacio de dimensiones perceptuales (Tenorio, 2020).

## **Etapa I. Diagnóstico**

En esta etapa se realiza un análisis interno y externo de la entidad objeto de estudio para conocer la situación de la entidad y el producto/servicio. Consta de cinco pasos:

### **Paso 1. Caracterización de la entidad**

En este paso se realiza una descripción de la entidad, lo cual permitirá conocer sus particularidades, de modo que sirvan de base para pasos posteriores. Para la descripción

pueden utilizarse los datos como nombre, pertenencia ramal, misión, visión, objeto social, estructura organizativa y cartera de productos. Esta caracterización tiene como finalidad conocer las características de la entidad que contribuye a tener una noción de esta y que facilita en pasos posteriores el proceso aplicación del procedimiento propuesto para la comercialización de los productos y servicios académicos. Para la recopilación de esta información se emplea la revisión documental.

Paso 2. Determinar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

En este paso se procede a determinar las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades con el objetivo de ayudar a la organización a encontrar factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales. Se recomienda el uso de la matriz DAFO (Talancón, 2006).

El análisis DAFO (o FODA) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre DAFO, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Sierra Renz, 2022).

Paso 3. Definir competencia real y potencial.

Realizar un análisis de la competencia permite conocer la situación del entorno del mercado y para este fin la herramienta que se propone es las cinco fuerzas de Porter (Riquelme Leiva, 2015).

Paso 4. Definir productos/servicios de mayores beneficios.

A partir de la cartera de productos de la entidad, identificar los productos/servicios que aportan mayores beneficios. Cuando se trabaja en masa de información de forma cuantitativa y cualitativa, es aconsejable que la información sea segmentada para centrarse en el problema central o relevante y aplicar la ley de Pareto según (Camacho Sánchez y Saavedra Rosales, 2019), por ende, para definir los productos/servicios se recomienda el uso del diagrama de Pareto, se recomienda hacer a través del software IBM SPSS Statistics que facilita la graficación del diagrama.

Paso 5. Definir producto/servicio prioritario.

En caso de que en el paso anterior queden demasiados productos/servicios seleccionados por el diagrama de Pareto, entre esos, realizar una segunda selección teniendo en cuenta el criterio de expertos. Se recomienda el uso del coeficiente de correlación Kendall(W).

Esta es una técnica que se utiliza como parte del control de la calidad, puede aplicarse para determinar las características de calidad, para evaluar la calidad de un producto y determinar la concordancia entre los expertos (Mantilla Tápanes, 2019).

A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del método:

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila ( $\sum A_{ij}$ ), los cuales denotan el criterio sobre la variable o característica  $i$  dado por el experto  $j$ , considerando que:  $i: 1, 2, 3, \dots, L$  y  $j: 1, 2, 3, \dots, M$ .  $L$ : Cantidad de características a evaluar.  $M$ : Cantidad de expertos que emiten criterios.
3. Cálculo del valor medio ( $T$ ).

$$T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L}$$

4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente ( $T$ ).
5. Cálculo de la desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable  $i$  ( $\Delta$ ), se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^M A_{ij} - T$$

6. Cálculo de  $\Delta^2$ , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W)

$$W = \frac{12 \times \sum_{j=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)} \rightarrow \text{Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.}$$

Si  $W < 0.5$  se deberán cambiar los expertos y repetir el método. De haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre  $M \geq 7$ .

## **Etapas II. Segmentación de mercado**

En esta etapa se recopila información de los clientes y de su opinión respecto al producto/servicio, a partir del proceso de esa información conocer el nivel de satisfacción del cliente, cuáles son los clientes que más consumen el producto/servicio y el espacio que ocupa la entidad en la mente de los consumidores. Consta de cuatro pasos.

Paso 1. Determinación de las expectativas y satisfacción del cliente sobre el producto/servicio.

Los clientes conforman sus expectativas al respecto del desempeño de las características del producto o servicio antes de realizar la compra (Monroy Ceseña y Urcádiz Cázares, 2019). Una vez que se produce dicha compra y se usa el producto o servicio, el cliente compara las expectativas de las características de éstos de con el desempeño real al respecto, usando una clasificación del tipo “mejor que” o “peor que”. Es por ello que tras las empresas cumplir con dichas expectativas fidelizan al cliente o hacen de este un cliente y consumidor potencial (Morocho Revollo, 2019).

Se propone la encuesta que aparece en el [Anexo 6](#) y la aplicación de la matriz IPA.

Paso 2. Evaluación de la satisfacción del cliente.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: la lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas, difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes y una determinada participación en el mercado. Muchos autores coinciden en la interpretación de la relación expectativas y percepción, el análisis de la satisfacción como resultado del impacto de la gestión desarrollada en un proceso u organización en el cliente. Ese punto de vista genera una promoción gratuita, aspecto que define la gestión de venta con el uso de las nuevas tecnologías. Estos enfoques definen la valoración sobre la calidad de los servicios que realiza el cliente, por tal motivo una correcta medición puede decidir sobre la eficacia en la toma de decisiones, así como en el comportamiento de las redes (Santistevan Nunura y Escobar García, 2021).

Se recomienda que se realice la evaluación de la satisfacción del cliente por medio del proceso de los resultados de la encuesta propuesta en el paso anterior.

Paso 3. Realizar segmentación del mercado.

Con la segmentación del mercado la entidad conoce cuáles son los principales grupos que consumen sus productos/servicios, así como las necesidades que satisfacen y, por tanto, puede enfocar su producto/servicio a un mercado (Reyes Vargas, 2018).

Para segmentar el mercado se recomienda el uso del software SPSS para procesar la información de la encuesta propuesta en el primer paso de esta etapa.

Paso 4. Evaluar el posicionamiento de la entidad.

Evaluar el posicionamiento de la entidad a partir de la percepción que poseen los clientes. Se propone el uso del mapa perceptual, facilita visualmente el posicionamiento de la entidad en el mercado respecto a la competencia.

### **Etapa III. Estrategias**

En esta etapa se proponen estrategias generales y específicas según la necesidad de la empresa para mejorar el proceso de comercialización, así como el posicionamiento de la empresa en el mercado. Consta de dos pasos.

Paso 1. Propuesta de estrategias generales.

A partir del estudio de la bibliografía se proponen estrategias generales para la comercialización en concordancia con Santana Díaz (2021) y Dutan Campoverde y Tandazo López (2022):

- Estrategias de crecimiento
- Estrategias competitivas de Kotler
- Estrategias según la ventaja competitiva de Porter
- Estrategia de segmentación
- Estrategias de posicionamiento
- Estrategias de comunicación

Paso 2. Propuesta de estrategias específicas.

Teniendo en cuenta las estrategias generales a tener en cuenta se presenta una tabla (consultar [Anexo 7](#)), donde se clasifican las estrategias generales según la necesidad específica de la entidad, algunos de los textos consultados fueron Figueiras Rodríguez, Ochoa Avila *et. al.* (2019); Ferrell, Hartline *et. al.* (2021).

### **Etapa IV. Ejecución y retroalimentación**

En esta etapa se lleva a la práctica las estrategias propuestas y se evalúan los resultados de las mismas en el proceso de comercialización. Consta de dos pasos

### Paso 1. Implementar estrategias.

Implementar las estrategias propuestas en la Etapa III. La formulación de la estrategia puede ser excelente, pero esta puede fracasar si no es ejecutada correctamente; por tal motivo, su ejecución debe ser gestionada con la misma orientación estratégica por quienes conducen el proceso de comercialización. Se debe pasar del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica de una manera entendible.

### Paso 2. Evaluar los resultados.

La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite (Burin, 2018).

## **Conclusiones**

Como resultado de la investigación se concluye:

1. La sistematización de la bibliografía nacional e internacional referida a la comercialización de productos y servicios para conformar el marco teórico referencial, permitió comprender la esencia de la comercialización, así como sus tipos y la relación entre mercado, segmento de mercado y posicionamiento con el objetivo de lograr una comercialización eficiente a partir del empleo de estrategias de comercialización para mejorar sus beneficios.
2. Se elaboró un procedimiento en aproximación al de Aday Díaz (2020), el cual funcionó como base metodológica para la creación de la propuesta de una metodología que permita la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas.
3. La aplicación del procedimiento permitió determinar las etapas comunes a juicio del grupo de expertos, donde resultaron seleccionadas las etapas: Diagnóstico, Segmentación de mercado, Estrategias y Ejecución y retroalimentación; a partir de las que se puede conformar el procedimiento propuesto que consta además de 13 pasos para su aplicación.
4. El procedimiento propuesto, concibe la comercialización de los productos/servicios ofertados por la Universidad de Matanzas, en función de los segmentos de mercados identificados de forma que tribute al posicionamiento de la universidad.

## **Recomendaciones**

1. Implementar el procedimiento propuesto en la Universidad de Matanzas.
2. Extender la aplicación de la metodología propuesta y las experiencias adquiridas a otras IES.



## Referencias bibliográficas

- Aday Díaz, A. (2020). *Procedimiento para la determinación de la demanda de compras minoristas en la Sucursal CIMEX S.A. Matanzas* [Tesis de grado, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Águila, A. A., y Díaz Macías, R. C. (2020). Las estrategias de exportaciones en Cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos S. A. *Revista Universidad y Sociedad, Vol. 12* (No. 6), pp. 292-302.
- Aguirre García, S., y Aparicio de Castro, G. (2002). La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada. *Cuadernos de Gestión, Vol. 2* (No. 2 ), pp. 27-50.
- Arias Manrique, J. D., Hortúa Hernández, Y. A., Beltrán Osuna, Á. A., y Gómez Torres, L. M. (2022). La percepción del egresado en los procesos de actualización e innovación del programa de Ingeniería de Procesos Industriales de la ETITC. *Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería*.
- Arvizu Barrón, E., Mayett Moreno, Y., Martínez Flores, J. L., Olivares Benítez, E., y Flores Miranda, L. (2015). Análisis de producción y comercialización hortícola del estado de Puebla: un enfoque de cadena de valor. *Revista mexicana de ciencias agrícolas, 6*(4), 779-792.
- Asencio Cristóbal, L., Neira Vera, G., y Gonzalez Ascencio, E. (2018). Análisis de factores de competitividad y su incidencia en la gestión de ventas del mercado artesanal Guayaquil. *Revista Publicando, 5*(14 (2)), 352-369.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (7ma ed.). McGraw Hil Educación.
- Barahona Villaroel, A. A. (2022). *Estrategia de marketing digital de la Marca Renueva de la ciudad de Babahoyo periodo 2021* Babahoyo: UTB-FAFI. 2022].
- Burgasí Delgado, D. D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., y Rocha Guano, M. B. (2021). The Ishikawa diagram as a quality tool in education. A review of the last 7 years: literature review. *TAMBARA, (No. 84)*, 1212-1230 pp.
- Burin, D. (2018). Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia. In. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Caicedo Lamprea, S. L., Montoya Restrepo, I. A., y Montoya Restrepo, L. A. (2015). Propuesta de posicionamiento y segmentación de la carne de pavo (*Meleagris gallopavo*) en el entorno colombiano. Una aproximación desde el caso bogotano. *Poliantea (Bogotá), 11*(21), 13-38.
- Cajamarca, D., López, S., Santiana, C., y Baño, D. (2022). Application of porter's forces in the market study of companies in ecuador. *Reciena, vol. 1*, No. 2.
- Calderón Ortiz, G., Zamora Fonseca, R., y Medina Ruíz, G. (2017). La Educación Superior en el contexto de la globalización. *Universidad y Sociedad, Vol. 9* (No. 2 ), pp. 300-305. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Camacho Sánchez, K. E., y Saavedra Rosales, J. J. (2019). *Propuesta de mejora para el proceso de fabricación de una máquina plastificadora aplicando Lean Manufacturing* [Para obtener el Grado de Bachiller en Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica del Perú]. Lima.
- Carneiro Caneda, M. (2010). Dirección estratégica innovadora. *La Coruña, España: Netbiblo*.
- Carracedo Romero, S., y Mantilla Rico, E. P. (2022). El marketing digital: estrategia para el posicionamiento de las pymes del sector cosmético en la ciudad de Barranquilla.
- Castro Villa, W. M., Bueno Figueras, N., y Garrigó Andréu, L. (2017, enero-marzo 2017). Diagnóstico del proceso de gestión de la comercialización de la Universidad de Granma. *OLIMPIA, Vol. 14* (No. 42), pp. 1-3.
- Centeno Laurel, G. G. (2019). *La Comercialización de truchas y el impacto en el nivel de ingresos de las familias que se dedican a la actividad en la comunidad de Huayllabamba del distrito de Machupicchu–Cusco-2018* [Tesis de grado, UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO].
- CEPAL. (2020). *Balance Preeliminar de las Economías de América Latina y el caribe*. CEPAL.
- Cepeda Palacio, S. D. (2018). Estrategias para a comercializaçãõ de produções cinematográficas colombianas. *Entramado, 14*(1), 112-127.

- Choque Pilco, R. G. (2019). Segmentación de mercados y posicionamiento: elementos claves para el éxito de una estrategia de Marketing. <https://www.researchgate.net/publication/337647463>
- Conde García, R. E., Tristán Moncada, J. J., Castellanos Pallerols, G., y Hernández Rodríguez, N. (2010). La gestión comercial en las entidades de ciencia e innovación tecnológica. *Ciencia en su PC*, (No. 2 ), pp. 17-30 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181317869002>
- Cuesta Peraza, L. (2022). *Modelo para la exportación de servicios académicos. Antecedentes y conceptualización*. Ministerio de Cultura. <https://trabajopedagogiacuba.com/25LIS%2520CUESTA.pdf>
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*, 13(3), 128-135.
- Díaz González, N., Pérez Díaz, A., y Matos García, J. (2021). Estrategia para fortalecer la comercialización de los servicios científicos desde la Universidad de Guantánamo. *EduSol*, vol. 21(Especial). <http://edusol.cug.co.cu>
- Diéguez Matellán, E. (2008). *Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero*. [Doctorado, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos].
- Dutan Campoverde, R. A., y Tandazo López, G. L. (2022). *Marketing estratégico para el posicionamiento de la empresa de transporte escolar e institucional Lunaexpress SA, en la ciudad de Guayaquil* Guayaquil: ULVR, 2022.].
- Espinoza Arando, M. B. (2022). Tácticas de Ciberpolítica para posicionar un Partido Político en Bolivia.
- Fernández Sánchez, E. (1993). *Dirección de la producción I. Fundamentos Estratégicos* (S. A. Editorial Civitas, Ed.).
- Ferrell, O. C., Hartline, M., y Hochstein, B. W. (2021). *Marketing strategy*. Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2012). *Marketing Strategy* (C. Learning, Ed. 5th ed.). South-Western.
- Figueiras Rodríguez, J. L., Ochoa Avila, M. B., y Medina Labrada, J. (2019). Strategy for the marketing of the premium service of the Playa Pesquero Hotel. *Visión de Futuro*, vol. 23(No. 2), pp 252 - 273. <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/>
- Font Osorio, Y., López Báster, L. E., Riverón Hernández, M., y Velázquez Zaldivar, R. (2017). Estrategias para la comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín. *Revista Electrónica de Cooperación Universitaria RECUS*, vol. 2(2). <http://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus>
- Foullon Inzunza, J. J. (2020). Segmentación de mercado. *UDGVIRTUAL*.
- Galeano, S. (2019). Que es el posicionamiento de mercado: definición y claves para lograrlo. <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-posicionamiento-de-mercado>
- García Dihigo, J. (2008). *Metodología de la Investigación*
- García Lascano, M. A. (2021). *Análisis del impacto socioeconómico-ambiental de comercialización de pescado en playita mía de la ciudad de manta* [Tesis de grado, Jipijapa. UNESUM].
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Red Tercer Milenio. [http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodología\\_investigación.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodología_investigación.pdf)
- González Razo, F. d. J., Sangerman-Jarquín, D. M., Omaña Silvestre, J. M., Rebollar Rebollar, S., Hernández Martínez, J., y Ayllón Benítez, J. C. (2016). La comercialización de tilapia (*Oreochromis niloticus*) en el sur del Estado de México. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 7(8), 1985-1996.
- Hernández Gómez, A. R. (2009). *Planeación de Mercadotecnia en la empresa cubana*. Ediciones Logos.
- Hernández Nariño, A., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Negrín Sosa, E., y Marqués León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. *Dyna*, Vol. 81 (No. 184), pp. 193-200.
- Izurietta Rubira, L. M., y Macías Vera, M. Y. (2017). *Plan de marketing para el hotel Costa del Sol en la Ciudad de Manta post catástrofe* [Tesis en opción al grado de Maestría,
- Jimenez Hoyos, E. B. (2022). *Estrategias de comercialización para la logística de entrada, para incrementar su margen de contribución en la empresa de Repuestos y Parabrisas Tavera* [Teiss de grado, UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO]. Chiclayo.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2003). *Marketing: an introduction*. Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson education.

- Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta edición ed.). Pearson Educación.
- Lara Fierro, A. M. (2020). *Análisis de posicionamiento del centro artesanal nuestros emprendedores de la ciudad de Ibarra en el período 2018-2019* [Grado, UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE].
- León Gerrero, G. (2004). La Educación en el contexto de la Globalización. *Historia de la Educación Latinoamericana*, Vol. 6 (No. 6 ), pp. 343-354. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86900620>
- Mantilla Tápanes, E. A. (2019). *Estudio sobre la satisfacción online en el hotel Iberostar Bella Vista Varadero* [Tesis en opción al título de Master en Gestión Empresarial, Universidad de Matanzas].
- Martínez Gil, L. (2016). La gestión comercial de servicios académicos y científicos universitarios: evolución y perspectivas estratégicas en la Universidad de Pinar del Río. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, Vol. 4 (No. 1), pp. 30-31. <http://revistas.unica.cu>
- Martínez Gil, L., y Alfonso Porraspita, D. (2016). La Gestión Comercial de Servicios Académicos y Científicos universitarios: perspectiva estratégica en la Universidad Metropolitana de Ecuador (UMET). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/08/umet.html>
- Mata Anchundia, D. (2019). Procedimiento de comercialización de cacao fino de aroma en la provincia Los Ríos, Ecuador. *Avances*, Vol.21(1), p. 103-116. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/420/1412>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Quintana Tápanes, L., y Pérez Navarro, A. (2002). *La empresa como sistema. Caracterización y clasificación* [1 monog UM]. Compendio de monografías publicado por el Centro de Información Científico Técnico de la UMCC <https://doi.org/DOI:> [www.monografias.umcc.cu/monos.html](http://www.monografias.umcc.cu/monos.html)
- Mena Santana, B. J. (2019). *Plan de marketing digital para el posicionamiento en redes sociales de la empresa Asistensalud SA, Guayaquil 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Piura.
- Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de marketing.
- Monroy Ceseña, M. A., y Urcádiz Cázares, F. J. (2019). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. *Investigación administrativa*, 48(123), 0-0.
- Morales Collazo, I. (2014). *Propuesta de un procedimiento para la Planificación de los Recursos Humanos en la Atención Primaria de Salud*. [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial. , Universidad de Matanzas]. Cuba.
- Morocho Revolvedo, T. C. (2019). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente de la empresa Alpecorp SA* [Diploma, UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN]. Lima.
- Muñiz Arreaga, D. E. (2020). *Estudio de prefactibilidad para la implementación de un prototipo de digestor biológico basado en los criterios de segmentación de mercado con tecnología anaeróbica* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil.].
- Muñoz, H., Restrepo, L. C., Zuñiga, L. M., y Buendía, J. C. (2019). Hábitos de inversión en el mercado bursátil vs estratos 4, 5 y 6 en montería córdoba-colombia. *Eficiencia*, 1(1).
- Muñoz Navarro, D. A., y Bolaños Bastidas, P. A. (2020). *Oportunidad de mercado para la comercialización de vino de papa en la provincia del Carchi* [Tesis de grado, UPEC]. Tulcán.
- Nogueira Riviera, D. (2002). «*Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de gestión en las empresas cubanas*» [ [Tesis presentada en opción del Grado de Doctor en Ciencias Técnicas],, La Habana,.
- Nova, G. (2020). Estrategias de Producción, Comercialización y Competitividad del Sector Lácteo para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social en las veredas Falda de Molino y San Antonio de Guachetá (Cundinamarca).
- Pacheco Rivadeneira, J. L., Argüello Barrera, M. V., y Suárez De La Hoz, A. I. (2020). Análisis general del spss y su utilidad en la estadística. *E-IDEA Journal of business sciences*, 2(4), 17-25.
- Perdigón Llanes, R. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *COODES*, vol. 8(1), p. 33-44. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/286>
- Quiroa, M. (2020). Estrategia comercial. Economipedia.com

- Ramón-Bautista, C. S., y Arroyo-Yabur, R. G. (2017). Avaliação do marketing mix de campanha “Lava, Tapa, Voltea, Tira” em comunidades rurais de Tabasco, México. *Horizonte sanitario*, 16(3), 153-162.
- Reyes Vargas, H. R. (2018). *Segmentación de clientes y posicionamiento de la marca de materiales de construcción en el distrito de Víctor Larco* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Trujillo].
- Riquelme Leiva, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter—Clave para el Éxito de la Empresa. *Santiago, Chile*.  
<http://www.5fuerzasdeporter.com>
- Rivadeneira Pacheco, J. L., De La Hoz Suárez, A. I., y Barrera Argüello, M. V. (2020). General analysis of the SPSS and its usefulness in statistics. *E-IDEA*.
- Rizo Mustelier, M., Villa Tabares, B., Vuelta Lorenzo, D. R., y Vargas Batis, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el Mercado Agropecuario Estatal Ferreiro de Santiago de Cuba. *Ciencia en su PC*, (Num. 4), pp. 91-102. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181353794007>
- Rodríguez Sánchez, Y. (2012). *Investigación de mercado de la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales Varadero perteneciente a la División Copextel Matanzas, S.A. Aplicación modalidad clima*. [Maetría, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos].
- Rodríguez Veiguela, Y. (2016). *Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: caso ciudad de Matanzas* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas].
- Sánchez Medina, R. A., y de la Nuez Hernández, D. (2020). Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron. *Avances*, Vol. 22 (No. 3), 452-468.  
<http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/563/1626>
- Sánchez, N. (2002). Metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas.
- Santana Díaz, R. (2021). *Estrategias de comercialización para el producto turístico Varadero Beach Tour de la Sucursal Ómnibus Transtur Varadero* [Tesis de grado, Universidad de Matanzas].
- Santistevan Nunura, J. P., y Escobar García, M. (2021). La mezcla del marketing y la satisfacción del cliente en la Unidad Educativa Particular Redemptio, Jipijapa, Manabí, Ecuador: La mezcla del marketing y la satisfacción del cliente. *Revista Científica Sinapsis*, vol. 1(No. 19).
- Sauco Roig, A. M., Durand Rill, R., y del Toro Cuza, A. (2018). Experiencias y retos de comercialización y financiamiento de la Universidad de Guantánamo. Vol. 18 (No. 64).  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475756620006>
- Schwabauer, B. T. (2022). *Posicionamiento sustentable como tendencia comercial y demanda social* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21].
- Sierra Renz, F. (2022). *Management tools, new hotel control system Howard Johnson Villa Carlos Paz* [Diploma, Universidad Empresarial Siglo 21].
- Siguenza-Peñañiel, K. M., Erazo-Álvarez, J. C., y Narváez-Zurita, C. I. (2020). Estrategias de marketing viral y el posicionamiento de marca en el sector farmacéutico. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 313-338.
- Stolik Lipszyc, O. (2021). Cincuenta años del comercio internacional de servicios. *Economía y Desarrollo*, 165(2).
- Stolik Lipszyc, O. (2022). Comercio internacional de servicios: tendencias y perspectivas. *Revista Cubana de Economía Internacional*, 9(1), 45-56.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.
- Tello Moreno, S. E. (2015). *Modelo de gestión para la mejora de la producción y comercialización de café en el Cantón Vinces Provincia de Los Ríos* [Tesis en opción al título de Ingeniero Comercial, Universidad Técnica del Norte]. Ibarra, Ecuador.
- Tenorio, P. (2020). Mapas perceptuales: ¿Tengo el posicionamiento que creo tener? In *Investigación y análisis de Marketing*.
- Tintinago Hormiga, M. A., y Anacona Palechor, C. X. (2018). *Caracterización de la Comercialización de agraz Vaccinium meridionale Swartz en la Cabecera Municipal de Popayán, Cauca* [Trabajo de grado, Fundación Universitaria de Popayán]. Popayán, Cauca.

- Torres Arriaga, M. G. (2019). Modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Triana Fernández, J., García Pérez, C. A., y Vargas Fernández, T. (2018). Procedimiento para el proceso de comercialización de la Empresa Pesquera de Pinar del Río, PESCARIO. *Avances*, Vol.20(No. 1), p. 66-77. <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/315/1171>
- Useche, M. C., Artigas, W., Queipo, B., y Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos* (E. G. Nueva, Ed. Primera edición ed.). Universidad de la Guajira.
- Uset Ruiz, F. (2000). El desarrollo estratégico de la gestión de servicios profesionales en la universidad cubana. *Revista Cubana de Educación Superior*, Vol. 20 (No. 1 ), pp. 105-114.

## Anexos

### Anexo 1: Cuestionario para determinar la competencia del experto

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio que pretende proponer un procedimiento que permita un procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas enfocado en el posicionamiento. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos que nos proporcione la información siguiente.

#### Parte primera

	Años de experiencia en la labor que realiza
	Años de experiencia profesional u ocupacional
	Años de trabajo en el centro

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener sobre el tema.



MÍNIMO

CONOCIMIENTO

MÁXIMO

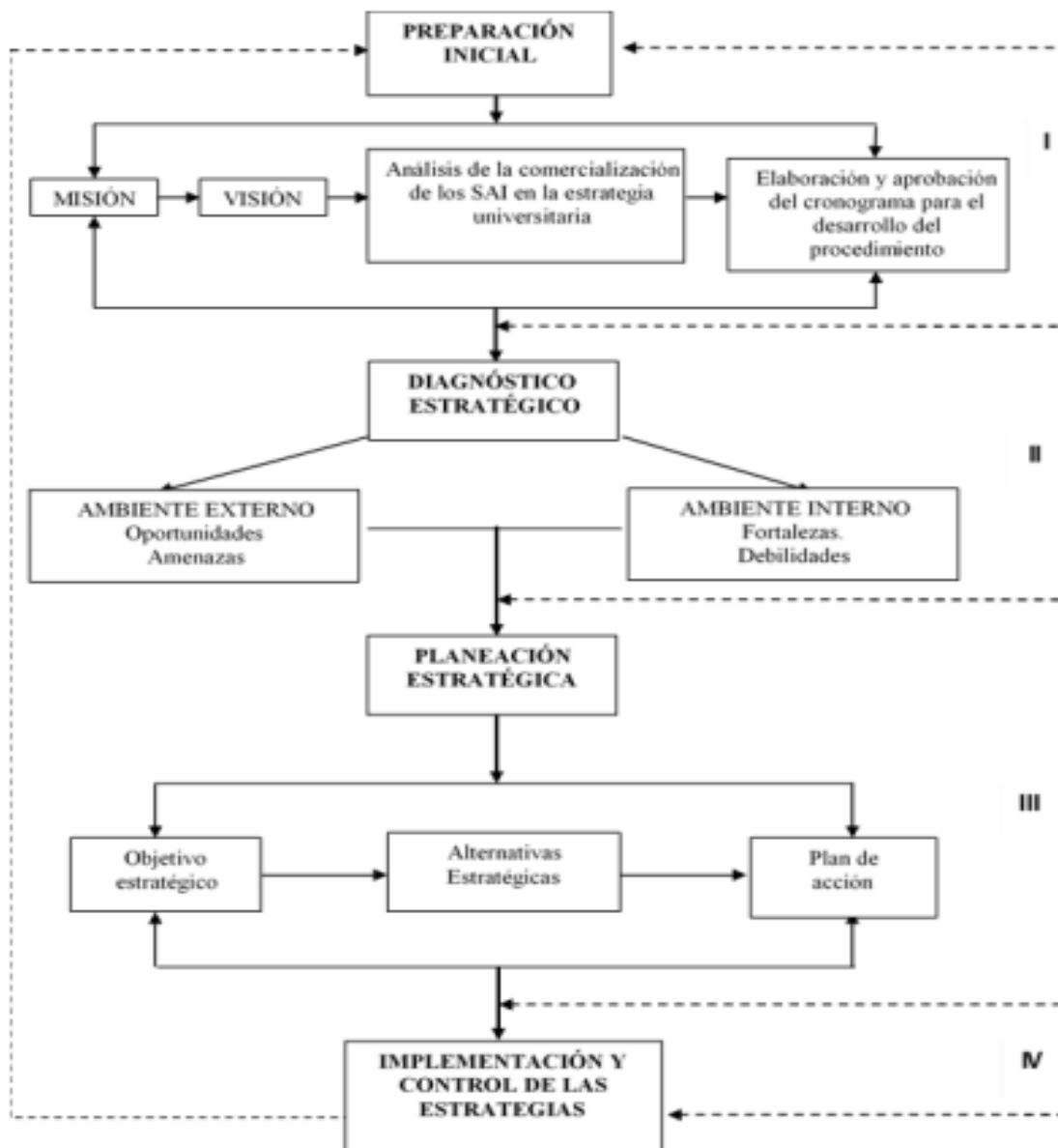
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

#### Parte segunda

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

	Alto	Medio	Bajo
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			

Anexo 2. Esquema del procedimiento propuesto por Font Osorio, López Báster *et. al.* (2017)



Fuente: Font Osorio, López Báster *et. al.* (2017).

### Anexo 3. Aplicación del método Delphi

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Votos positivos por variable	Concordancia por variable	Selección ( $\geq 0.7$ )
1. Diagnóstico	1	1	1	1	0	0	1	1	6	0.75	Seleccionado
2. Preparación inicial	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0.25	No seleccionado
3. Ejecución	1	1	0	1	1	1	0	1	6	0.75	Seleccionado
4. Planeación estratégica	1	0	0	1	1	0	1	0	4	0.5	No seleccionado
5. Control	0	1	1	1	1	1	0	0	5	0.625	No seleccionado
6. Retroalimentación	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	Seleccionado
7. Evaluación	1	1	1	1	0	1	1	0	6	0.75	Seleccionado
8. Segmentación de mercado	1	1	0	1	1	1	1	1	7	0.875	Seleccionado
9. Estrategias	1	0	1	1	1	1	0	1	6	0.75	Seleccionado
10. Rediseño de mecanismos de comercialización	0	0	0	1	0	1	1	0	3	0.375	No seleccionado
11. Análisis de mercado	1	1	0	1	1	0	1	0	5	0.625	No seleccionado

Fuente: Elaboración propia.



#### Anexo 4. Tabla resumen de herramientas

Herramientas	Font Osorio, López Báster <i>et. al.</i> (2017)	Triana Fernández, García Pérez <i>et. al.</i> (2018)	Mata Anchundia (2019)	Perdigón Llanes (2020)	Díaz González, Pérez Díaz <i>et. al.</i> (2021)
Tormenta de ideas	X	X	X		X
Criterio de expertos	X	X	X		X
Talleres			X		X
Entrevista		X	X	X	X
Informes			X		
Matriz DAFO	X	X	X	X	X
Encuesta		X	X		
Segmentación del mercado	X			X	X
Matriz de Perfil Competitivo	X				
Matriz Interna-Externa	X				
Redes sociales			X	X	
Revisión documental	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 5. Opciones de menú SPSS

Menú	Función
Archivo	Todas las funciones que se pueden hacer con archivos: abrir, cerrar, guardar, importar, exportar, imprimir, etcétera
Edición	Realiza todas las funciones típicas de la edición como son: cortar, copiar, eliminar, buscar, reemplazar, etcétera
Ver	Permite controlar la forma en la que se ve la pantalla principal, controlando las barras que aparecen en ella así como la forma en la que se presentan los datos
Datos	Contiene el conjunto de acciones que se pueden llevar a cabo con los datos: definir propiedades de las variables, seleccionar casos, ordenar casos y muchas más
Transformar	Permite realizar cualquier función conducente a crear nuevas variables a partir de otras existentes o no: transformar, recodificar, asignar rangos, etcétera
Analizar	Acceso al conjunto de programas de SPSS, que van desde la generación de una tabla de frecuencias a análisis multivariantes complejos
Gráficos	Acceso al conjunto de gráficos estadísticos que van desde un histograma al dibujo de una curva ROC
Utilidades	Acceso a la descripción de las variables del fichero activo, creación de grupos de variables, así como edición de los menús
Ventana	Acceso rápido a las ventanas de datos, de resultados, de sintaxis
?	Ayuda en línea sobre todo el paquete SPSS

Fuente: Rivadeneira Pacheco, De La Hoz Suárez *et. al.* (2020).

## Anexo 6. Encuesta

Estimado compañero(a):

Esta encuesta es anónima, responde a un trabajo realizado en la Universidad de Matanzas y tiene fines meramente investigativos, agradecemos de antemano su cooperación y le pedimos que sea totalmente sincero.

País de procedencia: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_ Sexo: \_\_\_ femenino \_\_\_ masculino

1. ¿Cómo considera la calidad de información sobre el producto/servicio?

Alta, era precisa y responde mis dudas

Buena, me permitió conocer las características generales, aunque aún tenía dudas

Regular, pude conocer solo algunas características

Mala, no respondía mis dudas

Pésima, no permite conocer características

2. ¿Cómo fue el nivel de atención al contactarnos?

Rápido, contestaron al momento

Lento, no se contestó al momento y se contactó por correo electrónico después

Insuficiente, sin respuesta

3. ¿Qué le parece la relación calidad-precio?

Excelente  Buena  Regular  Mala  Pésima

4. ¿Qué modalidad del producto/servicio prefiere?

Presencial  Semipresencial  Online

5. ¿Qué tan satisfecho está con nuestros productos/servicios?

Muy satisfecho  Satisfecho  Ni satisfecho ni insatisfecho  Insatisfecho  Muy insatisfecho

6. ¿Qué tan probable es que recomiende nuestros productos/servicios?

Seguro  Muy probable  Probable  Poco probable  Nada probable

7. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para nosotros?

## Anexo 7. Clasificaciones de las estrategias de comercialización

Estrategia	Clasificación	Detalles de las estrategias de comercialización según la necesidad
Estrategias de crecimiento	Estrategias de crecimiento Intensivo	Estrategia de penetración: crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales
		Estrategia de desarrollo de mercado: crecer a través de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados
		Estrategia de desarrollo de producto: crecer a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes (añadir nuevas características, mejorar su calidad, entre otras) dirigidos a los mercados actuales
	Estrategias de crecimiento por diversificación	Estrategia de diversificación no relacionada (pura): las nuevas actividades emprendidas por la empresa no guardan ninguna relación con las actuales
		Estrategia de diversificación relacionada (concéntrica): las nuevas actividades emprendidas por la empresa comparten una base común con las actuales
	Estrategias de crecimiento por integración	Estrategia de integración vertical hacia atrás: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras
		Estrategia de integración vertical hacia delante: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas distribuidoras
		Estrategia de integración horizontal: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas competidoras
	Estrategias competitivas de	Estrategia de líder

Kotler		siguen estrategias de retador
	Estrategia de retador	Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder, a través del uso de sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil
	Estrategia de seguidor	Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado, se concentra en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas sobre el líder
	Estrategia de especialista	Para esto debe buscar en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores
Estrategias según la ventaja competitiva de Porter	Estrategia de costes	La organización actúa en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de reducir costes (se suele utilizar en mercados de productos poco diferenciados)
	Estrategia de diferenciación	La organización actúa en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de diferenciar su producto
	Estrategia de enfoque o especialización	La organización no se dirige a la totalidad del mercado sino a un segmento específico. Dentro de ella, se puede buscar una estrategia de costes o diferenciación
Estrategia de Segmentación	Marketing mix indiferenciado	Se centra en la parte común de los compradores, se diseña un producto y un programa de marketing que tenga sentido para el mayor número de ellos y confía en la publicidad y distribución masiva. Ello supone un gran ahorro de costes, lo que se traduce en precios más bajos y un mayor número de clientes sensibles al precio
	Marketing mix concentrado	Se da cuando la empresa tiene garantías de triunfar en dicho segmento o tiene fondos limitados que le impiden servir a otros segmentos. A través de la concentración la empresa consigue una fuerte posición debido a su mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes y a la

		reputación que alcanza. La concentración tiene el inconveniente de centrar todo el riesgo en un único segmento
	Marketing mix diferenciado	Marketing mix diferenciado (especialización de producto): la empresa se centra en desarrollar un único producto que vende a diversos segmentos. A través de esta estrategia la empresa logra una gran reputación, pero corre el peligro de que su único producto caiga en desuso
		Marketing mix diferenciado (especialización selectiva): la empresa selecciona varios segmentos y se dirige a ellos con productos específicos para cada uno. Esta estrategia tiene la ventaja de que diversifica los riesgos de la empresa
		Marketing mix diferenciado (cobertura total): es el caso en que la empresa lleva la diferenciación al límite, ofrece distintos productos para los diferentes segmentos del mercado hasta el punto de cubrirlo totalmente
Estrategias de posicionamiento	Estrategias de posicionamiento	Fortalecer la posición actual de un producto es monitorear en forma constante lo que los clientes metan quieren y el grado en el que perciben que el producto satisface esos deseos. Fortalecer una posición actual consiste en mejorar en forma continua el nivel de las expectativas de los clientes
		Reposicionamiento, en ocasiones la disminución de las ventas o la participación de mercado pueden indicar que los clientes han perdido la fe en la capacidad de un producto para satisfacer sus necesidades. El reposicionamiento incluye un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing o incluso en todos ellos

		Reposicionar a la competencia En muchos casos es mejor intentar reposicionar a la competencia que cambiar la posición propia. Un ataque directo en la fortaleza de un competidor puede poner sus productos en una luz menos favorable o incluso forzarlo a cambiar su estrategia de posicionamiento
Estrategias de Comunicación	Estrategia creativa	La definición del mensaje es la parte creativa de la publicidad, en la que se establece qué se dice y cómo se dice. Esta tarea normalmente la desarrolla la agencia de publicidad, que depende del anunciante
	Estrategia de difusión	La estrategia de difusión se inicia con la selección de medios, para posteriormente determinar los soportes publicitarios a utilizar, así como la frecuencia y la duración de las inserciones. El punto de referencia será siempre el público objetivo
	Uso de redes sociales	Se puede categorizar las opciones en función de su utilidad y aplicaciones y en este aspecto compartir información la cual puede ser texto, audio, video, entre otras

Fuente: Ferrell y Hartline (2012); Monferrer Tirado (2013); Nova (2020); Jimenez Hoyos (2022).