



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

**Tesis en opción al Título de Máster en Administración de
Empresas, Mención Administración de Negocios**

*Título: Comercialización de la cartera de productos del
Centro Internacional de la Habana S.A, en la
Universidad de Matanzas.*

AUTORA: Ing. Clara Rodríguez Castañeda.

TUTOR. Dr. Cs. Joaquín A. García Dihigo.

Matanzas, 2019

DECLARACION DE AUTORIDAD.

Yo, Clara Rodríguez Castañeda declaro, que soy la única autora de este Trabajo en opción al Título de Master en Administración de Empresa, Mención: Negocio, y autorizo a la Universidad de Matanzas y al Centro Internacional de La Habana S.A, a hacer uso del mismo de la forma en que estimen conveniente siempre y cuando se reconozca su autoría.

Clara Rodríguez Castañeda

A G R A D E C I M I E N T O S :

El resultado de este trabajo ha sido posible gracias a:

Mi familia, especialmente a Yoan Manuel porque a pesar de todo siempre está al tanto de mi trabajo.

Mi amiga Cary por su acompañamiento en momentos muy difíciles de mi vida.

Mi Tutor por su sapiencia.

Mis compañeros de trabajo Yanelis, Leyanis, Raydel, Yoe y en especial al Dr.c Leonel Marrero por su apoyo incondicional.

Al colectivo de profesores por apoyarme y alentarme siempre.

D E D I C A T O R I A :

Dedico el resultado de este trabajo que, con tanto amor, sacrificio y abnegación he logrado a:

Mis tres hijos, que han sido siempre mi principal razón de luchar y triunfar.

Mis tres nietas para que vean en su abuela un ejemplo a seguir.

Mi padre porque sé que donde quiera que este se sentirá orgulloso de mí.

Mi madre por su ejemplo de ser incansable.

Mis hermanas porque han sido parte de mi lucha, en particular a mi hermana Sarita por su reconocimiento.

A mis lindas sobrinas, Jania, Jessy y Dany por ser, las tres más bellas rosas de mi jardín.

Mi tía Aida porque ella me dio la luz que yo deseaba.

La Revolución Cubana por ser tan grande.

P E N S A M I E N T O

Más allá de los sueños y las adversidades, el amor nos hace asumir retos mayores.

Cada día sobrevive algo novedoso que debemos enfrentar, y cada amanecer, es un buen pretexto para sonreír.

A pesar de las dificultades, el triunfo es el mejor de los regalos.

Clara Rodríguez Castañeda.

NOTA DE ACEPTACION.

Presidente del tribunal

M i e m b r o d e l T r i b u n a l

M i e m b r o d e l T r i b u n a l

RESUMEN.

La comercialización de productos y servicios académicos es una importante fuente de ingresos para la educación superior cubana. El objetivo de la presente investigación radica en la creación, por el Centro Internacional de La Habana S.A, de una estrategia integral que permita incrementar la comercialización y exportación de bienes y servicios profesionales generados por profesores e investigadores la Universidad de Matanzas. Se realizó una amplia revisión bibliográfica, lo que permitió conocer los principales criterios y enfoques sobre la temática. Se utilizaron métodos, técnicas y herramientas como la observación, revisión de archivos, confección de diagramas AS-IS, matriz DAFO, Lluvia de Ideas. El estudio permitió listar las principales dificultades que limitan la comercialización y exportación de bienes y servicios en la Universidad, así como diseñar una estrategia para facilitar la gestión comercial e incrementar los ingresos.

Se han obtenidos varios resultados que contribuyen a mejorar el trabajo del Centro Internacional de La Habana en la UM como; se conectó un link a la Web de la Universidad con alcance internacional donde se promocionarán los productos y servicios generados por la casa de altos estudios, así como el alcance de CIH, se elaboró la primera versión de la cartera de productos y servicios de la UM, se diseñaron y reprodujeron plegables y tarjetas para la promoción de los productos y servicios, se diseñó el logotipo del CIH de la UM, se eliminaron las 190 horas, como tope a pagar a los profesores mensualmente, está en fase de aprobación la propuesta de dos plazas de profesores para incrementar la plantilla del CIH y se realizaron varias reuniones con empresarios del territorio donde hubo intercambios muy positivos con relación a sus necesidades y los servicios y productos que pueden recibir a través del CIH de la Universidad de Matanzas.

Palabras claves: Estrategia, comercialización, servicios académicos, CIH.

ABSTRACT

The commercialization of the products and academic services is an important way of deposit for Cuban higher education. The aim of this research is the creation of a strategy by the International Center of Havana S.A to increase the commercialization and exportation of the products and services generated by the professor and scientists of the University of Matanzas. A broad literature review related to the subject was developed, which allowed to know the different criteria and approaches expressed by important scholars in the field. Different techniques and tools such as observation, review of files, AS-IS diagram, DAFO matrix and Brainstorming were used. The research allowed to list the main difficulties that limit a greater commercialization and exportation of the products and services generated in the University of Matanzas, as well as to design a strategy to facilitate the commercial management and increase the financing.

Some results which contribute to improve the CIH development were obtained, a link to the university home page for the international promotion of services and products was made. A folder with university products and marketing opportunities card were also designed. The logotype of Matanzas CIH sucursal was made and the limit of 190 hours for month paying by professional services was changed. Two new specialists professors will be

Key words: strategy, commercialization, academic services, CIH.

Índice .

Introducción.....	1
Capítulo I Planeación estratégica y comercialización de la ciencia , y la tecnología.....	16
I.1 Planeación Estratégica.....	16
I.2 La Estrategia Empresarial.....	28
I.3 Marketing o Comercialización.....	31
Capítulo II Diagnóstico y estrategia para potenciar la comercialización de productos por el Centro Internacional de La Habana S.A.....	40
II.1 Herramientas y componentes para la realización del diagnóstico de la contratación.....	40
II.2 Objetivos específicos y criterios de medidas para incrementar la comercialización de productos.....	40
II.3. Creación del CIH S.A.....	42
II.3.1 Antecedentes.....	42
II.3.2 Objeto social del CIH.....	44
II.3. Servicios que presta el CIH.....	45
II.4 Resultados económicos de los periodos 2017-2018.....	46
II.5 Caracterización del diagrama del proceso de contratación del CIH.....	49
II.6 Definición de la Visión y la Misión.....	57
II.7 Matriz DAFO.....	57
II.8 Medidas para eliminar las debilidades y atenuar las amenazas.....	63
Capítulo III Aplicar parcialmente la estrategia de comercialización de la cartera productos derivados de la actividad científica en la UM.....	68
III.1 Utilización de Herramienta “Lluvia de Ideas” (Brainstorming).....	68
III.2 Estrategia para eliminar las debilidades y minimizar las amenazas.....	69
III.3 Principales dificultades detectadas en la ejecución de los contratos.....	78
III.4 Resultados parciales obtenidos hasta julio 2019.....	79
Conclusiones generales.....	80
Recomendaciones.....	81
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Las transformaciones económicas y sociales se hacen sentir de una forma u otra y con intensidades diferentes en cada faceta del proceso de desarrollo del país. Por tanto, las entidades cubanas, las universidades, las empresas, las instituciones científicas, etc., no son ajenas a estos cambios, por ende, se ven en la necesidad de realizar investigaciones de corte mercantil con el fin de encontrar los recursos necesarios para continuar realizando su función social y al mismo tiempo incrementar los recursos del estado a través de la comercialización (García, Cárdenas & Vidal, 2018).

La exportación de servicios universitarios constituye un imperativo en la búsqueda de financiamiento de la educación superior cubana. Esta es de carácter público, gratuito, de amplio acceso, el presupuesto del estado financia la mayoría de los gastos en los que se incurren, pero los problemas económicos que afrontó el país en los años noventa llevaron a la necesidad de que el propio sistema contribuya a su financiamiento a partir de la exportación de servicios profesionales, fundamentalmente (Gómez, 2016).

La actual situación del sector educacional demanda de cada uno de sus intendentes una enorme capacidad para administrar el cambio, los sistemas de información, las comunicaciones, el transporte, las inversiones y los negocios se encuentran en constante evolución y es sumamente necesario un correcto manejo de los lineamientos de trabajos trazados para mantenerse en la élite del mercado (García, 2018).

Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor 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 de resultados, es decir, del producto al mercado.

En el entorno actual, cada vez más competitivo y con menores márgenes, las organizaciones buscan continuamente oportunidades de mejora que las haga más

competitivas. Entre las claves para competir de manera efectiva en este nuevo ambiente de retos están las habilidades en la estrategia y puesta en práctica de un plan de negocios, áreas en las cuales las universidades muchas han sido tradicionalmente débiles (Amaya 2011).

La actual política económica del país, contenida en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, del 18 de abril de 2011, hace un especial énfasis en la exportación de servicios como vía para el desarrollo de la economía nacional. En su sección III, titulada "Política económica externa", se establecen las pautas para el desarrollo de la actividad exportadora. En síntesis, el documento plantea los siguientes retos a las entidades exportadoras en el lineamiento 76: incrementar y consolidar ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios; solucionar situaciones de orden interno que obstaculizan la exportación; crear una vocación exportadora a todos los niveles; fundamentar con estudios de mercados las decisiones de exportación. A su vez, en el lineamiento 77 se propone: diversificar los destinos de los bienes y servicios exportables; priorizar la atención de los principales socios del país y lograr mayor estabilidad en la obtención de ingresos (Gómez, 2016).

Según García, *et al*, (2018), una estrategia empresarial suele contener una descripción de la situación actual de la entidad, de su entorno y del modo de competir en él. Yendo a una descripción del modo de elaborar una estrategia de la organización, así como una estrategia de comercialización, en general siempre se comienza por el análisis externo (general y específico) con el que se busca sobre todo establecer cuáles son las oportunidades y peligros que el medio ofrece a la organización. Luego se encara el análisis interno, de productos y procesos, con el que se busca establecer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la entidad.

La gestión estratégica de comercialización juega un papel fundamental para poder llevar a entidades, organizaciones, empresas e instituciones científicas los resultados de las investigaciones realizadas, para de esta forma contribuir al desarrollo de los mismos, como un nuevo modelo para crear un futuro mejor.

En este sentido el Ministerio de Educación Superior establece una política para el fortalecimiento de la Ciencia la Tecnología y la innovación, que plantea como objetivo general: transformar la gestión de las actividades de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, en las universidades. La transformación requiere darle prioridad a la investigación científica y tecnológica (I+D) y en la formación doctoral en todas las estructuras del Ministerio de Educación Superior, en un balance adecuado que logre armonía entre las funciones sustantivas y, por tanto, maduras en su desempeño; en marcadas en las líneas de investigación de mayor significación u oportunidad y las buenas prácticas en la realización de las investigaciones.

Se pretende que las universidades y las Empresas de la Ciencia, la Técnica y la Innovación miren hacia el interior de sus instituciones para potenciar las capacidades derivadas del numeroso y relevante potencial humano de profesores e investigadores científicos, en casi todas las áreas del conocimiento y minimizar nuestras debilidades actuales.

De relevante significación son las orientaciones dadas por el Ministerio de Educación Superior cuando se refiere a que las Universidades y centros de investigación deben investigar y, como resultado, generar nuevos conocimientos (impactos científicos) y participar en la innovación, mediante contratos para transferencia de tecnologías, entrenamientos en el puesto de trabajo, validación de tecnologías u otros. Al sector productivo que maneja los medios de producción, le corresponde la responsabilidad social de aplicar los resultados de la investigación-desarrollo (I+D).

Entre los objetivos estratégicos y prioridad del Ministerio de Educación Superior está la comercialización de los resultados de la Ciencia, la Técnica y la Innovación, pues aún es Insuficiente la introducción y generalización de resultados de la Ciencia, Técnica y la Innovación en los territorios, donde no está exenta la Universidad de Matanzas. Para dar solución a esta problemática se crea en dicha Universidad el Departamento de Comercialización, integrado por el Centro Internacional de la Habana S.A, también denominado (CIH) el que tiene como

objetivo promocionar y comercializar los productos generados por la casa de altos estudios.

El Centro Internacional de la Habana mantiene un trabajo estable en estos momentos, por lo que una estrategia de comercialización ampliaría con creces los negocios de este organismo a partir de la introducción y generalización de los resultados de la Ciencia la Técnica y la Innovación, teniendo en cuenta las potencialidades existentes en el territorio.

Justificativa de problema

No obstante, las evidentes ventajas que presenta el Centro Internacional de la Habana como ente capaz de agilizar la introducción de la ciencia y la técnica que se genera en las universidades cubanas a punto de partida de la realización de contratos económicos con las organizaciones cubanas o extranjeras, existen una serie de limitaciones que dificultan o limitan el mejor resultado del trabajo.

A pesar de que el Centro Internacional de la Habana ha sido Vanguardia nacional por cinco años consecutivos y que sus ingresos rebasan los 8 millones en monedas totales, existen potencialidades que, de explotarse ese monto pudiera ser aún mayor.

Entre las limitaciones más evidentes se encuentran las dificultades materiales de las dependencias de Centro Internacional de la Habana ubicadas en los Centros de la Educación Superior tales como papel, impresión, transporte, comunicaciones (teléfono, internet, etc.), así como toda la infraestructura asociada a locales, mobiliario entre otras.

Por otra parte, las dificultades de la plantilla que dirige la actividad en la Universidad de Matanzas es muy reducida, sólo tres personas para captar como promedio anualmente unos 250 000 a 300 000 en CUP y CUC con un gasto casi nulo de recursos.

La obsolescencia de la planeación estratégica realizada hace varios años, que fue efectiva en su tiempo, ya está obsoleta dado, los cambios ocurridos en el entorno

empresarial cubano, así como las transformaciones acontecidas en el Ministerio de Educación Superior.

En consideración a lo antes expuesto se define como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a potenciar la comercialización de productos a través del Centro Internacional de la Habana S.A en el contexto nacional e internacional?.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente, el **objetivo general** de la investigación consiste en: Diseñar una estrategia para potenciar la Comercialización de la cartera de productos del Centro Internacional de la Habana S.A.

Este objetivo general fue desglosado en los objetivos específicos siguientes:

- Sistematizar los fundamentos teóricos – metodológicos en relación a la planificación del marketing y el diseño de estrategias de comercialización.
- Proponer una estrategia para potenciar la comercialización de la cartera de productos derivados de la actividad científica en la Universidad de Matanzas.
- Aplicar parcialmente la estrategia de comercialización de la cartera productos derivados de la actividad científica en la Universidad de Matanzas en el contexto nacional e internacional.

En correspondencia con lo antes expuesto se define como **hipótesis de la investigación**: Si se elabora una estrategia para potenciar la comercialización de la cartera de productos del Centro Internacional de la Habana S.A en la Universidad de Matanzas, se podrían proponer acciones que permitirían incrementar la efectividad de su gestión.

Como variables de la investigación, se define las siguientes:

Variable independiente: Estrategia de comercialización de la cartera de productos.

Variable dependiente: Efectividad de la gestión del CIH.

A continuación, se relacionan algunos de los métodos a utilizar durante el desarrollo de esta investigación. Como métodos teóricos se describen los siguientes: método histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, hipotético-deductivo, y enfoque sistémico. En otro sentido para la recopilación y procedimiento de datos se instrumentarán los métodos empíricos que se presentan a continuación: métodos estadísticos, cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos y observación científica.

Aporte teórico-metodológico: Se presenta una estrategia de comercialización de la cartera de productos del Centro Internacional de la Habana S.A que contribuya a la introducción de resultados de la ciencia y la innovación.

Aporte práctico: Diseñar de una estrategia de comercialización de la cartera de productos del Centro Internacional de la Habana S.A que contribuya a la introducción de los resultados de la ciencia y la innovación.

El proyecto de investigación se ha estructurado de la forma siguiente: una Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I: En el desarrollo del capítulo I está formado por: se fundamenta y se conceptualizan las bases teórico-prácticas sobre la problemática relativa con la creación del marco teórico referencial sobre los procesos de comercialización de productos y servicios, la planeación estratégica o dirección por valores, y el flujo del proceso del Centro Internacional de la Habana S.A. Se realiza un análisis crítico y valorativo del estado del arte del tema objeto de estudio, a partir de la revisión de literatura científica, así como de otras importantes fuentes de consulta de prestigiosos autores nacionales e internacionales que han publicado acerca de la temática.

Capítulo II: Se realiza el diagnóstico del Centro Internacional de la Habana S.A se propone una estrategia para potenciar la comercialización de la cartera de productos derivados de la actividad científica en la Universidad de Matanzas.

Capítulo III: Se aplica parcialmente la estrategia de comercialización de la cartera productos derivados de la actividad científica en la Universidad de Matanzas.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y seguidamente un grupo de anexos de necesaria inclusión para la comprensión de los resultados de la investigación.

Capítulo I: Planeación estratégica y comercialización de la ciencia y la tecnología.

Se sistematizan los fundamentos teóricos – metodológicos en relación a la planificación del marketing y el diseño de estrategias de comercialización para la realización del plan de marketing en función de darle cumplimiento a los objetivos trazados.

I.1 Planeación Estratégica.

En toda actividad tanto industrial como productiva o educativa juega un papel importante la planeación estratégica de las empresas, unidades y universidades, que desde el punto de vista gerencial es una estrategia necesaria para manejar de forma integral su funcionamiento y lograr obtener mejores y mayores resultados.

“Si no se sabe a dónde se va, cualquier camino conduce hasta allí”. Se trata de un proverbio atribuido al Corán, y uno que frecuentemente se aplica a las situaciones en las que se encuentran nuestros directivos. “¿Quiénes somos?, ¿por qué existimos? y ¿hacia dónde vamos?” son preguntas fundamentales que estos, necesitan hacerse con frecuencia, para asegurarse de que las instituciones de las que son responsables mantengan los esfuerzos debidamente enfocados (Perovani, 2012).

En el pasado, las organizaciones podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxitos, hoy en día, en un entorno globalizado de competitividad creciente, la turbulencia del entorno no lo permite. Los cambios globales en la política, el mundo unipolar, la economía y el desarrollo tecnológico, alteran y modifican el ambiente de las organizaciones (Betancourt, 2016).

El éxito de la gestión de las organizaciones requiere una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio, donde resulta

esencial que los directivos dispongan de herramientas para captar y analizar cambios propios de un medio extremadamente dinámico y tengan la capacidad de proveer un sentido de planeación estratégica con el fin de poder guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro (Caballero, 2016)

La planificación estratégica es una disciplina que aparece en la década de los 50 e inicios de los 60 del siglo XX en los Estados Unidos, (Leyva, 2010) es un modelo de cambio, en el cual, a partir del conocimiento de la misión de la organización, se diagnóstica su estado actual para precisar dónde se encuentra y cuáles es el estado deseado, se realiza con la participación colectiva y refleja sus aspiraciones. Se asume como función para conquistar el futuro, donde el entorno y la modelación de los escenarios son imprescindibles.

El empleo de planificación estratégica se extendió por todo el mundo hasta convertirse en una de las más empleadas herramientas de dirección y el diseño de modelos para describir el procedimiento metodológico, se convirtió en una práctica para lograr establecer las estrategias en las grandes, medianas y pequeñas empresas y en todo tipo de organizaciones (Acevedo & Gómez, 1999)

El proceso de planificación estratégica, requiere de, prepararse y anticiparse, para alcanzar un estado ideal codiciado, pero posible, por lo que la forma en que se ejecute el cambio es decisiva para alentar o atenuar el factor humano. Para el mundo de hoy la planeación estratégica debe convertirse en una guía para que los hombres inteligentes la prevean, la adapten y la armonicen en consecuencia con las necesidades humanas, de forma tal que esta conlleve desarrollo y crecimiento humano. De ahí que cualquier empresa u organización que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica (Perovani, 2012).

En el caso específico de Cuba, se comienzan a realizar estudios en este sentido a finales del año 1986, donde profesores universitarios y empresarios iniciaron intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos (Rosario, 2014)

En el país, muy en particular en lo relacionado con la gestión empresarial para acentuar la planeación estratégica como guía para el éxito organizacional, se ha puesto de manifiesto la tendencia a la planificación tradicional, matizada ésta, por la operatividad y la urgencia ante las presiones socioeconómicas (Castillo, 2007).

Si se parte de lo analizado hasta aquí, se llega al hecho cierto de que la Planeación Estratégica es una magnífica herramienta de trabajo para cualquier empresa o colectivo laboral; participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto, aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, donde se dimensionan las respectivas contribuciones (metas), se hace un seguimiento sistemático del desempeño (control) y se procede a las correcciones necesarias (Caballero, 2016).

La dirección estratégica es una disciplina académica relativamente joven. Su surgimiento, como campo teórico de investigación, data de los inicios de los años 60 del siglo XX. Esta incluye a la planificación estratégica como primer momento de su proceso, descrito a través de sus tres grandes fases interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control (Perovani, 2012).

Una definición clara según Acevedo & Gómez, (1999) (Estrategia y dinámica del ejecutivo de las PYME). Planeación estratégica es aquella que la define como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que le da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar en función de su situación interna las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

Esta definición tiene implícita la concepción de que una organización debe ser proactiva y no reactiva, es decir, debe ser capaz de prever las acciones que deben llevarse a cabo ante los cambios del entorno en que se avecinan.

Tabla No. 1. Título: Conceptos de dirección estratégica según algunos autores.

Años	Fuentes	Concepto
1984	Menguzzato,	"qué cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa, para elegir libremente el futuro de esta; que, apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación."
1991	David	"una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica."
1995	Certo	Proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.
1997	Porter	Es un proceso continuo de interrelación entre las influencias externas e internas, para lograr una excelencia y tratar de responder cabalmente a las exigencias del entorno.
2004	Marcané	Proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su encargo social.

2007	O livera	Es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible, beneficiosa. Debe, por tanto, ser entendida como una filosofía más que como simples modelos, ya que rige la actitud y aspira a la transformación de los paradigmas y la asunción del pensamiento estratégico.
2012	Perovani	Proceso continuo, dirigido a mantener la organización, a desarrollar y orientar sus potencialidades, lo que asegura su vida a largo plazo para el logro de sus objetivos.
2014	Rosario	Modelo de cambio donde el desarrollo y crecimiento de las organizaciones se debaten entre las interrelaciones e interdependencias entre lo interno y lo externo
2016	Rodríguez	Es un enfoque de dirección proactivo, orientado a la elaboración, implementación y control de un conjunto de acciones que conducen a la organización hacia el logro de la meta definida, articulándola con el entorno en el que se desempeña y apoyándose en la motivación y compromiso de todos los actores que interactúan.

Fuente: Elaboración propia.

El camino para lograr el éxito de cualquier empresa, unidad o centro laboral y la oportunidad de convertirse en líder de su sector, está dado por la ejecución intensa de una estrategia. Nace entonces la necesidad de ver la estrategia como parte de un proceso más amplio: la dirección estratégica, que como se implementa hoy día, es muy diferente de la planificación estratégica utilizada unos años atrás (Caballero, 2016).

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. No pronostica las ventas de un producto o servicio. No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. No representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores o propietarios de empresas. No es nada más un conjunto de planes funcionales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas (Castillo, 2007).

El término "estrategia" proviene de la palabra griega strategos que significa: arte de ganar la guerra, en acercamiento al ámbito empresarial su traducción sería equivalente a: arte de lograr los objetivos (Leyva, 2010).

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción y de servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Betancourt, 2016).

Sun Tzu (siglo IV A.C)¹, no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII sobre los nueve cambios, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "Cada ruta debe ser estudiada para que sea la mejor. Hay rutas que no debes usar, ejércitos que no han de ser atacados, ciudades que no deben ser rodeadas, terrenos sobre los que no se debe combatir..." Al aplicar estas citas a las empresas en la actualidad, significaría que el medio ambiente de cada entidad ha de ser estudiado para no tomar decisiones incorrectas al momento de realizar cambios, tener una clara visión de la competencia, del mercado hacia el cual se quiere enfocar, así como de las oportunidades y debilidades. Nicolás Maquiavelo, en su libro "El Príncipe" redactado en 1513², explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno (Perovani, 2012).

Aunque existen diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento

estratégico. Sin embargo, en la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica (Betancourt, 2016).

De los primeros estudiosos modernos que ligó el concepto de estrategia a los negocios fue John Von Neuman (1903-1957), en su obra "La teoría del juego"; y lo plantea como "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta" (Tamayo, 2014).

La estrategia cobra sentido dentro de la planeación estratégica, destacándose esta como el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias y constituyen el punto de equilibrio entre el pensamiento intuitivo y el analítico (Morrisey, 1996), donde se efectúa el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar y, la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que conforman el análisis estratégico, y que a su vez, satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa (Menguzzato, 1984)

Principales definiciones de planeación estratégica.

Muchas han sido en el mundo de la gestión empresarial las definiciones expuestas por diferentes autores acerca de planeación estratégica, cada una de ellas desde disímiles posiciones y criterios.

Sellenave (1991), planteó: " La Planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la entidad.

Según Serna (2002), La planificación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente en la entidad, así como su nivel competitividad con el propósito de anticipar y

decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. La Planificación estratégica tiene como meta producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

No obstante, estos criterios bien fundados por las experiencias del quehacer diario en los años precedentes planteamos otros que se adaptan o sintetizan más las acciones a realizar actualmente en nuestras instituciones. Para confirmar lo antes expuesto ver tabla 2.

Tabla No. 2. Título: Definiciones de planeación estratégica según varios autores.

Años	Fuentes	Definición.
2010	Leyva	La planificación estratégica es un progreso importante, pues introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.
2012	Perovani	Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) y busca concentrarse en solo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
2014	Rosario	Proceso de elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas a largo plazo, sin perder de vista la integración entre los diferentes procesos.
2015	Portuondo	Implica definir los objetivos de una organización, establecer las estrategias pertinentes para alcanzarlos, y conformar planes para llevar a cabo las actividades laborales de la institución que garanticen el cumplimiento de dichos

		objetivos. Fuente
2016	Caballero	Proceso de preparación, perfeccionamiento y puesta en marcha de distintas metas por parte de las organizaciones con la finalidad de alcanzar objetivos y fines planteados, a largo plazo, sin perder de vista las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Fuente: Elaboración propia

A criterio de la autora de la presente investigación, Caballero, (2016) es quien brinda la definición más completa de la planeación estratégica ya que identifica los procesos, metas y la finalidad de alcanzar los objetivos y fines planteados, sin perder de vista las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Es importante también saber que, para poder implementar la planificación, se deben tener en cuenta sus ventajas que son las que permite que exista orden y control en la organización y sus desventajas que son las que ponen barreras, como por ejemplo el tiempo, que impide lograr el éxito en la planificación.

Es necesario a la hora de realizar la planeación estratégica de cualquier entidad o empresa conocer cuál es su objetivo fundamental, así como sus beneficios y limitantes, las cuales son expuestas a continuación.

Ventajas de la planeación estratégica según Villagra (2015):

- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.
- Señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.
- Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier

intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.

- Obliga a la visualización de un todo. Se obtiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.
- Dirige la atención hacia los objetivos. Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de esta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

Desventajas de la planeación estratégica según Villagra (2015):

- Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de los hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental que el administrador trabaje con escenarios alternativos y con márgenes de tolerancia.
- La planificación tiene un alto costo. Dado que es la base de una buena administración, una adecuada planificación requiere un gran esfuerzo que se traduce en tiempo, lo cual lleva a aumentar los costos en términos de horas/hombre.
- La planificación puede ahogar la iniciativa. Puede darse la tendencia a realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigidez en la actuación de los administradores y del personal de la organización general.
- Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que, si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes. Después de comprender las ventajas y desventajas que nos

proporciona la planeación estratégica, es sustancial conocer con que indicadores se relaciona la misma en una organización.

La planeación estratégica y los indicadores.

La planificación estratégica apoya la toma de decisiones en diferentes empresas siendo sus enfoques metodológicos variados. Las mejores prácticas para el uso de la planificación estratégica en el ámbito estatal enfatizan la necesidad de que la técnica utilizada se apegue a ciertos requisitos según documento "La planeación estratégica y la elaboración de indicadores (2011)", entre las cuales mencionan:

- Participación de los responsables de la entidad, que tienen a cargo las distintas áreas que la componen.
- El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la articulación de los objetivos institucionales con las políticas nacionales, y además debe facilitar la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.
- En el marco del proceso presupuestario anual, un proceso básico de planeación estratégica puede ser abordado de forma adecuada.
- Para saber si se han cumplido con los objetivos propuestos es necesario que la planeación estratégica sea la fase previa del control de la gestión. El sistema de control de gestión permite registrar los objetivos, indicadores y metas que cubren todos los niveles de la entidad. Este sistema facilita el monitoreo de la emisión de los informes respectivos.

En la planeación estratégica se utilizan los indicadores de desempeño, que son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una entidad. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado o particular de desarrollo. La definición anterior implica que el indicador es una parte del problema y los niveles esperados de desempeño o metas a lograr son otra parte (González, 2013)

Las organizaciones enfrentan un conjunto de dificultades para precisar e identificar qué es lo que debe producirse, los usuarios y los parámetros con los cuales se juzgará el buen o mal desempeño. Sin embargo, los beneficios de la evaluación a través de indicadores de desempeño o de gestión son múltiples (Villagra, 2015).

La evolución de los conceptos relacionados con la nueva gerencia o gestión, datan desde los trabajos de control estadístico de autores como Shewhart, hasta los conceptos de la Quinta Disciplina de Peter Senge, considerando a todo lo largo y ancho del proceso a (Deming, 1989; Juran, 1991; Crosby, 2018; Ishikawa, 1989). Todo esto demuestra que desde hace mucho las personas se han interesado en la manera de cambiar los conceptos relacionados con la gerencia de la organización, empezando por los que ven a ésta como un proceso mecánico (principios de siglo XX), hasta los que ven a la organización de una manera global, es decir que la consideran un todo, o mejor dicho un sistema, donde todos y cada uno de los componentes funcionan de forma integral y en estrecha relación con el entorno.

La palabra estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser general, cada tipo de objetivo requeriría un despliegue distinto de recursos, así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico. Al hablar de gestión es necesario tener en cuenta que su objeto fundamental tiene lugar en la determinación correcta del destino, a donde hay que conducir el sistema, y es aquí donde debuta su muy mencionado apellido, se habla entonces de gestión estratégica. Puede considerarse que la gestión estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en su proyección hacia el futuro.

1.2 La Estrategia Empresarial.

Definición de estrategia.

“Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (Betancourt, 2002)

Elementos claves de la gestión estratégica empresarial.

Según Barker (2007) en su libro "Paradigmas" para él los tres elementos claves de la gestión estratégica empresarial son: Excelencia, Innovación y Anticipación. Estos tres elementos conforman la clave del éxito empresarial, considerando que lo que seamos capaces de hacer hoy garantizará lo que seremos mañana.

Al recurrir al término Excelencia en el turbulento mundo empresarial, se puede comprender como una de las claves del éxito, que algunos autores consideran que esta es la base mínima e indispensable para competir en el mundo de hoy. La excelencia constituye el fundamento básico de las organizaciones en el presente siglo, lo que supone que una empresa u organización que no se encuentre inmerso en la lucha por alcanzarla estará fuera del mercado. En la búsqueda de la gerencia de la excelencia juegan un papel primordial los componentes de la misma que son: primero la calidad total que involucra la calidad humana y la calidad de procesos, segundo la mejora continua y tercero el benchmarking.

Según este mismo autor, la Innovación, tiene que convertirse en el día a día de la organización. ¿Por qué debe la innovación convertirse en una forma de vida?, porque está basada en la creatividad innata del hombre, porque la innovación debe conducir a los gerentes a asumir el rol de líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional, lo que ayudará a dejar de padecer de esa tendencia enfermiza de ser seguidores perpetuos, pasivos y pacientes.

Anticipación: este elemento introduce una nueva terminología, se comienza a tratar un nuevo concepto, el de la organización proactiva. La organización proactiva no es la que espera que tengan lugar los acontecimientos para actuar, sino que está permanentemente buscando las vías más ágiles y confiables para identificar los elementos que la van a convertir en una empresa u organización competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o provocando situaciones para que lo que ocurra en el futuro sea favorable. La anticipación estratégica sugiere llevar a cabo acciones a priori, ya que el proceso de anticipar no puede considerarse un proceso pasivo, se actúa para provocar lo deseable rápidamente o impedir lo indeseable.

Al hablar de la gestión estratégica es necesario mencionar los principios rectores (Kotler, 2006), que la han caracterizado desde su aparición en el mundo empresarial, ellos son:

Posicionamiento y Diferenciación: se denomina posicionamiento al lugar que ocupa un producto/servicio o marca según la referencia y las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos/servicios o marcas que actúan en el mismo entorno como competidores, o a un producto ideal. El posicionamiento en el sector servicios coloca un servicio intangible dentro de un marco de referencia más tangible. El concepto de posicionamiento se deriva de la forma en que la compañía desea que su público objetivo visualice sus productos y servicios con relación a aquellos de sus competidores y a sus necesidades reales o percibidas.

El posicionamiento se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivo.

De este modo, el posicionamiento se ocupa de la diferenciación a fin de utilizarla para adaptar de manera ventajosa a la empresa, sus productos y servicios a un segmento de mercado o al mercado en sentido general. El posicionamiento depende de la capacidad de una compañía para diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus competidores al proporcionar un valor superior a sus clientes.

Diferenciación simplemente, se trata de buscar o crear, lo que hace o hará diferente el negocio, sea cual sea, tenga el tamaño que tenga, y esté en la industria o país que esté. El negocio puede y debe ser diferente, y esto no es algo difícil o imposible, ni mucho menos reservado a las grandes corporaciones. El proceso de gestión empresarial está compuesto por un conjunto de actividades que son las encargadas de asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. Entre ellas se hallan planificación, organización, dirección y control asociados de una u otra forma con la cultura empresarial (propósito, misión, valores, políticas),

la elaboración del plan de gestión, el despliegue de objetivos, la definición de indicadores, y con los mecanismos de control.

Fundamentos de la dirección estratégica y su evolución.

Se ha producido una evolución de la dirección estratégica, para complementarse con nuevas herramientas de gestión, surgidas en el contexto de la llamada sociedad posindustrial. El tránsito hacia un futuro más competitivo, más tecnológico, regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si la organización se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada, según Kaplan RS (2000) los datos financieros miden lo que se ha hecho en el pasado, y tenerlos como único referente a la hora de ver cómo va la institución, es igual que dirigir un barco mirando hacia la parte de atrás.

Actualmente se observa una creciente preocupación en las organizaciones ante la necesidad de definir estrategias más acordes con un entorno dinámico y altamente competitivo, pero el problema no solo se centra en saber definir esa estrategia diferenciada, coherente con la evolución del mercado, la cultura de la entidad y las características de esta, sino que radica también en la necesidad de efectuar su implementación, factor que no depende solo de la alta dirección de la institución (López, 2004).

En Cuba el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias fue la experiencia básica, el antecedente principal y de donde partieron las bases generales para el perfeccionamiento empresarial (acuerdo 4540 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro del 2/09/2002).

En el aspecto del sistema empresarial la tarea más trascendente, es la del perfeccionamiento, que tiene antecedentes en la descentralización, en el redimensionamiento, en la reorganización del aparato central del estado, en los sistemas de pago vinculando resultados de la producción con los ingresos de los trabajadores, en los sistemas de estimulación y en el proceso de descentralización del sistema bancario. Todas estas medidas han precedido en estos años de período especial el inicio del proceso de perfeccionamiento empresarial y crearon

las condiciones para extender este proceso en el resto de las empresas del país que abarcan prácticamente el conjunto de toda la economía (Hechevarría, 2015)

En un trabajo desarrollado por Grandío, (1996), quien entiende por dirección, así mismo (Zerilli, 1985) en el libro Fundamentos de organización y dirección general expresa "el proceso de guía y constante adaptación de una organización, mediante un preciso esquema lógico de acción, para la consecución en el máximo grado y con la máxima eficiencia de los objetivos de dicha organización". En cambio, entiende la administración como "el conjunto de medidas (decisiones, procedimientos, sistemas, relaciones, controles) por medio de los cuales se desarrolla la actividad de dirección para conseguir los objetivos de la institución", y la gestión como "el conjunto de operaciones (técnicas, financieras, comerciales, etc.) desarrolladas para el funcionamiento de una organización (por ejemplo, el de una Universidad)".

I.3 Marketing o Comercialización.

Definición de Marketing.

Esta es una palabra anglosajona, pero de identificación norteamericana y sin una traducción exacta en algunos idiomas como es el caso del castellano. Los propios españoles, reunidos en Barcelona en 1962 sugirieron que se aceptara este término como propio del lenguaje internacional y ya hoy es aceptado por la Real Academia Española. El término marketing es un anglicismo, del cual se han interpretado diversas traducciones con escaso éxito (mercadotecnia, mercadeo o mercadología) y que hace referencia a la comercialización y a la relación de intercambio entre dos partes. Es una disciplina relativamente joven en comparación con otras áreas de gestión económica y empresarial. Pero el uso del término se ha generalizado y su utilización es muy frecuente tanto a nivel coloquial como a través de los medios de comunicación. Sin embargo, a pesar de ser usado con abundancia excesiva, existe todavía un considerable grado de desconocimiento sobre lo que verdaderamente es esta disciplina (Fresneda, 2016).

El surgimiento del marketing es un tema que siempre crea diferencias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia. De hecho, algunos autores como Kotler (1989); Lambin (1994) y Martín (1993) basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma. Otros en cambio, como Bradley (1995), señalan que las actividades de marketing son muy antiguas, pero su estudio es muy reciente.

Los orígenes del marketing datan de hace mucho tiempo atrás, cuando en el siglo XV los editores de libros del mercado inglés realizaban acciones rutinarias con el propósito de buscar sus clientes y diseñaban su producto en función de las preferencias de los mismos. Algunos autores descansan su teoría respecto al marketing en el desarrollo de las sociedades por las que ha transitado la humanidad. En tal sentido, Lambin (1987) señala que "el marketing no es más que la expresión social y la transposición operacional de los principios enunciados por los economistas clásicos a finales del siglo XVIII, que son la base de la economía de mercado".

Fullerton (1988) por su parte, considera que el marketing es un fenómeno histórico ligado al desarrollo del capitalismo occidental, pues creció, se desarrolla y morirá con él. Es, pues, la manifestación concreta de los ideales del capitalismo. No es hasta 1900 que se comienza a vislumbrar los primeros rasgos de lo que después se conocería como Marketing. Así en 1914 el profesor Lewis Weld presentó la investigación "Distribución de mercado" en la Asociación Económica Americana, trabajo que ha sido considerado como la primera investigación científica en Marketing. En ese mismo año, Butler (1919) define el marketing como "una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña".

En 1915, Shaw publica el primer libro sobre marketing, tal y como hoy se entiende, titulado "Algunos problemas de la distribución", y dos años más tarde escribe uno titulado "El marketing de los productos agrícolas" donde el marketing se concibe como una parte de la producción que genera utilidades de tiempo, lugar y

propiedad. Ambos autores eran economistas y sus preocupaciones académicas se centraban en la distribución tratada desde un enfoque funcional del marketing (Weld, 1917 citado por Jiménez 2010).

Así se fue transitando hasta llegar a los años 60 y 70 donde se le comienza a dar al marketing una orientación hacia el consumidor, de esta manera McCarthy (1960), creador de las "cuatro P, define el marketing como: "el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas". (Citado por Jiménez, 2010) Por su parte, en el año 1960 el comité de definiciones de la American Marketing Association (A.M.A) culmina su trabajo de recopilación y estudio de conceptos, y define el marketing como "la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario" (A.M.A, 1960). Con esta definición, el marketing entra en el período de consolidación, en una etapa de fertilidad que le llevará a ampliar su concepto, su contenido y sus límites.

Dicho concepto circunscribe el marketing al ámbito empresarial, sin tener en cuenta el intercambio de información que se produce entre el mercado y la organización, además de contemplarlo de forma limitada al considerar básicamente la función distributiva de los bienes y servicios, olvidando otras áreas como la investigación de mercados, la comunicación o el diseño de los productos. Según la A.M.A (1960) la anterior definición marca la pauta de inicio de un nuevo enfoque o etapa del marketing: la orientación al consumidor.

Otra conceptualización de la época se debe al Departamento de Marketing de la Universidad del Estado de Ohio (1965). Ellos lograron definir marketing como "el proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza, o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos mediante la concepción, promoción, intercambio y distribución física de bienes y servicios" (Universidad de Estado de Ohio, 1965, citado por Jiménez (2010)

Marketing o Comercialización de los resultados de la Ciencia y la tecnología.

El marketing o comercialización es una filosofía de gestión empresarial orientada a conocer y a satisfacer las necesidades, los deseos actuales y potenciales del mercado a través de un conjunto de actividades, tanto estratégicas como operacionales, con el fin de establecer con los clientes una relación de confianza mutua orientada al largo plazo y beneficiosa para ambas partes" (Gallucci, 2000).

Según la American Marketing Asociación (1982): "El Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales de organizaciones".

Kotler (1992), considera el Marketing. "[...] un proceso social y de gestión, a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros".

Drucker (2000), es del criterio: "El Marketing es tan básico que no se le puede considerar como una función separada. Es toda la actividad empresarial vista desde el punto de vista de sus resultados finales, o sea, desde el punto de vista del consumidor".

Muñiz (2007), se aproxima a la definición del Marketing: como filosofía de gestión de los intercambios, como sabiduría para gestionar nuevos y más valiosos intercambios en el mediano y largo plazo, el análisis de sus causas, mecanismos y efectos le imprimen necesariamente una orientación del mercado.

Kotler (2006) El objetivo del marketing consiste en conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y, por tanto, se venda por sí mismo.

Tomando en consideración los antes expuesto por los diferentes autores referenciados, Días (2013), nos hace reflexionar en la necesidad de la aplicación del marketing como filosofía empresarial en la gestión de las entidades de ciencia e innovación tecnológica y universidades cubanas para hacen corresponder los esfuerzos de investigación con las líneas de desarrollo económico y social priorizadas a diferentes niveles, de forma que puedan provocar correlación entre la investigación pura y la aplicada. Debe darse prioridad al enfoque de los temas en

que se investigan para que realmente respondan a la problemática del sector productivo. Se debe, además, lograr un equilibrio entre los nuevos resultados y tecnologías que se generan y su nivel de introducción o aplicación en la práctica social.

El desarrollo y utilización de nuevas tecnologías está condicionado por las limitaciones ambientales. En la actualidad, las empresas comienzan a tener en cuenta el ambiente en sus estrategias de negocios. Esto se debe, no solo a las presiones legales y sociales, sino también a la comprensión de que una empresa, universidad u organización, es un sistema abierto que se encuentra en un proceso de intercambio continuo y recíproco con el medio ambiente (Ibur, 2013).

Un aspecto básico constituye la tramitación legal para que se precise el alcance de las acciones de cada parte y sus intereses. La experiencia cubana. Cuba posee profesionales de alto nivel técnico, que por más de diez lustros han elevado su calificación e instrucción, y que han contribuido a que la exportación de servicios alcanzara unos 7 000 millones de dólares en el 2010. En ese año, en agosto, se superó la cantidad de un millón de graduados universitarios, cifra meritoria para un país acosado y bloqueado económicamente (Carricarte, 2012). Unido a ello, se dedica a la Educación Superior 5.1 % del PBI y 10.4 % del presupuesto (Alarcón 2013). En cuanto al desarrollo científico, Cuba se evalúa entre los países más desarrollados del Tercer Mundo (Díaz, 2013).

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 manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución (Ugarte et al., 2003). Por tanto, comercializar se traduce en 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 logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman.

Comercializar se traduce como el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner, en el lugar indicado y en el momento preciso, una mercancía o servicio para que los clientes que conforman el mercado, lo conozcan y consuman. Si se refiere a un producto, es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal (García, 2007).

La teoría de sistema proporciona el marco analítico adecuado para contextualizar la actividad de comercialización si se tiene en cuenta el concepto que define Hernández, (1998), el cual considera que un sistema es un conjunto de elementos con propiedades y atributos que constituyen un todo, relacionados a la vez entre sí y con el entorno común a ellos, del cual se obtienen determinadas entradas económicas y al que brindan determinadas salidas.

En la medida que las sociedades avanzan y se desarrollan surgen nuevos requerimientos y exigencias (Lundvall 2004), lo cual plantea nuevos requerimientos y exigencias al sector empresarial. Atender estos desafíos requiere disponer de empresas con una estructura flexible, proactiva y mucho más cercana que permita abordarlos eficientemente en calidad, oportunidad y novedad (Salinas 2012).

Los productos o servicios obtenidos por la entidad, bien sea mediante producción propia o mediante adquisición, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes serán asignados a sus futuros consumidores. Esta actividad, que comienza en el proceso productivo y que llega hasta el consumidor, es conocida como "sistema de comercialización" o "sistema de marketing" (Bueno, 1989).

En la llamada "economía del conocimiento", (Codorníu, 2002) empieza a manifestar indicadores cada vez más elocuentes:

- El conocimiento es el recurso más determinante para la competitividad y el crecimiento económico.

- La fracción del comercio mundial, que corresponde al de alta tecnología, se ha duplicado en los últimos veinte años, al pasar de 11 a 22 % .
- Más del 50 % de la I+D no militar la financian las empresas privadas.
- Cada vez es mayor el número de empresas cuyo recurso principal es el conocimiento .
- En un futuro cercano, la verdadera ventaja competitiva de las empresas, de los sectores, e incluso de las naciones, estará en la posibilidad de generar y utilizar creativamente los conocimientos .

La mercadotecnia como herramienta para la comercialización .

La mercadotecnia en línea es una herramienta más para la comercialización, que se debe integrar al programa general de mercadotecnia de la entidad en cuestión, para apoyar en la construcción de identidad de marca y aumentar las ventas, de la misma, forma en que se usan las relaciones públicas, la publicidad, el correo directo, las llamadas telefónicas, entre otros (Fleitman, 2002).

Las transformaciones del entorno económico mundial y los desequilibrios ambientales que ocurren en el planeta hacen pensar en la necesidad de que la comercialización de los productos y servicios compitan en los escenarios que las oportunidades le imponen, y donde los actores privados y estatales compartan la responsabilidad de su propio desarrollo. Los cambios sustanciales en la economía de un país y su capacidad para mantener los productos y servicios que oferta influyen en la comercialización. En los últimos tres años, el valor del comercio internacional de servicios ha manifestado un ritmo ascendente, dominado por empresas de países desarrollados como Estados Unidos, Dinamarca y Francia, que generan más del 70 % del valor agregado, dirigido básicamente a la innovación tecnológica (San Gabino, 2012)

Nos corresponde asumir el reto de generar conocimientos y tecnologías que promuevan ciertamente la sustentabilidad, nos hagan competitivos, mantengan una interacción con la producción y estén avalados por un proceso de gestión de

la calidad, dirigido básicamente a lo empresarial y a la innovación tecnológica (San Gabino 2012).

En un análisis empírico y cuantitativo realizado por Buenstorf (2009), se concluye que la actividad inventiva de los investigadores coincide con un mejor rendimiento científico en número de publicaciones, y que el trabajo de comercialización de innovaciones mediante licencias con empresas, correlaciona positivamente con mayor productividad e impacto en artículos científicos. El mundo empresarial busca, esencialmente, beneficios económicos, y relegan cualquier otro aspecto a un segundo plano.

Según los criterios de Artaraz (2002) son tres las dimensiones que constituyen el desarrollo sustentable: económica, ecológico y social. Cálvelo, (2001) plantea que este es efectivo cuando existe un equilibrio entre ellas e incluye otras como la cultural, energética y la científica.

Un aspecto de vital importancia para la creación de un sistema de comercialización es el conocimiento que se posee sobre el mercado.

Conclusiones de Capítulo I.

En este capítulo se fundamenta y se conceptualizan las bases teórico-prácticas de la problemática relativa con la creación del marco teórico referencial sobre la dirección y planeación estratégica, el marketing como filosofía empresarial y los procesos de comercialización de productos y servicios. Se realiza un análisis crítico y valorativo del estado del arte del tema objeto de estudio, a partir de la revisión de literatura científica, así como de otras importantes fuentes de consulta de prestigiosos autores nacionales e internacionales que han publicado acerca de la temática.

Capítulo II: Diagnóstico y estrategia para potenciar la comercialización de productos por el Centro Internacional de la Habana S.A.

A continuación, se realiza un diagnóstico utilizando como herramienta la matriz DAFO y se propone una estrategia para potenciar la comercialización de la cartera de productos derivados de la actividad científica en la Universidad de Matanzas.

II.1 Herramientas y componentes para la realización del diagnóstico en la contratación.

En este capítulo se presentan los componentes del diagnóstico estratégico para la contratación del Centro Internacional de la Habana S.A. Como parte esencial de este procedimiento se exponen los objetivos específicos y criterios de medidas para incrementar la comercialización de productos y servicios, así como la caracterización del proceso de contratación del CIH mediante el diagrama AS-IS, y la descripción detallada de este proceso que constituye el entorno de la investigación.

Se definen la Visión y Misión a partir del objeto social del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Matanzas. Se aplica la matriz DAFO como herramienta para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, trazando estrategias para aprovechar las oportunidades y potenciar las fortalezas.

II.2 Objetivos específicos y criterios de medidas para incrementar la comercialización de productos.

La Universidad de Matanzas genera productos y servicios, de asistencia técnica y consultoría que se comercializan. En el Área de Resultado Clave (ARC 3) dirigido a la Ciencia, la Tecnología e Innovación; el objetivo 5 plantea: Gestionar los procesos de Ciencia, Tecnología e Innovación y la comercialización, necesarios para que las investigaciones científicas y la formación académica de posgrado estén que integradas, asociadas a proyectos y que garanticen impactos en la economía y la sociedad.

El Criterio de Medida (CM 2) que da cumplimiento a este objetivo, indica: Los ingresos por comercialización de productos y servicios son expresión de la articulación con la práctica social de la Innovación Desarrollo (I+D) universitaria. Para ello durante el año 2018, se establecieron indicadores, con sus respectivas metas de cumplimiento y se planificaron los siguientes ingresos en CUC y en CUP:

Ingresos totales: 2.1 (MM de CUC)

2.2 (M M de CUP)

Bajo este contexto y dada la importancia que reviste en la actualidad el incremento de las exportaciones de bienes y servicios académicos, la dirección del Ministerio de Educación Superior, en el mes de octubre de 2018 emitió la R.S.O.M 1299 que indicó la conformación de un equipo a nivel de Órgano Central, presidido por el Jefe del Departamento de Exportaciones del MES e integrado por un representante de CIH, la Dirección de Ciencia y Técnica del MES y un representante del área económica para monitorear en cada CES la conformación del plan de ingresos por comercialización.

En base a ello, en la Universidad de Matanzas durante el 2019 se emitió una Resolución Rectoral No. 472/19 creando del Grupo de Exportaciones, en el cual desempeñan un rol protagónico el encargado de negocios y los representantes de CIH en la institución. De igual manera, el MES en la planeación de la Estrategia Integral de Exportaciones de Bienes y Servicios (EIEBS) estableció para la UM el siguiente plan de ingresos con un desglose por fuentes ascendente a 201,4 MCUC y estableció 5,0 MCUC como compromiso de captación a generar por CIH durante el 2019.

Tabla No. 3. Título: Desglose del plan de ingresos por fuentes: aportes de CIH (MCUC).

Hospedaje y alimentación	Pregrado Compensado	Postgrado Internacional	Inscripción de Eventos	Exportación de Servicios profesionales y técnicos	Exportación de Bienes	Total	Exportación por CIH
6,000	40,000	100,000	55,400	-	-	201,400	5,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 4. Resultados hasta junio 2019.

Hospedaje y alimentación.	Pregrado compensado	Postgrado Internacional	Inscripción de Eventos	Exportación de Servicios profesionales y técnicos.	Exportación de Bienes	Total	Exportación por CIH

23,855	205,280	43,159	16,208	-	-	288,502	2,000
--------	---------	--------	--------	---	---	---------	-------

Fuente: Elaboración propia.

II.3 Creación del Centro Internacional de la Habana S.A. (CIH).

Como parte del perfeccionamiento del Ministerio de Educación Superior se han creado Grupos Temporales de Trabajo (GTT) para realizar dicho proceso. Uno de estos Grupos Temporales de Trabajo se corresponde con el sistema empresarial, nombrado Centro Internacional de La Habana, S.A.

II.3.1 Antecedentes del CIH S.A.

El Centro Internacional de La Habana, S.A., conocido indistintamente también por sus siglas como CIH, S.A, fue fundado en el año 1993 con capital mixto en asociación con una empresa de capital francés, con el propósito de promover inversiones hacia Cuba mediante la prestación de servicios profesionales, incluyendo la preparación y superación de los recursos humanos.

Posteriormente es constituida como Sociedad Civil de servicios, mediante Escritura Pública No. 27, de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, en fecha 2 de febrero del 2000, adoptando forma de sociedad anónima por acciones nominativas, con capital 100% cubano. En el año 2001, se amplía el objeto social con los servicios de Auditoría, ampliando sus posibilidades, con la ventaja de vincular a este servicio a profesores y estudiantes de las facultades de Contabilidad y Finanzas de todo el país.

Ulteriormente cambia su estatus a Sociedad Mercantil, mediante Escritura Pública No. 1153, de la citada Notaría Especial, de fecha 14 de octubre del 2009; los accionistas actuales de esta sociedad son; la Empresa Editorial y Poligráfica "Félix Varela" y la Empresa Nacional de Producción y Servicios a la Educación Superior, con una participación accionaria de un cincuenta por ciento cada una. Se modificó el objeto social de CIH con el fin de asimilar funciones de comercialización de los resultados de la ciencia y la técnica de la Educación Superior, así como otros servicios de consultoría y auditoría (Rodríguez, 2017).

Caracterización de la Universidad de Matanzas

El 9 de mayo de 1972 comienza la educación superior en la provincia, con la creación de la sede universitaria matancera. Como resultado de un proceso de desarrollo y perfeccionamiento continuo, esta devino en la actual Universidad de Matanzas, creada por el acuerdo 7599 del 2 de agosto del 2014 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en correspondencia con la actualización del modelo económico cubano, a partir de la integración a la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", la Facultad de Cultura Física y la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Juan Marinello".

La formación de profesionales integrales, poseedores de una alta cultura humanista y de su profesión, capaces de dominar la realidad y transformarla, es el resultado principal mediante el cual, la Universidad de Matanzas, da respuesta a su encargo social.

La Universidad de Matanzas cuenta con dos sedes universitarias centrales, la Sede Juan Marinello y la Sede Camilo Cienfuegos. Siete facultades, 47 carreras autorizadas, tres centros de investigación (CEBIO, CEFAS y CENED) UDI CEAT una, Parque científico tecnológico y XETID uno.

Centros Universitarios Municipales: 4. Estos radican en: Cárdenas, Colón, Jagüey y Jovellanos.

Filial Universitaria Municipal: 8, en los Municipios de: Calimete, Ciénaga de Zapata, los Arabos, Martí, Pedro Betancourt, Perico y Unión de Reyes.

El claustro de profesores, tanto en las sedes universitarias como en las diferentes facultades, centros y áreas, son distintivos de su profesionalidad y sentido de pertinencia. Forman la bolsa de profesores del CIH S.A, contribuyendo a la captación monetaria para la universidad y el país, siendo estimulados con remuneración que reciben por su participación en las diferentes contrataciones con las empresas del territorio por prestaciones de servicios.

Características del CIH S.A.

Esta particularidad ha marcado una singularidad en CIH S.A, que se expresa en dos características:

- Es una sociedad mercantil, con personal propio constituido por consultores y auditores, que brindan todos los servicios profesionales, incluidos en su objeto social.
- Constituye una interface entre las Instituciones de Educación Superior, adscriptas al MES, y el mercado nacional e internacional, para la comercialización de los servicios profesionales generados por estas instituciones, a partir de los resultados alcanzados por la ciencia, la técnica y la innovación tecnológica. Presta sus servicios incorporando profesores, investigadores y técnicos de la Educación Superior cubana.

II.3.2 Objeto social de CIH S.A.

- Prestar servicios de consultorías; científico-técnicos; de auditorías; capacitación; organización de eventos; elaboración y administración de proyectos; valoraciones, diseños y proyectos de sistemas informáticos.
- Ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la exportación de servicios profesionales.

Asimismo y rigiéndose por las definiciones y principios generales previstos en la Resolución No. 134 de 30 de abril del 2013, del Ministro de Economía y Planificación, la máxima autoridad de esta sociedad mercantil, gestionó con el Registro Central Comercial del Ministerio de Comercio Interior, la emisión de Certificados Comerciales de Operaciones en Divisas, para la realización de otras actividades secundarias derivadas de su Objeto Social y sobre aquellas eventuales que eviten la paralización de los servicios que presta..

II.3.3 Servicios que presta el CIH S.A.

- Servicios de gestión y Transferencia Tecnológica.
- Actividades organizacionales en aspectos técnico-económicos, comerciales, de calidad, contables, financieros, fiscales, de administración, organización, dirección de empresas e informática.
- Valuación de Activos.

- Software

Plantilla y ubicación de la oficina.

CIH en la Universidad de Matanzas cuenta con un Encargado de Negocios nombrado por la rectora que recibe un salario de acuerdo al cumplimiento del plan previsto para el mes, y dos profesores que además de cumplir con su horario de clases prestan servicios en este centro sin recibir remuneración alguna.

Estos tres compañeros gestionan la prestación de servicios, confeccionan toda la documentación que lleva el proceso de contratación dándole seguimiento a cada contrato, desde que se presenta el cliente hasta que se entrega el informe final; de ser aceptado por el cliente, de no ser aceptado, se sigue el trámite de la revisión del mismo hasta que el cliente esté satisfecho o se llegue a un acuerdo entre las partes. (Anexo No. 1)

Al staff del CIH y como resultados de los vínculos de trabajo con la Universidad de Matanzas, se han incorporado a la prestación de servicios de alto valor agregado alrededor de 150 profesionales, de las más diversas áreas del conocimiento, participando activamente en las contrataciones efectuadas con los diferentes organismos del territorio. Las Facultades que más se destacan son Ciencias Empresariales y Ciencias Técnicas, y como centro; la Unidad de Desarrollo e Innovación Centro de Estudio Anticorrosivos y Tensoactivos, (UDI-CEAT).

Teniendo en cuenta las potencialidades de la UM en cuanto a sus resultados científicos técnicos y la cantidad de organismos presentes en el territorio con necesidades insatisfechas, es ínfima la participación de profesores y técnicos, ya que existen en esta universidad un total de 2,178 profesores, (incluye a tiempo completo y tiempo parcial), 165 son Doctores y 493 Master, y 1142 técnicos, en las más diversas áreas del conocimiento.

La oficina del Centro Internacional de La Habana S.A de la Universidad de Matanzas se encuentra ubicado en la tercera planta del edificio donde se encuentra el centro de información, local prestado por la dirección de esta área. El mismo carece de condiciones para la realización de las actividades de

concertación de negocios con clientes nacionales e internacionales. Es difícil su localización dentro de la universidad porque se encuentra en un lugar poco visible y de difícil acceso. No tiene señalización, es una habitación sin compartimentación donde trabajan especialistas de otras áreas, tiene filtraciones. Entra el agua cuando llueve, lo que ha motivado la pérdida de algunas piezas del mobiliario; las que existen en estos momentos se encuentran en mal estado.

II. 4 Resultados económicos en los periodos 2017 y 2018.

Tabla No. 5. Título: Los principales servicios que brinda CIH, así como las ventas realizadas durante los años 2017 y 2018, se muestran en la tabla siguiente:

ACTIVIDAD MT	2017	2018
FORMACION MT	329,560.00	102,305.85
CONSULTORIA MT	96,720.00	173,882.00
PLAN X AÑO MT:	240,000.00	250,000.00
CUMPLIM. X AÑO MT:	426,280.00	274,187.85
% CUMPLIMIENTO	177.62	105.0

Fuente: Elaboración propia.

En el año 2017 predomina el mayor cumplimiento dentro de las ventas totales en CUP en la esfera de Formación como había sucedido todos los años anteriores. Sin embargo, en el año 2018, el aporte económico por las ventas totales, incluidos \$750.00 CUC por servicio prestado al Hotel Arenas Doradas en Varadero; el servicio de Consultoría Científico técnico sobrepasó con creces sus resultados anteriores, contribuyendo considerablemente al sobrecumplimiento del plan del año.

El CIH de la UM ha cumplido sus planes todos los años, no siendo así las ventas en CUC, a pesar de tener muy cerca el polo turístico de Varadero.

Plan de prestación de servicios del CIH para 2019.

El Centro Internacional de La Habana en la Universidad de Matanzas para el 2019 tiene un plan en la prestación de servicios de Formación de \$ 163,000.00 CUP, en servicios de Consultoría Científico Técnico \$ 164,000.00 CUP y en CUC \$ 5,000.00, para un Plan general de \$ 332,000.00 en MT.

Elo representa un incremento sustancial con respecto a todos los años anteriores de la existencia del CIH en la UM y lo coloca dentro del grupo de CES del país que más captan establecida en \$300 000 MT.

Servicios contratados por el CIH hasta la fecha.

En lo que va del año 2019, tenemos pactados en la modalidad de formación y consultoría los siguientes servicios:

Tabla No. 6. Título: Servicios de formación contratados durante el 2019.

No.	EMPRESAS CONTRATADAS.	CUC	MONTO TOTAL CUP	TIEMPO DE DURACIÓN
01	Politécnico del Petróleo.		\$ 177,192.36	8 meses
02	LABIO FAM		24,978.78	4 meses
03	EMCOMED		31,412.50	5 meses
04	EISA (Planta Granma)		15,005.86	3 meses
05	TRANSGRADIS		30,008.22	5 meses
06	Hotel Gran Memory	2,000.00	-	3 meses
07				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 7. Título: Servicios científicos técnicos de consultoría contratados en el 2019.

No.	EMPRESAS CONTRATADAS.	MONTO TOTAL \$	TIEMPO DE DURACIÓN
01	Aeropuerto Varadero, Juan Gualberto Gómez.	15,000.00	3 meses
02	Centro Servicios Ambientales Varadero.	100,000.00	9 meses

03	Empresa Mantenimiento Grupos E lectrógenos.	30,000.00	3 meses
04	Cuba Ron Cárdenas	20,000.00	2 meses
05	Empresa Comercializadora CUPET	25,000.00	1 mes
06	Empresa Provincial Avícola Matanzas. Se incluyen 12 unidades Municipales.	40,000.00	3 meses
07	Empresa de Construcción y Montaje Matanzas.	20,000.00	6 meses
08	Empresa Provincial Grupo GARDIS. (2 contratos)	12,855.00	9 meses.
09	Empresa Integral Agropecuaria Matanzas.	4,050.00	6 meses
10	Empresa Nacional de Alimento.	60,000.00	6 meses
11	Marinas Gaviota S.A	12,000.00	2 meses

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 8. Título: Resultados económicos hasta junio 2019.

ACTIVIDAD	PLAN CUC	PLAN CUP	PLAN MT	REAL CUC	REAL MT	% CUM P. MT.
FORMACION	\$ 2,5	\$ 163.5	\$ 166.0	\$ 2,0	\$ 174,192.77	104.0
CONSULTORIA	2,5	163.5	166.0	-	135,355.00	81.84
TOTAL	5,0	327.0	332.0	2,0	309,547.72	93,2

Fuente: Elaboración propia.

II.5 Caracterización del diagrama del proceso de contratación del CIH S.A.

Los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso

es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento o disminuye sus costos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requerimientos cambiantes de mercados, clientes, nuevas tecnologías, etc., la empresa ha de buscar en cada caso el ritmo adecuado del cambio (Colectivo de Autores, 2003).

Como base para la mejora, es extendido el uso de los diagramas de procesos que permiten la visualización y apreciación de las interrelaciones entre los procesos, subprocesos y actividades para perfeccionar los resultados que los clientes desean (Rodríguez & Alonso, 2018).

La representación gráfica facilita el análisis, y la descomposición de los procesos en actividades; así como la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada a los grupos de interés o al resultado deseado (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2000).

Son la base para lograr una mejor gestión y orientarse hacia satisfacer al máximo las expectativas de los clientes, gestionar las actividades y las tareas de los procesos, suprimir aquellas que no aportan valor y buscar e incorporar oportunidades de mejora (Parra Ferié, Negrín Sosa, & Gómez Figueroa, 2009).

La forma más eficaz de documentar un proceso es mediante un diagrama de flujo o flujograma. Se trata de una secuencia de símbolos unidos entre sí. Cada símbolo representa una tarea o actividad.

Los diagramas de flujo se pueden representar en vertical (para leer de arriba abajo) o en horizontal (para leer de izquierda a derecha). El diagrama debe ser sencillo, es decir, fácil de seguir y comprender, cuidando su consistencia de conjunto. Debe tener un inicio y un final determinado, pues representa un proceso. En el transcurso del proceso y diagrama, se suceden las actividades o procedimientos y, en ocasiones, se han de tomar decisiones.

El diagrama del proceso AS-IS es la imagen que mejor representa al proceso a través de sus etapas, por lo que representa la base para la documentación y

análisis del mismo, este dispone de tres símbolos básicos con significado semántico preciso como son:

- Rectángulo: representa una actividad, operación o tarea.
- Rombo: representa una condición, pregunta o decisión.
- Línea con flecha: representa el sentido del flujo o secuencia de actividades

Para su diseño, existen reglas entre las que se encuentran:

- Todo diagrama tiene un solo punto de inicio y un solo final.
- Debe definirse la dirección del diagrama, ya sea de forma horizontal o vertical.
- El único símbolo especial debe ser el rombo, que tiene un solo punto de entrada y dos de salida.
- Si diversas flechas de entrada han de llegar al mismo símbolo, estas deben unirse en una antes de llegar al mismo.
- Cada símbolo debe tener una etiqueta dentro con el nombre de la actividad, pregunta de decisión, etc.
- Uno de los software que facilitan esta tarea es Microsoft Visio el cual se utiliza para dibujar una variedad de diagramas. Entre ellos se incluyen diagramas de flujo, organigramas, planos de construcción, planos de planta, diagramas de flujo de datos, diagramas de flujo de procesos, modelado de procesos de negocios, diagramas de carriles, mapas 3D y mucho más.

Todas las ediciones comparten funcionalidad con Microsoft Office Word y Excel, tales como opciones para texto y color, y permiten suministros de datos directamente de Microsoft Excel y Access. De forma similar a otro software de diagramas, Visio ofrece una biblioteca de plantillas y figuras para diversos tipos de diagramas.

Para la gestión efectiva y proactiva de la Casa Consultora Centro Internacional de la Habana de la Universidad de Matanzas, se realiza la representación gráfica, mediante el diagrama AS-IS, del procedimiento de contratación de productos y servicios, para ello se utiliza el software Microsoft Visio.

Para comenzar a realizar el diagrama se usa el verbo en infinitivo, para facilitar el trabajo a la hora de la confección del diccionario de actividades. Seguidamente se coloca el objeto de la acción y por último el recurso, es decir, quién realiza la acción (sujeto).

Para confeccionar el diagrama AS-IS el equipo de trabajo con los ejecutantes de la tarea relacionan todas las actividades que se realizan en el proceso en cuestión, este procedimiento necesita de la cooperación de todos los que de una manera u otra están involucrados con el mismo y cada diagrama debe someterse a una revisión exhaustiva para asegurar que las acciones que se representan son las que realmente se llevan a cabo.

De esta manera queda conformado el diagrama del proceso de contratación de CIH en la UM. Este diagrama permite el análisis de cada una de las actividades para detectar oportunidades de mejora (Rodríguez & Alonso, 2018).

Diagrama del proceso de contratación de CIH S.A. Anexo No. 2

La representación y descripción de los procesos, a partir de la utilización de diagramas AS-IS, acompañados de información y documentación, es la antesala para la mejora en el diseño y funcionamiento. Al descomponer los procesos, en sus actividades y etapas, se pueden localizar las actividades que no aportan valor añadido para considerar su posible eliminación o mejoramiento, así como detectar fallos, errores, despilfarros y otras desviaciones que conduzcan a la optimización de aquellas que aportan (Alonso, 2018).

En este contexto, la actividad de comercialización del CIH busca la incorporación de esta y otras herramientas, adaptadas a sus características y condiciones, para contribuir al mejoramiento de la organización.

Descripción del proceso de contratación del CIH UM .

Se describe detalladamente el proceso de contratación del Centro Internacional de La Habana para de esta forma poder apreciar mejor las acciones que se realizan con el fin de una mejor comprensión en la realización del proceso en cuestión .

El Cliente .

El cliente, denominado así a las Empresas reconocidas recíprocamente la personalidad, capacidad y representación con que comparecen, convienen en suscribir un contrato de prestación de servicios o adquisición de producto, haciendo apto de presencia solicitan al CIH dicho servicio, presentando el certificado de acreditación de dicha entidad .

Intercambio con el cliente .

Se realiza el intercambio con el cliente sobre las necesidades de ambas partes. Si se determina por el prestador que es posible prestar el servicio solicitado se procede a la búsqueda de los profesores por las diferentes facultades, según sea el caso .

Captación de profesores .

Si existe disponibilidad de profesores continua el proceso, si no existe disponibilidad de los especialistas requeridos termina el proceso .

Al existir los profesores para prestar el servicio se le hace solicitud de los documentos a presentar en caso que sea contratado por CIH por primera vez. Estos documentos son: Ficha del profesor, mediante modelo oficial, que se le hace llegar al profesor por CIH, además, síntesis curricular y certificación de salario que debe emitir la Dirección de Capital Humano de la UM . Esta certificación de salario se debe actualizar anualmente debido a los cambios que pueden producirse en el salario a devengar por los profesores .

Designación del jefe de grupo .

Dentro del grupo de profesores se designa un jefe. Este tiene la responsabilidad de mensualmente elaborar el informe de las acciones ejecutadas en el mes y entregarlo al cliente el que ampara el pago de la facturación del propio mes.

Elaboración de la propuesta de contrato.

Al continuar el proceso se elabora la propuesta de contrato, se le comunica al cliente y se le solicita haga acto de presencia para analizar tiempo de ejecución, monto en CUP o CUC, plazos de pagos, y horas a trabajar por los profesores. De encontrarse la Empresa o Unidad solicitante fuera de los límites permisibles para el traslado de los profesores, se acuerda con el cliente, transporte y alimentación para el personal que prestara el servicio solicitado. Si el contrato corresponde a Formación se elabora el anexo 1 y se le anexa al contrato.

Es llevada o enviada a través del Email a la Empresa dicha propuesta, para que sea analizada y aprobada por el Jurídico y el Director de la entidad. Este trámite genera mucha demora, principalmente cuando el jurídico es contratado y en otros el Director no realiza la actividad de revisión con inmediatez, así como la firma del contrato llegado el momento.

Al ser analizada la propuesta de contrato por el cliente, si el mismo no está de acuerdo no continua el proceso, si se llega a acuerdo continúa dicho proceso.

Envío de la propuesta de contrato al jurídico del CIH Habana.

Es enviada la propuesta de contrato al jurídico de CIH en La Habana vía correo. Hay un tiempo de espera hasta que llegue el contrato debidamente revisado y dictaminado.

Si es aprobado por el jurídico de CIH, este envía junto al contrato el dictamen donde plasma si lleva arreglos, lo que se ejecuta de inmediato, o si está debidamente confeccionado.

Firma del contrato por el cliente.

Estando todo en orden se imprime original y copia del contrato y se le hace llegar al cliente para que firme y acúñe por la persona designada por resolución, media firma en cada hoja con su respectivo cuño y la firma completa con el cuño en la última hoja, es traída a CIH UM el Contrato por el cliente.

Envío del contrato a CIH Habana.

El Contrato firmado por el cliente se envía por DHL a CIH en La Habana para su firma, este proceso genera demora. La contratación se hace efectiva, a partir de la fecha en que se firme el documento por el Vicepresidente que corresponde, Formación o Consultoría.

Se comunica vía correo electrónico al Vicepresidente el envío del contrato, especificando a la Empresa que pertenece, además, se le solicita, que de ser firmado se ejecute de inmediato la facturación del primer plazo de pago y se envíe junto a la facturación, a CIH UM copia de dicho contrato escaneado por correo para la entrega al cliente.

Elaboración del presupuesto de gasto (PG).

Se elabora el presupuesto de gasto teniendo en cuenta el monto del mismo, las horas de prestación del servicio, los meses por los cuales se acordó entre las partes y la relación de los profesores con sus datos personales, (Nombre (s) y apellidos, No. Carne de identidad, categoría ocupacional y salario básico) según requerimientos de CIH en La Habana y se envía digital a esa institución.

Envío desde La Habana de las facturaciones.

Entre el 5 y 10 de cada mes se solicitan las restantes facturaciones atendiendo a los diferentes plazos de pago establecidos en los contratos vigentes. Dichas facturaciones son enviadas por correo electrónico desde CIH en La Habana. Son firmadas y acuñadas por el encargado de negocios de CIH en la UM, las mismas se le hacen llegar a los clientes en formato papel, en original y copia. Al ser firmada y acuñada este, el cliente se queda con una copia, para emitir el cheque o

transferencia bancaria, según su decisión y la otra es entregada a CIH UM, la que es enviada a CIH en La Habana por DHL.

Elaboración y envío del informe de conciliación al CHI Habana.

Del 15 al 20 de cada mes se elabora el informe de conciliación en formato Excel, según facturación hecha el propio mes y se envía a través de correo electrónico a CIH en La Habana. Si el cliente no paga la factura antes del día 30 del mes en curso, los profesores no reciben el dinero por el trabajo realizado, se le reconoce por CIH en La Habana dicho trabajo, y es aplazado el pago hasta tanto el cliente haga el depósito correspondiente en la cuenta de la referida institución. Es enviada comunicación a CIH UM como constancia de que el pago será efectuado posteriormente.

Pago de las facturaciones por el cliente.

Al efectuarse el pago de la factura por el cliente mediante cheque, hay que recogerlo en su empresa o puede ser traído por un representante de la entidad al CIH UM. Este se envía a CIH Habana por DHL. Este proceso genera demora que afecta en muchos de los casos el pago a los profesores en tiempo. Si el cliente paga la factura por transferencia bancaria, se le solicita vía telefónica o correo electrónico No. De la transferencia bancaria y fecha en que fue realizada, se le comunica por esa misma vía al CIH Habana para verificar si la misma está registrada en la cuenta de la institución, dándonos respuesta por la misma vía.

Pago a los profesores.

Al ser depositado el cheque en la cuenta bancaria o recibida la transferencia bancaria, CIH en La Habana confecciona las nóminas entre el 10 al 15 de cada mes. Enviando por DHL las nóminas y el cheque nominativo con el monto de dinero a pagar a los profesores contratados, a nombre del Encargado de negocios de CIH UM, quien tiene firma autorizada para realizar dicho trámite. Este proceso de envío por DHL genera demora, recibándose, después de los días 25 de cada

mes, a veces, en los primeros días del mes posterior. Se recoge el paquete y es extraído del banco el dinero enviado en cheque.

Se revisa el dinero y es dividido por profesor según consta en la nómina y se coloca en sobres. Se les comunica a los profesores a través de correo electrónico o teléfono hacer acto de presencia para el cobro del dinero correspondiente, firmando la nómina. De presentarse algún problema al profesor que tiene que cobrar y firmar la nómina, como, enfermedad o por estar fuera de la Provincia o del País, a través de un autorizo de cobro debidamente firmado por ambas partes y con los datos requeridos se le paga a la persona designada. Al concluir el pago, el que no debe demorar más de 30 días, porque se debe enviar la nómina original correctamente firmada y adjuntando los autorizo de cobros por DHL al CIH en La Habana, siendo escaneada y archivada copia en CIH UM.

Elaboración del informe final.

Finalizado el contrato se elabora un informe final, al estar satisfecho el cliente finaliza el proceso, si no está de acuerdo el cliente, se analiza el resultado del trabajo y se revisa el informe por el equipo de especialistas hasta que las partes lleguen a un acuerdo.

Reconocimiento del pago a los profesores para su jubilación.

Los pagos recibidos por los profesores contratados por CIH se les reconocen para su jubilación. Cuando los profesores van hacer solicitud de jubilación solicitan a CIH UM constancia de los salarios devengado certificado en documento legal; el que es solicitado a la Dirección de Capital Humano de CIH en La Habana con los datos personales del profesor vía correo electrónico. Esta solicitud debe hacerse con más de un mes de antelación a la fecha de presentar la jubilación por la demora que genera debido, a que es enviado por DHL. Cuando se recibe el documento en el CIH UM se le comunica al profesor vía correo electrónico hacer acto de presencia para recoger el mismo (Rodríguez, 2018).

II.6 Definición de la Visión y Misión del Centro Internacional de la Habana S.A.

Se definieron la VISIÓN y la MISIÓN a partir del Objeto Social, del CIH y su proyección al futuro:

VISIÓN:

Ser líderes en los servicios profesionales de consultoría, capacitación, auditoría y científico – técnicos, con una efectiva respuesta a las disímiles problemáticas, respaldados por el conocimiento y experticia, atesorados en las Universidad de Matanzas y sus centros de investigación internos. Brindar soluciones integrales y de excelencia, apostando al desarrollo sostenible.

MISIÓN:

“El Centro Internacional de la Habana S.A. es una sociedad mercantil que ofrece servicios de excelencia en consultoría, capacitación, auditoría y científico técnicos, basados en la experiencia y profesionalidad del potencial de profesionales y técnicos de la Universidad de Matanzas.

II.7 Matriz DAFO.

La Matriz DAFO; es una herramienta fundamental para identificar debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades que debe tenerse en cuenta antes de la realización del estudio prospectivo ya que permite lanzar las estrategias donde se aprovechen las oportunidades y se potencien las fortalezas. Es importante definir qué:

- Debilidad: insuficiencia, dificultad, carencia interna que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.
- Amenaza: elemento, fenómeno, factor externo que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.
- Fortaleza: ventaja, habilidad, recurso, interno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

- Oportunidad: espacio, ventaja externa que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

DEBILIDADES.

- Insuficientes medios informáticos para garantizar la no dependencia de otros entes, en el proceso de prestación de servicios y una mayor eficiencia de los procesos en general.
- Cero medios de impresión y reproducción.
- No contamos con medio de transporte para garantizar la logística necesaria en la prestación de los servicios y no tener que depender de los clientes para la transportación de consultores y auditores.
- El CIH en la UM no cuenta con un inmueble con condiciones y de fácil localización por los clientes debido a su ubicación dentro de la universidad. Además, no estimula la presencia de los clientes ya que la atención que se le puede prestar es casi nula, en condiciones prácticamente precarias.
- El mobiliario es insuficiente y el que existe está en malas condiciones.
- El CIH en la UM no cuenta con una plantilla que facilite realizar mayores acciones con el fin de incrementar la captación, tanto en Moneda Nacional como divisa. Situación crítica en la división de auditoría.
- Imposibilidad de garantizar los recursos y medios para el desarrollo del trabajo, incluyendo el transporte hacia localidades alejadas de la sede universitaria, lo que frena el desarrollo de los servicios.
- Las Facultades y sus Dptos. de la Universidad de Matanzas no cuentan con la cartera de productos y servicios.
- Las Facultades y sus Dptos. no cuentan con la bolsa de profesores elaborada, que responda a la cartera de productos de sus áreas.
- El CIH UM no tiene actualizada la cartera de productos.

- El CIH no tiene elaborada la bolsa de profesores según la prestación de los servicios solicitados para agilizar el proceso de contratación.
- El CIH no cuenta con un sitio en internet para la promoción de sus productos y servicios.
- No están identificados por facultados todos los productos y servicios que se pueden introducir en la generalización de resultados.
- No están identificadas las potencialidades Empresariales como cliente de todos los productos y servicios existentes en la UM.
- Se trabaja de manera reactiva, fundamentalmente por la inexistencia de la cartera de productos debidamente actualizada, la falta de transporte y medios de comunicación.
- Los ingresos por concepto de Sistema de Pago por Resultados no son lo suficientemente atractivos para los y profesores y técnicos, vinculados a la actividad del CIH.
- Existe el límite de 190 horas a pagar al profesor mensualmente lo que desestimula su prestación de servicios a través de CIH.
- No hay una buena divulgación en la universidad sobre el alcance de CIH.
- Los profesores no reciben los recursos materiales necesarios para la ejecución del servicio (dieta, transporte, alquiler de locales, impresión de documentos, etc.).
- La facultad a que pertenece el profesor no recibe directamente, ningún beneficio institucional por el trabajo del profesor.
- En la universidad no existe un personal dedicado a la búsqueda de oportunidades y gestión de negocios ya que en ocasiones no basta con el encargado, que permita identificar posibles mercados para introducir los resultados de la ciencia.

- No existe el apoyo necesario a la actividad del CIH, por la dirección de la universidad.
- No es clara la política de comercialización en la actividad de formación para que los órganos de postgrado conozcan la base legal para dicha actividad.
- El proceso de pago a los profesores es muy engorroso y demorado.
- No se estimula moralmente (Certificado) al profesor por el trabajo realizado a efecto de sustentar resultados económicos destacados.
- No se trabaja estrechamente con los profesores responsables de la ciencia y el posgrado en facultades y departamentos, en la preparación y realización de talleres, para que se conozca las potencialidades de CIH.
- No todas las empresas del territorio, incluyendo los municipios, conocen el alcance del CIH, como entidad autorizada a facilitar la prestación de servicios técnicos por parte de la universidad lo que motiva incumplimiento a la hora de utilizar los recursos financieros disponibles en las partidas de capacitación y deja de constituir una alternativa para que la universidad pueda desarrollar acciones de innovación en las empresas.
- El proceso de contratación con el cliente es muy engorroso, lo que conlleva a pérdida de tiempo e incumplimientos, principalmente con el pago de la primera facturación dentro del mes.
- Necesidad de pasar los cursos que se le imparten a los extranjeros a al CIH, hoy están inscriptos por Relaciones, donde la captación que entra UM es del 60 % y por CIH del 85 %.
- No contamos con consultores en fronteras contratados en Empresas mixtas cubanas o en asociaciones económicas internacionales.
- Se han logrado muy pocos contratos en las CUM.

- No se realizan visitas a la Cámara de Comercio para ofertar nuestra cartera de servicios en aquellas entidades que la Cámara de Comercio considere que tiene posibilidades de pago en divisa.
- El CIH en la UM no cuenta con bibliografías para su identificación y divulgación de su objeto de trabajo, como son: logotipo del CIH UM, tarjetas de identificación, plegables y gigantografía.

AMENAZAS.

- El esquema de distribución establecido por la UM con los ingresos en CUC, generados por el CIH, desestimula una mayor participación de las mismas a través del CIH, (85% para la universidad, para el CIH Matanzas el 0% CUC).
- Normativas y regulaciones que impactan negativamente en un mayor desarrollo de los servicios profesionales, entre ellas:
 - Restricciones que limitan el uso del precio por acuerdo (Resolución P-103/2004 del año del MFP).
 - Limitaciones para el cobro y los pagos en CUC entre empresas nacionales. (Resolución Conjunta No.1/2005 entre el MFP y el MEP).
 - Sistemas de pago por resultados y pago por la eficiencia económica con indicaciones restrictivas en sus indicadores directivos. (Resoluciones No. 6 del 2016 del MTSS y No.155 del 2016 del MFP).
- Dualidad monetaria y cambiaria.
- Pobre estimulación a los profesores y personal en general que participan cuando los contratos son en divisa.
- Imposibilidad de facturar en CUC a Empresas 100% cubanas.

- Carencia de un marco legal que permita la creación de incubadoras de empresas y el financiamiento de proyectos de investigación con posibilidades de comercialización desde nuestra Casa Consultora.
- Demora en el envío de documentos e informaciones desde la Habana y viceversa, lo que genera incumplimientos. (DHL).
- Casas Consultoras existentes en el territorio.
- Los ingresos en CUP que se generan a través del CIH por las universidades, no se les puede transferir ya que pasan directamente al Presupuesto del Estado, por lo que no incrementan la disponibilidad de gastos de las universidades.

FORTALEZAS

- El CIH en la UM cuenta con un colectivo de profesores competente, con elevado prestigio profesional ante los clientes.
- El CIH le permite un alcance nacional e internacional de sus servicios, así como la conformación de equipos multidisciplinarios con alta calificación y experticia para realizar, en el país y en el exterior, servicios científico técnico de alto valor agregado.
- CIH posee las debidas autorizaciones para: auditar, así como para realizar Estudios de Inversiones, de Mercado y Avalúos.
- Buenas relaciones interpersonales entre los compañeros de CIH, los profesores, trabajadores y directivos de la UM.
- Sistema de estímulo y pago por resultados que permite abarcar a los profesores e investigadores que participen en contratos de CIH.
- Ubicación geográfica cerca del polo turístico de Varadero.
- Importantes empresas provinciales y nacionales ubicadas en el territorio.

O P O R T U N I D A D E S .

- El proceso de Perfeccionamiento de la Universidad de Matanzas.
- El CIH tiene alcance nacional e internacional en la prestación de sus servicios.
- Creciente demanda de servicios profesionales que genera el proceso de inversión extranjera en Cuba.
- El proceso de actualización y perfeccionamiento del modelo económico cubano.
- Presentación a los Ministerios en Feria de EXPOCUBA los productos utilitarios de la Universidad de Matanzas.
- Presentación de la cartera de productos y servicios del CIH S.A de la Universidad de Matanzas a Universidades extranjeras en el evento Universidad 2018.
- El vínculo que se puede lograr con el Parque Tecnológico de la UM.

II.8 Medidas para superar las DEBILIDADES y atenuar las AMENAZAS .

- Habilitar de suficientes medios informáticos al CIH S.A de la UM.
- Disponer como mínimo de un medio de impresión y reproducción con calidad, así como de un teléfono.
- Disponer de un medio de transporte para la gestión negocios y garantizar la logística necesaria en la prestación de los servicios y no tener que depender de los clientes para la transportación de los profesores.
- Contar con un inmueble de fácil localización por los clientes, con identificación ampliamente visible, oficinas con privacidad, además con baño, pantry, microwey, hornilla eléctrica y cafetera.

- Que se habilite al CIH S.A de muebles con presencia para recibir visitas de directivos y especialistas tanto nacionales como del exterior, teniendo en cuenta su objeto social.
- Aprobar dos plazas en la plantilla que actualmente cuenta el CIH UM para priorizar la falta del auditor y el gestor de negocios y de esta forma facilitar la gestión de negociación y la agilización del proceso de contratación, así como el control de la documentación e información que genera dicho proceso.
- Que se garantice el transporte, el combustible y la dieta en caso necesario, para el desarrollo del trabajo por los profesores, hacia localidades alejadas de la sede universitaria, para lograr eficiencia en el desarrollo de los servicios.
- Que las Facultades y sus Departamentos de la Universidad de Matanzas elaboren y mantengan actualizadas su cartera de productos y servicios.
- Que sean entregadas al CIH S.A copias de las Carteras de productos elaboradas por las Facultades de la Universidad de matanzas.
- Las Facultades de la UM deben actualizar, como mínimo, cada seis meses sus carteras de productos, entregándosele copia al CIH S.A.
- Elaborar por parte de las Facultades y sus Dptos. la bolsa de profesores, que responda a la cartera de productos y servicios de sus áreas, la que debe ser actualizada periódicamente, entregándosele copia al CIH S.A de la UM.
- Actualizar por parte de CIH la cartera de productos a partir de la entrega de las mismas por las Facultades.
- Elaborar por el CIH S.A de la UM la bolsa de profesores a partir de la entrega por las Facultades.

- Crear por parte del CIH S.A un sitio en internet para la promoción de sus productos y servicios.
- Que sea chequeada la participación de los organismos convocados, así como las necesidades de los mismos con relación a los productos y servicios que pueden recibir.
- Identificar por parte de las facultades todos los productos y servicios que se pueden introducir.
- Proponer la realización de estudios de mercados por la Facultad de Ciencias Económicas.
- Que la universidad reciba una parte de los ingresos en moneda nacional, pudiendo con este aporte favorecer a las facultades o áreas a las que pertenecen el, o los profesores, directamente con un beneficio institucional por el trabajo o servicio prestado por estos.
- Que el monto recibido por el profesor sea más representativo acercándose al 80 % del valor del contrato pues el CIH solo tiene pagos administrativos.
- Que no exista el límite de 190 horas mensuales y que el pago al profesor sea por el cumplimiento del plan de tareas a cumplimentar en el mes, aprobado según las partes (Prestador y cliente).
- Trabajar más estrechamente con los profesores responsables de la ciencia y el posgrado en facultades y departamentos, para la preparación y realización de talleres, intercambios, etc. de conjunto, para divulgar la cartera de productos y servicios y en general el alcance de CIH.
- Trabajar en función de que en un futuro no lejano se les garantice a los profesores los recursos materiales necesarios para la ejecución del servicio contratado (dieta, transporte, impresión de documentos, etc.)
- Que haya en la universidad un personal dedicado a la búsqueda de oportunidades y gestión de negocios que en ocasiones no basta con el

encargado, que permita identificar posibles mercados para introducir los resultados de la ciencia.

- Que la Universidad apoye debidamente la actividad del CIH de manera que sea para las direcciones de la universidad una tarea a cumplir, formando parte del plan individual de cada directivo, chequeándose mensualmente por la Dirección de la entidad.
- Que sean permanentes los encuentros de los directivos de CIH UM universidad (Consejos de Dirección, Consejos Científicos, reuniones de Dptos., en las facultades) para aclarar dudas que puedan tener los profesores y líderes científicos de proyectos de investigación, divulgar los servicios y productos, así como las acciones y apoyo que necesita el CIH para lograr incrementar sus planes económicos en mayor escala.
- Proponer a la aprobación por la Rectora de la Universidad un plan con la intencionalidad de tener una mayor participación en las reuniones en Facultades, Dptos., Áreas independientes, centros como el CEAT, CEBIO, CENED, CEFAS, Parque Tecnológico e intercambios con Indio Hatuey, las CUM y las FUM.
- Que se aclare la política de comercialización en la actividad de formación para que los órganos de postgrado conozcan la base legal para dicha actividad.
- Que el proceso de pago a los profesores sea menos complicado y más ágil.
- Crear mediante Resolución Rectoral el Premio Anual otorgado por la Universidad de Matanzas "La Virtud de la Utilidad". Con su correspondiente Certificado, para estimular moralmente a los profesores y áreas que más se destaquen en la prestación de servicios por el CIH UM.
- Realizar acciones con las empresas para que conozcan el alcance del CIH, como entidad autorizada a facilitar la prestación de servicios técnicos por parte de la universidad como una vía para utilizar los recursos financieros

disponibles en las partidas de capacitación, además de constituir una alternativa para que la universidad pueda desarrollar acciones de innovación en las empresas.

- Solicitar al CIH Nacional se les dé potestad a los encargados de negocios para firmar contratos con los clientes, para agilizar el proceso de contratación, garantizando de esta forma la recepción de documentos a tiempo.
- Proponer a la Dirección de la Universidad de Matanzas la posibilidad de pasar los cursos que se le imparten a los extranjeros al CIH, hoy están inscriptos en Relaciones Internacionales, donde la captación que entra a la Universidad es del 60 % y por CIH sería del 85 % .
- Aumentar los consultores en fronteras contratados en Empresas mixtas cubanas o en asociaciones económicas internacionales.
- Realizar acciones con los CUM y las FUM , con el objetivo de informarles las potencialidades del CIH para que elaboren su cartera de servicios y la bolsa de profesores que respondan a estos servicios para lograr posibles contratos en los Municipios donde radican .
- Realizar visitas a la Cámara de Comercio para ofertar nuestra cartera de servicios en aquellas entidades que la Cámara de Comercio considere que tiene posibilidades de pago en divisa .
- Elaborar la bibliografía imprescindible para la divulgación del objeto de social del CIH y su cartera de productos y servicios, como son: logotipo del CIH UM , tarjetas de identificación, plegables y gigantografía .

Conclusiones Capitulo II.

En este capítulo se exponen, en primera instancia, los objetivos específicos y criterios de medidas para incrementar la comercialización de productos y servicios, así como la caracterización del proceso de contratación del CIH mediante el

diagrama AS-IS, y la descripción detallada de este proceso que constituye el entorno de la investigación.

Se definen la Visión y Misión a partir del objeto social del Centro Internacional de la Habana en la Universidad de Matanzas y se aplica la matriz DAFO como herramienta para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, elaborándose un plan de medidas para superar las debilidades y atenuar las amenazas.

Capítulo III: Aplicar parcialmente la estrategia de comercialización de la cartera productos derivados de la actividad científica en la Universidad de Matanzas.

En este capítulo se aplica parcialmente la estrategia de comercialización de la cartera de productos derivados de la actividad científica de la Universidad de Matanzas, utilizando la herramienta lluvia de ideas como técnica grupal.

III.1 Utilización de la herramienta "Lluvia de Ideas" (Brainstorming).

Para el desarrollo del Capítulo III nos vamos a basar en una estrategia para eliminar las debilidades y minimizar las amenazas. Para ello utilizaremos la herramienta "Lluvia de Ideas" (Brainstorming).

La Lluvia de Ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Esta herramienta es creada en el año 1941 por Alex Osborne, cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de "lluvia de ideas" que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente (Camacho, 2004).

Se detallan, además, las principales dificultades que se presentan, tanto por la parte de CIH UM como por el cliente para pactar un negocio o contratación y se especifican los resultados parciales obtenidos hasta el momento.

III.2 Estrategia para eliminar las debilidades y minimizar las amenazas.

Para eliminar las debilidades.

1. Insuficientes medios informáticos para garantizar la no dependencia de otros entes, en el proceso de la prestación de los servicios y una mayor eficiencia de los procesos, en general.

El CIH cuenta con un equipo de computación, lo que resulta insuficiente ya que trabajan tres compañeros en la oficina, donde prácticamente toda la información es digitalizada, generándose pérdida de tiempo, demora al acceso de solicitudes de informaciones, informaciones que llevan un procesamiento, dando lugar a hacer gestiones por otras vías o fuera de la universidad para el envío de estas informaciones a los entes solicitantes.

El desarrollo del contenido de trabajo se ve muy limitado, lo que provoca malestar e inseguridad, afectando la eficiencia del resultado de las actividades, así como la entrega tardía a los clientes de contratos en vía de concertación, acceso inmediato a internet para revisión del correo de la universidad, teniendo en cuenta que todo está digitalizado y la vía más rápida y segura es esta.

Cada contrato cuenta con una carpeta donde se archiva cada documento e información relacionada con el mismo, por ejemplo: para tener acceso al presupuesto de gasto de un contrato hay que acceder a la carpeta porque está confeccionado en un Excel el que no admite impresión.

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
Rectora	Vicerrector 2	Septiembre 2019.

2. Cero medios de impresión, reproducción.

No se dispone de un medio de impresión ni reproducción. Hemos hecho gestiones tanto con la dirección de la Universidad como con el CIH Nacional y la situación no se le ha dado solución. Hay que imprimir los contratos en original y copia, cuando son aprobados por el Jurídico de CIH en La Habana y hacerlo llegar al cliente para su firma. Las facturas, según los plazos de pagos aprobados mensualmente en los diferentes contratos vigentes, enviadas vía digital por La Habana se imprimen en original y copia, una para el cliente y la otra debidamente firmada y acuñada por este, se envía a nuestro organismo nacional.

Se elabora un expediente por cada contrato que lleva copia dura, copia del certificado del cliente, copia de la ficha del cliente y control de las facturaciones de los todos los plazos de pagos, pagos x cheques o transferencias bancarias. Control de las acciones que van realizando en el periódicamente.

En el caso de las transferencias bancarias hay que dejar evidencia escrita y llamar a CIH en La Habana y dar la información para que verifiquen la entrada del dinero por dicha transferencia. Todo el trabajo que genera impresión hay que realizarlo de oficina en oficina pidiendo favores para imprimir los documentos y así poder garantizar que el trabajo salga. Hay veces que hemos pasado días para lograr imprimir un documento. Es obvio, que para lograr que el trabajo se realice en tiempo y forma nuestro centro tiene que disponer como mínimo, de un medio de impresión con escáner; garantizándose la tinta para el mismo.

La Oficina no cuenta con teléfono directo ni con extensión de la pizarra existente en la Universidad. Realizamos parte de las llamadas para las gestiones de trabajo de la extensión de la oficina de la Secretaria de la Directora del Centro de Información. La directiva cedió una extensión a CIH y un equipo de teléfono fue asignado por la dirección de redes. Existe el inconveniente, que el cable no tiene salida a partir del poste donde está instalado. Se han hecho gestiones con la Dirección de la Empresa de Telecomunicaciones (ETECSA), planteándonos que esa instalación lleva una inversión y que por ahora no tiene solución, no obstante, se continúa insistiendo.

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
Rectora	Vicerrector 2	Septiembre 2019.

3. . No se cuenta con medio de transporte para garantizar la logística necesaria en la prestación de los servicios y no tener que depender de los clientes para la transportación de los profesores.

El CIH no dispone de ningún medio de transporte para garantizar la logística necesaria para la búsqueda de clientes, la prestación de los servicios y no tener que depender de los clientes para la transportación de consultores y auditores.

Esto se ha gestionado con la Dirección de la Universidad y con el nivel Nacional de CIH, situación que no se ha tenido solución. La Universidad en muy pocas ocasiones nos ha la posibilidad de un transporte para la gestión de un posible cliente, y en ningún caso para el traslado de los profesores para la prestación de servicios a clientes. Teniendo en cuenta las potencialidades que tiene el Municipio de Matanzas, estamos obligados a visitar Empresas para darle a conocer nuestra cartera de productos y servicios para lograr elevar la concertación de contratos y poder cumplir con los planes previstos, tanto en Moneda nacional como CUC.

Tenemos la posibilidad de contar con el polo turístico de Varadero donde hemos realizado acciones logrando algunos resultados como es el caso de la concertación de tres contratos con ECASA, Aeropuerto de Varadero, con el Hotel Arenas Doradas y el Hotel gran Memory. Teniendo que utilizar el medio de transporte de sus trabajadores o que el cliente garantice un transporte solamente para el traslado de los profesores para la realización de las acciones previstas en la contratación pactada. No es tan solo el traslado desde Matanzas o desde la Universidad a Varadero sino, el movimiento dentro de Varadero se hace muy complicado por lo que limita esta forma de llegarles a los posibles clientes. Se han realizado acciones, apoyándonos en carros particulares y en el transporte de algunos centros, pero esto es insuficiente, ante lo que pudiera lograrse de contar con un transporte a disposición de nuestra oficina.

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
Rectora	Vicerrector 2	Septiembre 2019.

4. El CIH no cuenta con un inmueble con condiciones y de fácil localización por los clientes debido a su ubicación dentro de la universidad. Además, no estimula la presencia de clientes, porque la atención que se le puede prestar es casi nula, en condiciones prácticamente precarias.

Actualmente la oficina se CIH se encuentra ubicada en un salón, en la tercera planta del edificio donde radica en Centro de Información, conjuntamente con los compañeros del Departamento de Comercialización y Propiedad Industrial, es difícil su localización, no tiene identificación, no contamos con ninguna privacidad

para el intercambio con posibles clientes. Cuenta con un Buro para tres compañeros, el Encargado de Negocios de CIH no tiene oficina independiente, no existe salón de reuniones, no tiene baño ni pantry. En despacho con la rectora se analizó la propuesta de mejora de la oficina del Centro Internacional de La Habana, para garantizar las condiciones mínimas indispensables que se requiere para la pactación de negocios. Anexo No. 3.

Ejecutor	Responsables	Fecha de cumplimiento
Rectora	Vicerrector 2	Diciembre 2019

5. El mobiliario es insuficiente y el que existe está en malas condiciones.

Los muebles con que cuenta CIH están en malas condiciones, la mayoría presentan roturas, manchas, no tienen la debida presencia para recibir visitas de empresarios tanto nacionales como internacionales, teniendo en cuenta el alcance de Centro Internacional de La Habana S.A.

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
Rectora	Vicerrector 2	Octubre 2019.

6. El CIH en la UM no cuenta con una plantilla que facilite realizar mayores acciones con el fin de incrementar la captación, tanto en Moneda Nacional como divisa.

Las plazas de auditor y gestor de negocios no existen en el Centro por lo que se ha solicitado a la dirección de la Universidad aprobar dos plazas más en la plantilla que actualmente cuenta el CIH para incrementar el poder adquisitivo según el alcance del organismo en el proceso de su actuar. Es importante señalar que otras universidades del país como la Universidad Agraria tiene aprobadas 21 plazas de consultor y ZETA de la CUJAE, 46. Por cada consultor el cliente le paga a CIH \$1,000.00 CUC como promedio mensual. (Anexo No. 4).

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
Rectora	Vicerrector 2	Septiembre 2019

7. Imposibilidad de garantizar los recursos y medios para el desarrollo del trabajo, incluyendo el transporte hacia localidades alejadas de la sede universitaria, lo que frena el desarrollo de los servicios.

El Encargado de Negocio del CIH en la UM no cuenta con transporte asignado para cumplir sus funciones para lo cual fue designado. Tiene asignada una cuota de combustible por la dirección nacional del Centro Internacional de La Habana por la vinculación de su vehículo particular al trabajo, cuota que es insuficiente. Por la UM no recibe asignación. Tampoco se reciben las dietas, para el traslado de los profesores, hacia localidades alejadas de la sede universitaria. Se gestiona por parte del prestador con los clientes la posibilidad de transporte, oferta de merienda y almuerzo para los profesores responsabilizados con realizar el servicio contratado. Siempre abonando el pago de las mismas. En algunos casos se le ha podido ofertar merienda nada más.

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
Rectora	Vicerrector 2	Septiembre 2019

8. Las Facultades y sus Dptos. de la Universidad de Matanzas no cuentan con la cartera de productos y servicios.

Las Facultades y Departamentos no tienen elaborada la cartera de todos los productos y servicios con posibilidades de ofertar. En el 2018 el personal de CIH participo en reuniones de los Dptos. que tienen mayores posibilidades de aportar servicios y productos. Donde se le explico el alcance del Centro Internacional de La Habana y la necesidad de identificar los productos y servicios que cada facultad puede ofertar, y a partir de ello, confeccionar su cartera, la que debe ser actualizada periódicamente. Siempre haciendo llegar copia al CIH.

Tabla No. 9. Título: Participación del personal de CIH en las reuniones de Dptos. por Facultades.

No.	Departamentos.	Facultades.	Profesores Participantes	Participación por el CIH.
01	Economía	Ciencias Económicas	14	1

02	Turismo	Ciencias Pedagógicas	12	1
03	Contabilidad	Ciencias Económicas	12	2
04	Ingeniería Civil	Ciencias Técnicas	9	1
05	Mecánica	Ciencias Técnicas	16	2
06	Ciencias Agropecuaria	Ciencias Agropecuarias.	25	1
07	Industrial	Ciencias Económicas	16	2
08	Informática	Ciencias de la Informática.	12	1
		Total participantes:	116	11

Tabla No. 9. Fuente: Elaboración propia.

En estas reuniones se le solicito a los Decanos de las Facultades la entrega al CIH de la cartera de productos y servicios a partir de su actualización. Hasta el momento solo el Dpto. de Industrial ha entregado su cartera de productos y servicios.

Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento
Facultades, Centros, Áreas o Dptos. Independientes.	Decanos, Director de Centros, Jefes Áreas y Dptos. Independientes.	Diciembre 2019

9. Las Facultades y sus Dptos. no cuentan con la bolsa de profesores elaborada, que responda a la cartera de productos de sus áreas.

En reuniones donde ha participado el CIH, en las diferentes facultades, Dptos. y Consejos de dirección de la universidad, se le ha dado a conocer que es de vital importancia tener creada la bolsa de profesores que responda a su cartera de productos y servicios. En la misma se debe hacer constar la categoría del profesor y su salario básico, teniendo en cuenta que el CIH paga a los profesores por el salario básico a partir de su categoría. Dicha bolsa debe ser actualizada periódicamente, teniendo en cuenta bajas o altas de profesores, cambios de categorías y sus respectivos salarios.

Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento
Facultades, Centros, Áreas o Dptos. Independientes.	Decanos, Director de Centros, Jefes Áreas y Dptos. Independientes.	Diciembre 2019

10 0. El CIH UM no tiene actualizada la cartera de productos.

La actualización de la cartera de productos y servicios, así como la bolsa de profesores del CIH S.A en la Universidad de Matanzas depende de la actualización desde las facultades, ya que no recoge todas las potencialidades existentes en sus áreas y Dptos. Hemos desarrollado acciones con las facultades, departamentos y áreas dándole a conocer la necesidad de cumplir con esta tarea por lo que representa para ambas instituciones.

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento.
Facultades, Dptos., Áreas Y Centros	J*Dpto. Comercialización Encargado Negocios	junio 2019, cada 6 meses se actualizará.

11 1. El CIH no cuenta con la bolsa de profesores que responda a la cartera de productos y servicios de la Universidad de Matanzas.

Hemos contactado con la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad para que nos entreguen la lista de profesores y técnicos actualizada, tarea que está en proceso de cumplimiento. No obstante, es responsabilidad de las facultades, Dptos. Áreas y Centros independientes conformar la bolsa de profesores que responda a la cartera de productos y servicios que ellos tienen.

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
Facultades, Dptos. áreas y Centros independientes	Decanos, Jefes Dptos. Áreas y Centros.	Diciembre 2019.

12 2. El CIH no cuenta con un sitio en internet para la promoción de sus productos y servicios.

Se contactó con el Director de Redes donde se le dio a conocer la necesidad de contar con un Portal con alcance internacional para promocionar la cartera de productos y servicios que está en condiciones de ofertar el CIH en la Universidad de Matanzas, planteándose por su parte, que por el proceso de perfeccionamiento que se realiza en estos momentos, la Dirección de Redes está en condiciones y posibilidades de acceder a nuestra solicitud. Posteriormente en otro contacto se analizaron objetivos y criterios entre las partes tomándose el acuerdo de conectar

un link a la Web de la Universidad con alcance internacional, ya que de esta manera dicha Web contaría con mayor volumen información, la que será actualizada periódicamente.

Se coordinó con la Jefa de la Carrera Ingeniería Informática para hacer el trabajo con la participación de alumnos de 4to año de la carrera de Ingeniería en Informática, seleccionándose un alumno de 4to año y 2 de tercer año. Este trabajo tributara a los resultados de las tesis de los alumnos para su graduación como ingenieros informáticos.

Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento
Director de Redes	Encargado Negocios	Septiembre 2019.

13. No están identificados todos los productos y servicios que podemos introducir por Facultades.

En contacto con directivos, profesores y personal de las diferentes facultades conocemos de importantes resultados de investigaciones hechas en tesis de maestrías y doctorados que prácticamente no se conocen, por lo que reiteradamente se intensifican las acciones, tratándose en los Consejos de Dirección de la UM, la necesidad de un análisis que le de vida a todas estas investigaciones en las facultades, Dptos. y áreas, haciéndolas llegar a CIH. Recientemente se realizó un despacho con la Jefa de Dpto. de Derecho dándole a conocer las misiones y funciones del CIH. Se le propuso realizar la identificación en su Dpto. de todos los productos y servicios que pudieran ofertar a partir de los resultados de sus investigaciones, identificar y seleccionar aquellos profesores que serían los encargados de llevarlos al mercado a través de CIH, conformando de esta manera la cartera de productos y servicios, con su respectiva bolsa de profesores.

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento.
Decanos y Centros independientes.	Vicerrector 2	Septiembre 2019.

14. . No están identificadas las potencialidades Empresariales como cliente de todos los productos y servicios existentes en la UM .

No existe un estudio de mercado hecho para conocer realmente las potencialidades Empresariales del territorio. Recientemente se realizó un despacho con el Vice Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales donde se le planteó la necesidad de que se realizaran estos estudios. Acordándose que dicha propuesta se llevaría al Consejo de Dirección de su Facultad con el propósito de hacerlo realidad en el curso 2019-2020. Para ello se acordó, además, hacer entrega por parte de CIH de una lista de los organismos más importantes de territorio para comenzar con este trabajo. Anexo No. 5.

Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento.
Vicedecano FCE	Encargado Negocios	Septiembre 2019

15. . Se trabaja de manera reactiva, fundamentalmente por la inexistencia de la cartera de productos debidamente actualizada, la falta de transporte y medios de comunicación .

Se participan en los Consejos de Dirección, despachos con los principales directivos de la UM donde se plantean las dificultades existentes, proponiendo acuerdos, planes de medidas con sus respectivos chequeos, en función de hacer cumplir las misiones planteadas, para ir creando paulatinamente las condiciones para trabajar de forma proactiva y así lograr mejores resultados en la eficiencia económica del CIH UM. La propuesta del plan de medidas para darle solución a las debilidades y minimizar las amenazas es una muestra de ello.

Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento
Decanos y Centros independientes.	J*Dpto. Comercialización	septiembre 2019

16. . Los ingresos por concepto de Sistema de Pago por Resultados no son los suficientemente atractivos para los y profesores y técnicos, vinculados a la actividad del CIH .

Se han realizado varias propuestas al CIH Nacional las cuales han sido analizadas por los representantes de todas las Casas Consultoras de las Universidades en el País en las reuniones Nacionales desarrolladas en el mes de febrero de 2018 y 2019, adoptándose acuerdos que están en proceso de análisis, como:

- Que el monto recibido por el profesor sea más representativo acercándose al 80% del valor del contrato, pues el CIH solo tiene pagos administrativos.
- Que el importe que reciba el profesor sea predeterminado por un % del valor del contrato con el cliente.
- Eliminar el tope de 190 horas mensuales.
- Que el pago al profesor sea por trabajo terminado.
- Que el proceso de pago a los profesores sea más ágil, estableciéndolo directamente a través de tarjetas bancarias.

17. No hay una buena divulgación en la universidad sobre el alcance de CIH.

Recientemente se realizó un despacho con la Directora de Capital Humanos informándole de las potencialidades del CIH, y de la posibilidad de que los profesores y técnicos de su área presten servicios por las contrataciones de CIH, acordándose la entrega al CIH de la cartera de servicios que su área con sus profesionales y técnicos puede ofertar.

Se ha participado en los Consejos de Dirección de la Universidad, reuniones de Dptos. y Consejos Científicos informando la posibilidad de CIH para la introducción de resultados de la ciencia y la técnica, no obstante, ha sido insuficiente por lo que nos trazamos un plan de participación que sea propuesto por el personal de CIH y el Dpto. de Comercialización, proponiendo su aprobación por la Rectora de la Universidad con la intencionalidad de participar en el 80 % de las reuniones en Facultades, Dptos., Áreas independientes, centros como el CEAT, CEBIO, CENED, CEFAS, Parque Tecnológico. Con la intencionalidad que este sea

chequeado por la dirección de la Universidad periódicamente con la dirección de estos centros.

Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento
Profesores CIH	Encargado de negocios	Septiembre 2019

Coordinar con los profesores de más experiencias en el trabajo con el CIH para que expongan en las reuniones de sus Facultades y centros los beneficios recibidos por su participación en las contrataciones con empresas por el CIH, tanto el profesor como la universidad y el estado.

Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento
Profesores CIH	Encargado Negocios.	Septiembre 2019

18. Los profesores no reciben los recursos materiales necesarios para la ejecución del servicio (dieta, transporte, alquiler de locales, impresión de documentos, etc.).

Se le ha comunicado a la Dirección de la Universidad en despachos solicitados la necesidad de apoyar la ejecución de los servicios cuando estos hay que realizarlos en lugares apartados o fuera del municipio, logrando en algunos casos, la transportación, dieta, e impresión de documentos imprescindibles para lograr cumplir con la actividad de CIH, lo que es bastante insuficiente todavía.

19. La facultad a que pertenece el profesor no recibe directamente, ningún beneficio institucional por el trabajo del profesor.

Hemos propuesto a la Dirección Nacional de CIH y a la Universidad de Matanzas, que aquellas facultades que más se destaquen reciban un beneficio institucional por el trabajo realizado por los profesores y técnicos en la introducción de resultados de la ciencia, la técnica y la innovación a través de CIH.

20. En la universidad no existe un personal dedicado a la búsqueda de oportunidades y gestión de negocios ya que en ocasiones no basta con el encargado, que permita identificar posibles mercados para introducir los resultados de la ciencia.

Con el personal que actualmente cuenta el CIH UM es insuficiente para la búsqueda de oportunidades y gestión de negocios, por lo que solicitamos a la Dirección de la Universidad se considere la posibilidad de aprobar una plaza para gestor de negocios y así poder garantizar la identificación de posibles mercados y lograr una mayor introducción de los resultados de la ciencia y la técnica del CIH en la Universidad de Matanzas, en el territorio y fuera de este.

21. Se pudiera requerir de un mayor apoyo logístico a la actividad del CIH, por la dirección de la universidad.

El Dpto. de Comercialización ha recibido apoyo de la Dirección de la Universidad para potenciar los ingresos y facilitar la gestión de CIH con las siguientes acciones:

- Creación e institucionalización del Grupo de Exportaciones de la UM, con la inserción de CIH.
- Asesoría en la planeación estratégica del Dpto.
- Discreto apoyo logístico, una extensión telefónica desde la pizarra de la universidad a la oficina, aunque esta última no funciona a pesar de las gestiones que se han hecho con los compañeros de ETECSA. Así mismo se facilitó una impresora, aunque hace varios meses se encuentra rota, planteándose que no existe la pieza afectada.
- Existe una propuesta de estimulación a las direcciones con mayores ingresos económicos donde se debe incluir las facultades, áreas y centros de estudios que más ingresan por CIH, y la instauración de una categoría de premio del rector como reconocimiento a los profesores, pendiente a ser institucionalizada.

Todo esto ha contribuido a los resultados hasta el momento obtenidos, pero teniendo en cuenta las potencialidades en los resultados de la ciencia y la técnica en la universidad, así como las necesidades en el sector empresarial del territorio

se pudiera recurrir de un mayor apoyo que redundara en mayores y mejores ingresos, tanto en moneda nacional como en CUC.

22. No es clara la política de comercialización en la actividad de formación para que los órganos de postgrado conozcan la base legal para la dicha actividad.

En ocasiones la dirección de postgrado de la universidad, se ha cuestionado las relaciones contractuales a los cursos dirigidos a empresas específicas y considerando su banco de problemas, obviando la vicepresidencia de formación del Centro Internacional de La Habana que lo tiene contemplado dentro de su objeto social.

23. No se estimula moralmente (Certificado) al profesor por el trabajo realizado a efecto de sustentar resultados científicos. Se hizo la propuesta al Director de la Vicerrectoría 2 de crear el Sello "La Virtud de la Utilidad", con la intención de que sea entregado a aquellos profesores y áreas que más se destaquen anualmente en el aporte a la economía de la UM. Anexo No.6.

Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento.
Encargado Negocios	Encargado Negocios	Septiembre 2019

24. No se trabaja estrechamente con los profesores responsables de la ciencia y el posgrado en facultades y departamentos, en la preparación de talleres de conjunto, con la finalidad de que se conozca el alcance de CIH.

Con el plan de actividades creado para atender facultades, áreas y centros de la Universidad se colegiarán talleres y exposiciones para información de todos, en dichos lugares, brindándole la información requerida sobre el objeto de CIH y su alcance. (Se cumple conjuntamente con la 16).

25. No todas las empresas del territorio, incluyendo los municipios, conocen el alcance del CIH, como entidad autorizada a facilitar la prestación de servicios técnicos por parte de la universidad lo que motiva incumplimiento a la hora de utilizar los recursos financieros disponibles en las partidas de capacitación y deja

de constituir una alternativa para que la universidad pueda desarrollar acciones de innovación en las empresas.

En los meses de octubre y noviembre 2018 conjuntamente con la dirección del Gobierno Provincial se planificaron tres reuniones con los principales organismos del territorio, se lograron dar dos, en la sede del Gobierno Provincial con la presencia de la Presidenta del Gobierno. La primera con muy baja asistencia, la 2da se logró que participaran una mayor cantidad de directivos de empresas, dándole a conocer alcance del CIH como ente contratista para la introducción de resultados de la ciencia y la técnica generados por los científicos y profesionales de la Universidad de Matanzas.

A partir de enero de 2019 comienza a realizarse esta reunión dirigida por los compañeros de la Dirección de Relaciones Internacionales en la Universidad, donde ha estado presente el CIH y los Directivos del Dpto. de Comercialización. Estos intercambios no han arrojado el resultado esperado. Se denota desinterés por parte de los directivos. Se han acercado al CIH cuatro centros solamente, interesados en los productos y servicios que se prestan para darle solución a problemáticas que presentan sus empresas.

Se realizan coordinaciones con la Dirección de Relaciones Internacionales para la realización de reuniones trimestrales con directivos de las diferentes empresas del territorio. Anexo No. 7.

En mes de marzo se realizó en la UM la 2da reunión con la representación del Gobierno Provincial, donde participaron 3 directivos de la Empresa del Grupo GARDIS, (cuenta con siete unidades básicas), Delegación de la Agricultura, AZCUBA, y la Empresa Normalización Metrología y Control de la Calidad. Arrojando un mejor intercambio entre la Universidad y las empresas. Anexo No. 8.

La inmensa mayoría de las empresas del territorio no han hecho acto de presencia en los intercambios universidad empresa, citadas y coordinadas con el Gobierno Provincial. Teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades existentes, se le hizo una observación a la representación del gobierno y se sugirió un análisis con

los directivos de las empresas que no han participado en ninguno de los encuentros realizados y para los cuales fueron convocados.

26. El proceso de contratación con el cliente es muy engorroso, lo que conlleva a pérdida de tiempo e incumplimientos, principalmente con el pago de la primera facturación dentro del mes.

Se ha hecho la propuesta a la Dirección Nacional del CIH que, para lograr mayor agilidad en el proceso de contratación con el cliente, los encargados de negocios deben tener la potestad de firmar contratos con sus contrapartes para garantizar la recepción de documentos a tiempo como se hacía años atrás, lo que daba muy buenos resultados.

27. La posibilidad de pasar los cursos que se le imparten a los extranjeros al CIH, hoy están inscriptos en Relaciones Internacionales, donde la captación que entra UM es del 60 % y por el CIH del 85 % .

Se le propuso a la Rectora de la Universidad, en despacho solicitado junto al Jefe de Dpto. de Comercialización lo que representaría para la universidad si los cursos que se le imparten a los extranjeros fueran inscriptos por CIH como lo están haciendo otras universidades del país, ejemplo: la Universidad de La Habana, lo que está generando miles de pesos en CUC, ya que la captación por Relaciones Internacionales es del 60 % y por CIH sería del 85 % .

28. Aumentar los consultores en fronteras contratados en Empresas mixtas cubanas o en asociaciones económicas internacionales.

Aunque se hacen gestiones en la provincia de Matanzas con organismos donde existen personal capacitado que pueden asumir esta tarea, no se ha logrado captar al personal requerido para desarrollar esta actividad, por lo que hemos solicitado ayuda a la Dirección Nacional de CIH en La Habana para la captación de profesionales como consultores en Empresa mixtas y en asociaciones económicas internacionales ya que allí, es donde se presentan la mayor cantidad de personas interesadas por esta labor.

30. Se han logrado muy pocos contratos en los Centros y Filiales Universitarias Municipales, (CUM y FUM).

Dentro del plan de medidas elaborado se incluyen las visitas a las CUM y FUM, contactos con los Directivos de estos centros en visitas de trabajo que realizan a la Universidad, informándolos de las potencialidades del CIH y de la necesidad de que ellos participen en la introducción de los resultados de la ciencia y la técnica en sus municipios a través de contratos con las Empresas de sus territorios.

Ejecutor	Responsable	Fecha cumplimiento
Profesores CIH	Encargado de Negocios	Septiembre 2019

31. En estos momentos no contamos con consultores en fronteras contratados en Empresas mixtas cubanas o en asociaciones económicas internacionales.

Nos hemos trazado la tarea de aumentar los consultores en fronteras, contratados en Empresas mixtas cubanas o en asociaciones económicas internacionales para de esta forma aumentar las entradas en divisa que necesita el CIH y la Universidad.

32. Debido al desconocimiento existente no se realizan visitas a la Cámara de Comercio del Territorio o en La Habana para ofertar nuestra cartera de servicios en aquellas entidades que la Cámara considere que tiene posibilidades de pago en divisa.

Realizar visitas a la Cámara de Comercio del territorio como en la capital, para ofertar nuestra cartera de servicios en aquellas entidades que la Cámara de Comercio considere que tiene posibilidades de pago en divisa.

Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
Encargado de Negocios	J. Dpto. Comercialización	A partir de Sept./19.

33. El CIH no cuenta con bibliografías para la divulgación de su objeto de social, como son: Logotipo, tarjetas de identificación, plegables, gigantografía.

Se diseñó el logotipo de CIH UM, las tarjetas de identificación para la entrega a posibles clientes, varios plegables que divulgan el alcance del CIH y la cartera de

productos y servicios, no así la gigantografía ya que lleva mayor cantidad de recursos para su confección. (Anexos: 9, 10 y 11).

Para minimizar las AMENAZAS.

- El esquema de distribución establecido por la UM con los ingresos en CUC, generados por el CIH, desestimula una mayor participación de las mismas a través del CIH, (85% para la universidad, para el CIH el 0% CUC).

Solicitar al Consejo de Dirección de la UM se le conceda el 15 % del CUC por cada monto recibido mensualmente, al CIH de la Universidad de Matanzas, del 85 % que recibe la institución científica, de la divisa captada por CIH S.A. Esta propuesta fue hecha al CIH Nacional siendo aceptada.

- Normativas y regulaciones que impactan negativamente en un mayor desarrollo de los servicios profesionales, entre ellas:
- Restricciones que limitan el uso del precio por acuerdo (Resolución P-103/2004 del año del MFP. Ver Anexo No. 7)
- Limitaciones para el cobro y los pagos en CUC entre empresas nacionales. (Resolución Conjunta No.1/2005 entre el MFP y el MEP).
- Sistemas de pago por resultados y pago por la eficiencia económica con indicaciones restrictivas en sus indicadores directivos. (Resoluciones No. 6 del 2016 del MTSS y No.155 del 2016 del MFP).

La Resolución P-103 para los servicios profesionales prestados por el CIH no se ajusta a las condiciones económicas actuales del país. No se toma en consideración el valor del componente intangible en los servicios profesionales, vinculado al know how y experticia de los ejecutores del servicio. No se diferencia el valor de la hora de trabajo de los profesionales, según las categorías establecidas internacionalmente.

El CIH Nacional propone la aplicación de precios por acuerdo. Esto permitiría establecer precios diferenciados tomando en cuenta las escalas salariales por

categorías docentes y científicas de los profesores, además de las complejidades de los servicios prestados. El precio de los servicios se pactaría, tomando para el cálculo las tarifas establecidas por las fichas de costo, por trabajo concluido y no por horas. Con esto se lograría los ingresos en menos tiempo, repercutiendo favorablemente en la productividad.

- Los ingresos por concepto de Sistema de Pago por Resultados no son lo suficientemente atractivos para los trabajadores y profesores vinculados a la actividad del CIH.

Se solicitó al CIH Nacional perfeccionar el Sistema de Pagos por Resultados (SPR), proponiéndose que el fondo de salario para el cálculo del SPR se formaría por las ventas de cada universidad, en cada una de las actividades del CIH (Consultoría, Formación, Servicios Científico Técnico y la Auditoría) y tomando en cuenta el cumplimiento de su Plan acumulado y del mes.

- Dualidad monetaria y cambiaria.

Se está a la espera de que el País unifique la moneda.

- Limitaciones para el cobro y los pagos en CUC entre empresas nacionales. (Resolución Conjunta No.1/2005 entre el MFP y el MEP).

Se hizo la propuesta al CIH Nacional analizar con el MFP y el MEP la posibilidad de efectuar cobros en CUC a Empresas nacionales cuando estas tengan liquidez financiera disponible en dicha moneda, y la universidad para la cual se trabaja tenga dificultades económicas críticas, sin llegar hacer de esto una sistematicidad, solo en casos excepcionales.

- Pobre estimulación a los profesores y personal en general que participan cuando los contratos son en divisa.

Solicitar al nivel nacional analizar la posibilidad del aumento de la estimulación a los profesores y técnicos que participan en los contratos en divisas.

Se ha propuesto al CIH Nacional analizar y gestionar con los órganos competentes el aumento de la estimulación a los profesores y técnicos que participan en los contratos en divisa.

- Carencia de un marco legal que permita la creación de incubadoras de empresas y el financiamiento de proyectos de investigación con posibilidades de comercialización desde nuestra Casa Consultora.

CIH Nacional tiene creada las condiciones para financiar proyectos de incubadoras de empresas en las universidades que sean factibles económicamente y que tributen a resolver un problema socioeconómico del país. Hasta el momento no ha habido ninguna proyección en este sentido, ni en la UM ni en ninguna Universidad del País.

- Demora en el envío de documentos e informaciones desde la Habana y viceversa, lo que genera incumplimientos. (DHL).

Se ha hecho la propuesta se le autorice a los Encargados de Negocios firmar los contratos para viabilizar la tramitación de estos, además exigir a las administraciones del servicio por DHL el cumplimiento de lo regulado y pactado con relación a la prontitud de llegada a su destino de las informaciones que se envían a través de su correo.

9. Casas Consultoras existentes en el territorio.

En el territorio de Matanzas existen varias casas consultoras como la CANEC, ANEC, CONAS, INTERAUDI, CYGET, FORMATUR, INTERMAR entre otras; las que resultan ser una competencia para el CIH UM por lo que necesitamos mayor apoyo de nuestras instituciones para lograr avanzar con más prontitud y eficiencia.

- Los ingresos en CUP que se generan a través del CIH por las universidades, no se les puede transferir a estas entidades, ya que pasan directamente al Presupuesto del Estado, por lo que no incrementan la disponibilidad de gastos de las universidades.

Se ha propuesto al CIH Nacional que, de las utilidades generadas, después del pago de los impuestos correspondientes y el pago a los accionistas, por los ingresos en CUP generados por la universidad a través del CIH, reservar determinado porcentaje para apoyar desde la universidad el desarrollo de la actividad de investigación y de las condiciones de trabajo de los profesores e investigadores. El otro porcentaje se podrá destinar para financiar proyectos de I+D+i con impacto económico y para premios a la innovación tecnológica.

III.3 Principales dificultades detectadas en la ejecución de los contratos.

- En la aprobación por parte de las empresas, principalmente aquellas que tienen los servicios jurídicos contratados, de la propuesta de contrato elaborada por CIH, existiendo casos de más de tres meses de demora. Ejemplo: Ronera Cárdenas S.A.
- Demora excesiva del recibo de los documentos enviados por el CIH Nacional a través de DHL, entre 15 y 20 días. Estando establecido 72 horas.
- Demora en la impresión de los contratos, facturas y nominas por falta de un equipo de impresión.

III.4 Resultados parciales obtenidos hasta julio 2019.

- Está en fase de aprobación por el Consejo de Dirección de la UM dos plazas de profesores para la plantilla del CIH.
- Se eliminaron las 190 horas como tope al pago mensual a los profesores con el fin de estimular el incremento de la prestación de servicios.
- Se diseñó el logotipo que identifica al CIH de la UM.
- Se diseñaron e imprimieron plegables para la promoción de los productos y tarjetas de identificación para su entregar a posibles clientes.
- Se conectó un link a la Web de la Universidad con alcance internacional donde se promocionarán los productos generados por la casa de altos

estudios. En dicho link le da cobertura a la Dirección de Relaciones Internacionales de la Universidad.

- Se elaboró la primera versión de la cartera de productos y servicios de la UM, acordándose por el Consejo de Dirección, que la misma será actualizada cada seis meses.

Conclusiones Capítulo III.

Se diseñó una estrategia para eliminar las DEBILIDADES y minimizar las AMENAZAS, utilizando como herramienta la "lluvia de ideas", se exponen las mismas, con referencias de las acciones ya realizadas, señalando los problemas que aún subsisten a modo de erradicarlos, los ejecutores, responsables y fechas de cumplimiento, se identifican las principales debilidades y amenazas, además se determinaron las dificultades que se dan con más frecuencia en la concertación de los contratos tanto por CIH UM como por el cliente y se identifican los resultados parciales obtenidos hasta el momento.

Conclusiones generales.

Se fundamentan y conceptualizan las bases teórico-prácticas de la problemática relativa a la creación del marco teórico referencial sobre la dirección y planeación estratégica, el marketing como filosofía empresarial y los procesos de comercialización de productos y servicios. Se realizó un análisis crítico y valorativo del estado del arte del tema objeto de estudio y se concluye con aplicar parcialmente la estrategia de comercialización de la cartera productos derivados de la actividad científica en la Universidad de Matanzas.

Se establecen los objetivos específicos y criterios de medidas para incrementar la comercialización de productos y servicios en el territorio, y en el contexto nacional e internacional.

- Se realiza la caracterización del flujo del proceso de contratación del CIH mediante el diagrama AS-IS, y la descripción detallada del mismo, que constituye el entorno de la investigación.
- Se diseña una estrategia para potenciar la comercialización de los productos y servicios derivados de la actividad científica en la Universidad de Matanzas, aplicándose la Matriz DAFO y se propone un plan de medidas para superar las debilidades y atenuar las amenazas.

Se detectaron debilidades que afectan considerablemente los resultados económicos del CIH en Matanzas, como la insuficiente plantilla con que cuenta este centro, lo que no permite realizar mayores acciones con el fin de incrementar la captación, tanto en moneda nacional como en divisa; la incompreensión existente en pasar al CIH los cursos que se le imparten a los extranjeros, hoy están inscriptos en Relaciones Internacionales, donde la captación que entra UM es del 60 % y por CIH del 85 % y la falta de consultores contratados en Empresas mixtas cubanas o en asociaciones económicas internacionales y amenaza como no permitirse facturar en CUC a Empresas 100% cubanas.

RECOMENDACIONES.

- Aprobar y controlar el cumplimiento del plan de medida propuesto al Consejo de Dirección de la Universidad de Matanzas.
- Recabar un mayor apoyo de la Dirección de UM, facultades, áreas, direcciones, Dptos. y Centros independientes, a las acciones del CIH, encaminadas a elevar la introducción de resultados de la ciencia y la técnica, generadas por la universidad, con vista a incrementar la adquisición monetaria tanto en CUC como en CUP.
- Que se involucre a miembros del Consejo de Dirección, Decanos, Jefes de Dptos. Directores de Centros y Jefes de áreas con la divulgación por todas las áreas de la Universidad de las potencialidades del CIH S.A y su objeto social, reconociéndose la participación y resultados alcanzados por los profesores y técnicos de la institución matancera.
- Poner en práctica por el CIH la estrategia diseñada.

BIBLIOGRAFIA.

- Acevedo, J y Gómez, A. 1999. Proyecto de Organización de las Empresas Industriales, La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
- Acosta, P. 2002. De la estrategia a la Dirección estratégica. (en línea) Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/ede>. (citado el 6 de diciembre del 2018).
- Acuerdo 4540 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro del 2/09/2002) para la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.
- American Marketing Association (A.M.A) 1960. "la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario".
- Arellano, D. 1991. La Estrategia Empresarial ¿cómo lograrla? (en línea). Disponible en: www.gestiopolis.com. (Citado el 15 de noviembre del 2018).
- Alarcón, R. 2013. La calidad de la Educación Superior Cubana: retos contemporáneos. Congreso Pedagogía. La Habana, Cuba.
- Alarcón Ortiz, R. 2013. Universidades innovadoras por un desarrollo sostenible: Mirando al 2030., (2016)
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Ecosistemas 2002/2. Disponible en: <http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>. [Consultado: 0 octubre 2018].
- Ayala Castro, H., Los Desafíos del Marketing Turístico. Universidad de la Habana, Cuba. 1999.
- Bueno, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de Estudios Económicos. Vol. 53. N0164. 1999. 13.
- Betancourt, J. Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. [en línea]. 2002. [Consulta junio 13, 2018]. Disponible en: www.eumed.net/libros/2006c/220/.
- Barker, J. Paradigmas. [en línea]. 2007. [Consulta julio 5, 2018]. Disponible en: <http://www.isf.com.ar/libros/36/paradigmas/.htm>.

- Bueno, E., Cruz, R. & Durán, J.J. 1989. Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Ediciones Pirámides S. A. Madrid, España.
- Buenstorf, G. 2009. Is commercialization good or bad for science? Individual-level evidence from the Max Planck Society. Res. Policy 38:281.
- Butler, R. y Hamilton, A. "Marketing and Merchandising" Institute (U.S.). 1919.
- Bradley, Frank International Marketing Strategy". Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1995.
- Camacho, J. E. N. Herramientas para la solución de problemas, la gestión y mejora continua.: Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Cuba, Camilo Cienfuegos, 2004.
- Crosby, P. Calidad sin lágrimas, síntesis del libro Calidad sin lágrimas de Philip B. CECSA. [en línea]. 1987. [Consulta mayo 6, 2018].
- Cálvelo, J. M. 2001. Desarrollo: comunicación, información y capacitación. Instituto de Investigación en Comunicación para el Desarrollo. Disponible: <http://www.iicdruna.org/pag6.html>. [Consultado: noviembre 2018].
- Carricarte, A. L. 2012. Cuba espera ampliar venta de servicios profesionales al exterior. Rev. El Economista de Cuba. Disponible: <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/>. [Consultado: octubre 2018]
- Codorníu, D. 2002. Conocimiento, innovación y cultura general e integral. Inauguración del Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. IBERGECYT. La Habana, Cuba.
- Castillo, K. 2007. Aplicación de la gestión por procesos a la Planificación Estratégica en la Empresa de Materiales de Construcción de Matanzas.
- Certo, S. 1995. Dirección Estratégica. Madrid. Editorial Irwin.
- Documentos metodológicos para la organización de la CTI en las universidades y ECTI del MES. 2017-2021, (2017)
- Deming, E. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 1989.

- Díaz, J.A, 2013. Artículo. Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. Revista Cubana de Ciencia Agrícola, vol. 48, núm. 1, 2014, pp. 21-24. Instituto de Ciencia Animal. La Habana, Cuba
- Gallardo, J. Planificación estratégica: el estado actual del arte. [en línea]. 2006. [Consulta junio 5, 2018]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/pla/gerente.htm>.
- García, M. 2007. Reflexiones teóricas sobre la comercialización de productos y servicios universitarios. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>. [Consultado: noviembre 2018]
- Gallucci, C. 2000. Como elaborar un plan estratégico en la empresa. El Mercado. Barcelona. G: 143-165.
- Gómez, L. D. 2016. Artículo: Retos de marketing e información para la exportación de formación gerencial en Cuba. Cofin vol.10 no.2 La Habana jul.-dic. 2016. versión On-line ISSN 2073-6061.
- Grant, J. 1996. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. NY: Prentice Hall.
- Grandío Botella A. (1996). Empresa, mercado y necesidades: una síntesis en ciencias sociales. Disponible en: <http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te0.htm> [Consultado: 15 de marzo de 2015].
- Hernández, M. El control de Gestión Empresarial. La Habana. Edición del ISPJAE. 2001.
- Hechevarría Nadereau, A. (2015) Trabajo de Diploma en opción al grado de Licenciado en economía. Título: Propuesta de planeación estratégica en la Empresa de Equipos y Talleres de varadero. EQUIVAR.
- Ishikawa, K. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Cuba. Editorial Ciencias Sociales. 1989.
- Ibur, A. 2013. Transformaciones en la comunicación, el arte y la cultura a partir del desarrollo y consolidación de nuevas tecnologías. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación. N°45. Año XIII. Vol. 45. p. 133-142.

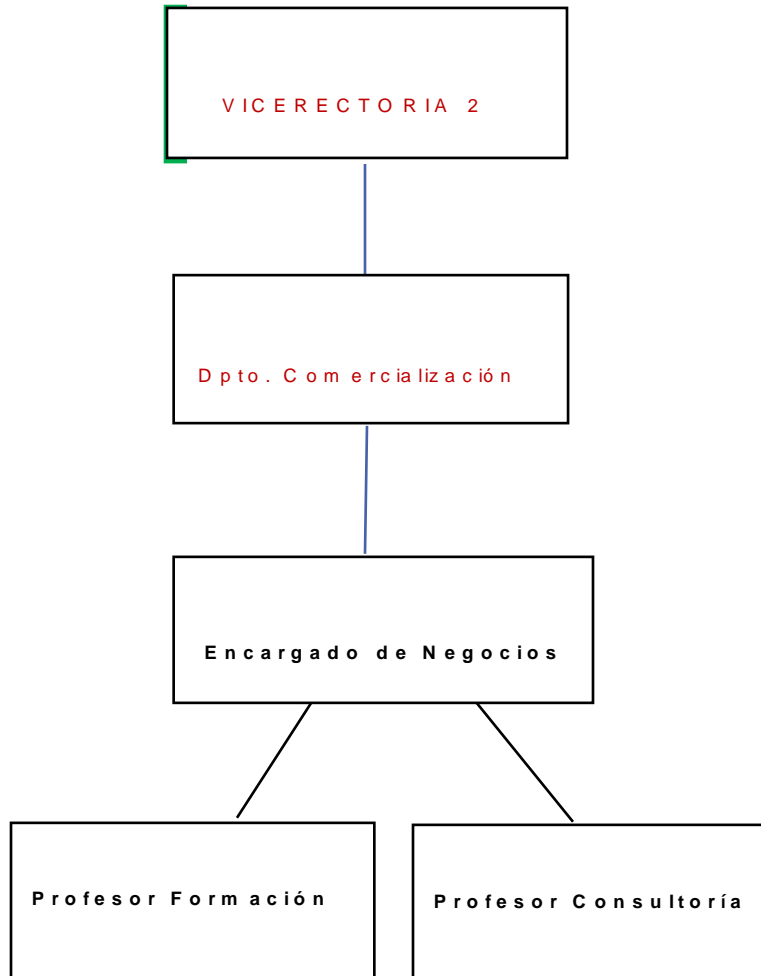
- Jiménez Marqués, Eduardo (2010). El proceso de Investigación Comercial. Disponible en <http://www.elpollourbano.net/PocesoiC-OMNIBUS.html>. Consultado el 3/012/2015.
- Jiménez Ruiz, K. (2011) Opción al Título de Master en Administración de Empresas. Mención Negocios. Título: propuesta de estrategia para la comercialización de calentadores solares en el Mercado Minorista de la Provincia de Matanzas.
- Juran, M. Juran y la planificación para la calidad. Cada dos generaciones se ha presentado un cambio radical en la manera de visualizar los procesos de calidad. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 1991.
- Kaplan R.S. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona.
- Kotler, P. 1995. Dirección de Mercadotecnia. México. Ed. Diana. p.3 Pérez, C. 2001. Cambio tecnológico y oportunidades de desarrollo como blanco móvil. Rev. CEPAL. Número 75. p. 166-175. Santiago de Chile.
- Kotler, P. 2006. Dirección de Marketing. Cuba. Félix Varela.
- Kotler Philip Dirección de Marketing. Colectivo de Autores. Volumen I, II y III.
- Lambin, J: "Marketing Estratégico", México: McGraw-Hill. 1987
- Lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Gaceta Oficial. (2011).
- Leyva, I. 2010. Propuesta para la Planeación Estratégica (2010-2013) del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Suárez, L (tutora). Trabajo de diploma. Universidad de Matanzas.
- López Viñeqlá A. (2004). Un sistema integrado no es suficiente. [En línea]. [Consultado: 19 diciembre de 2018] disponibles en: <http://www.estrategikaonline.com.ar/articulos/singer.PDF>.
- Lundvall, B.-Å. (2004). National Innovation Systems - Analytical Concept and Development Tool A. University. Copenhagen,
- Marcané, L. 2004. La efectividad de la implementación de la Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales 2004.

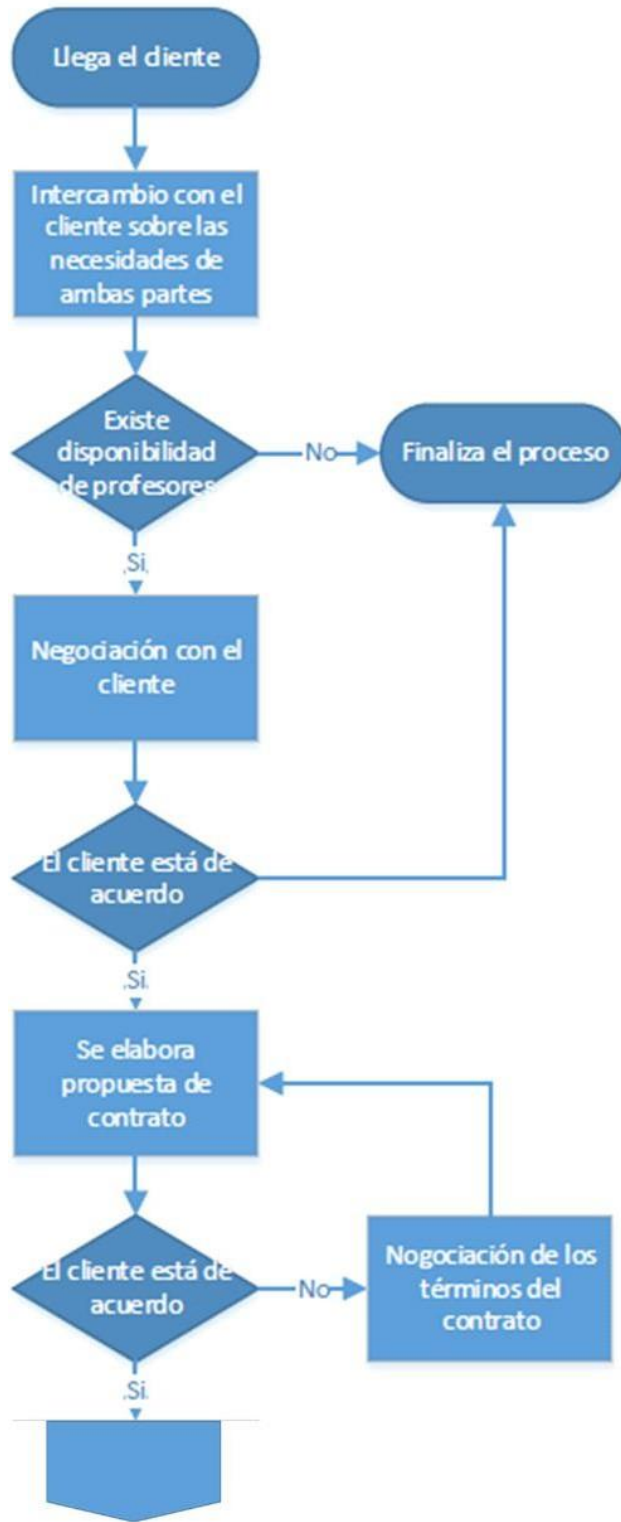
- Martín, R., Principios, Organización y Práctica del Turismo (Parte I). Félix Varela. Cuba. 2009.
- M Carl, McDaniel Jr. Curso de mercadotecnia. México: Harla, 1986.
- Menguzato, M. 1984. Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona. Editorial Ariel.
- Menguzato M, Renau, Juan J. (1991). Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona. Editorial Ariel.
- Menguzato M. y Renau, Juan J. (1989). La Dirección Estratégica de la Empresa. Universidad de Valencia.
- Mintzberg, H. 1994. La Caída y el Ascenso de la Planificación Estratégica. Bussines Review, Montreal. Editorial Harvard.
- Ortiz, Y. 2009. Propuesta de Planeación Estratégica para la empresa de Comercio y Gastronomía del municipio de Jovellanos. Matanzas. Tesis de Diploma. Universidad de Matanzas.
- Olivera Rodríguez Carlos Abel. (2007). Ejercicio estratégico.
- Padrón Díaz, M. y Sánchez Rodríguez del Rey, F. (1999). Dirección Estratégica.
- Peraza, E. Las líneas de investigación en la gestión de la actividad de ciencia en la Universidad de Matanzas. XIX Diplomado de Administración Pública. 2018. (Edgar).
- Pérez Porto, J. y Gardey, A. Publicado: 2010. Actualizado: 2013. comercialización (<https://definicion.de/comercializacion/>).
- Perovani, AY. 2012. Ejercicio de planeación estratégica en el Hotel Club Amigo Tropical. Matanzas. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas.
- Portuondo, AL. 2015. Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas. Parte 1. La Habana.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, 12(Special Issue), p:95.
- Ramírez, Y. 2011. El plan de marketing estratégico, su diseño para el taller de servicios técnicos de informática perteneciente al grupo gerencial

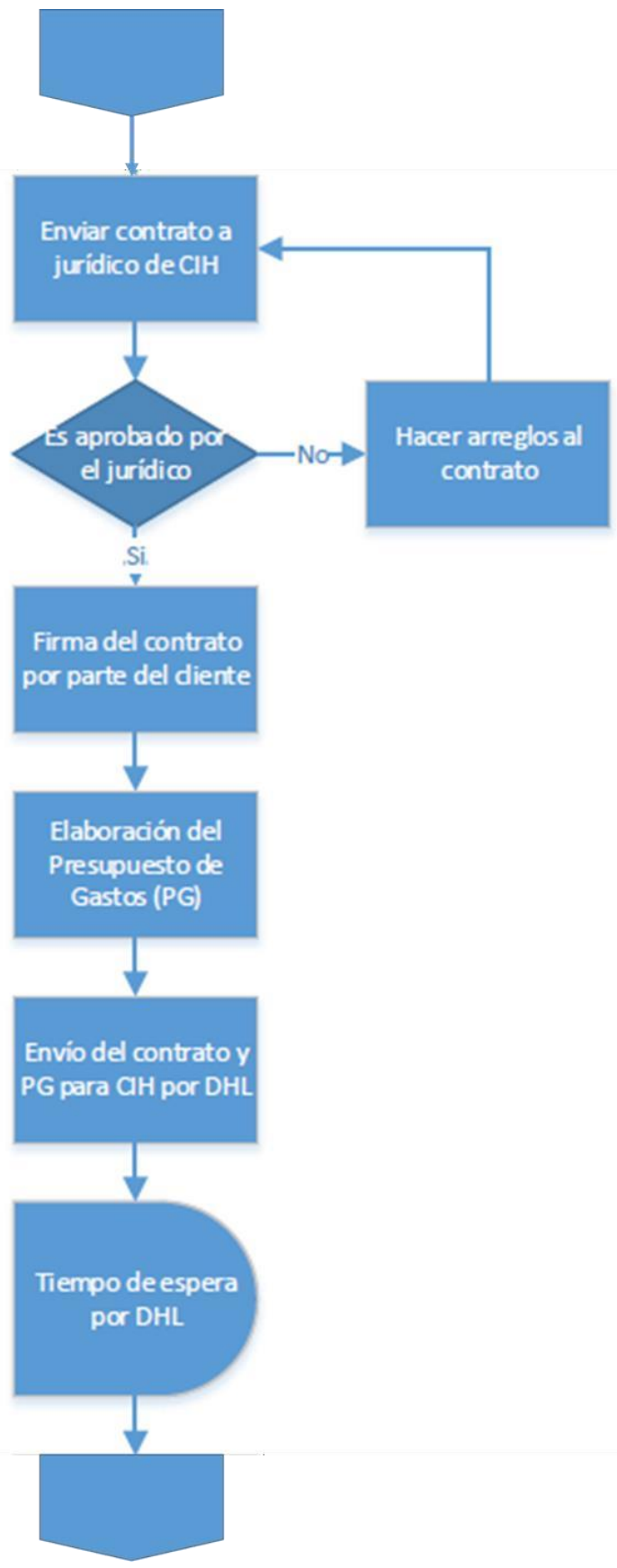
Servicios Técnicos Provincial. Copextel Matanzas. Tesis de maestría, mención: Negocio.

- Rivero, A. 2005. Introducción a la Administración de la Empresa. Editorial Civitas, Madrid.
- Rodríguez, David. Informe sobre perfeccionamiento del Centro Internacional de La Habana. 2017.
- Rodríguez C. y Alonso L. Representación del procedimiento de contratación del Centro Internacional de La Habana S.A (CIH) en Matanzas, mediante el Software Visio de Microsoft office. Evento, MATECOMPU 2018.
- Roberto J. Cuba Amaya. Tesis maestría 2011.
- Rodríguez, Y. 2016. El cuadro de mando integral en la EMPAI Matanzas. Trabajo de tesis del diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Universidad de Matanzas.
- Rosario, R. 2014. Procedimiento para la planeación estratégica en UEB DIVEP Matanzas. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas.
- Según se cita en el sitio <http://e-commerce.buscamix.com/web>. [Consultado 14 diciembre 2018].
- Salas, M.E. 2009. La unidad de ciencia y tecnología y la gestión de interface para el desarrollo local en Cuba. Rev. OI DLES. Vol. 3. N° 7. Universidad de Málaga. España.
- Salinas Aladro, M. I. (2012). Metodología para implementar sistemas de gestión de la innovación en el sector público chileno. Ingeniería Industrial Tesis de Maestría, Universidad de Chile.
- San Gabino, N. 2012. CUBA ¿La exportación de servicios una oportunidad? El Economista de Cuba. Disponible: <http://www.economista.cubaweb.cu>. [Consultado: julio 2018]
- Sallenave. E. 1991. "Dialéctica de la Planificación Estratégica".
- Sun Tzu. 1883. El arte de la guerra. Editorial Kier.
- Sanavia. E. (1996). "Dialéctica de la Planificación Estratégica".

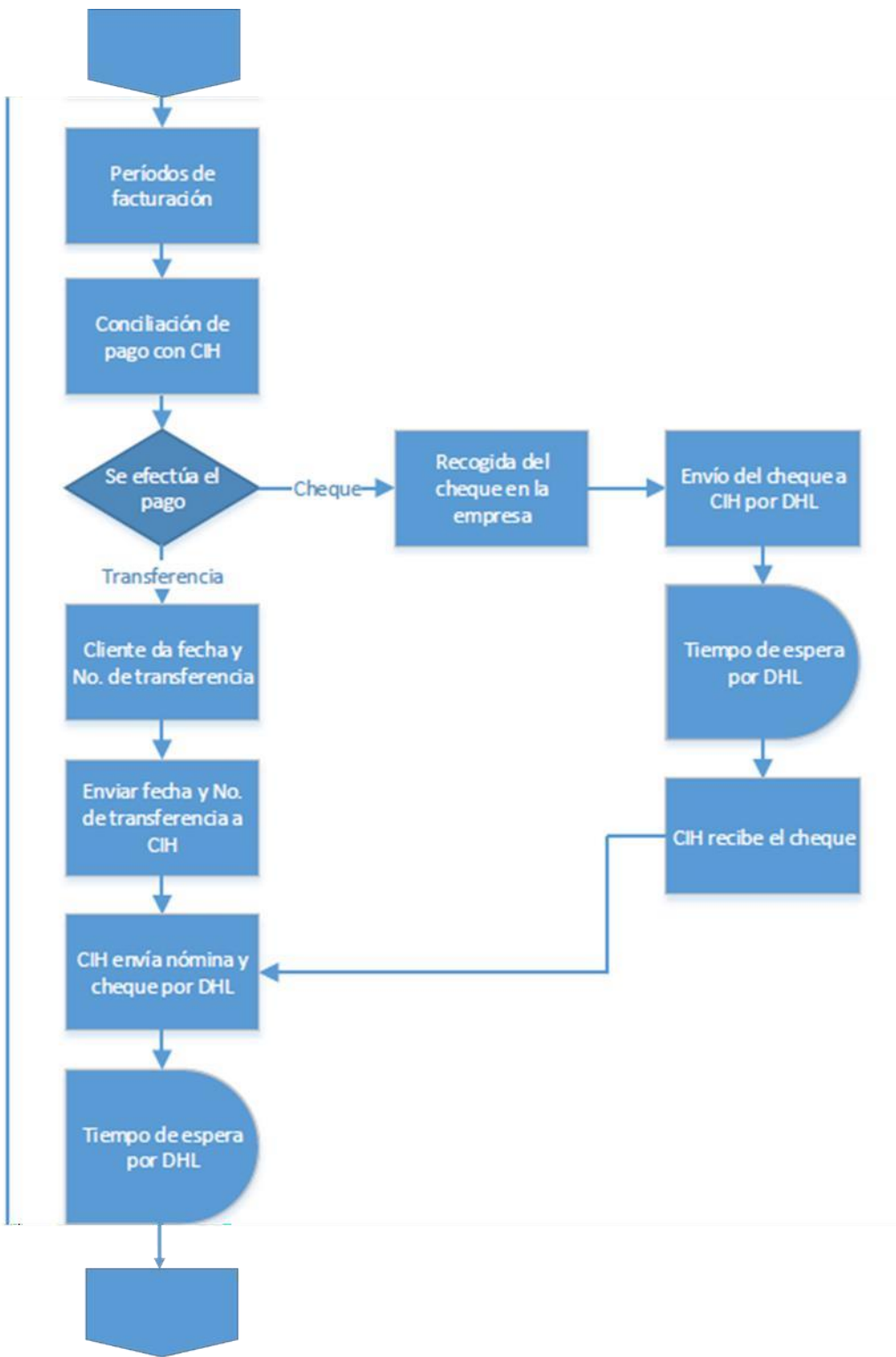
- Tamayo, Y. 2014. La Planeación Estratégica en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata. Propuesta de un Plan de acción. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas.
- Villagra, P. 2015. Ventajas y desventajas de la planificación Estratégica y operativa. Metas y objetivos. Sectores estratégicos. Análisis interno y externo. Crecimiento empresarial. Competitividad (en línea). Disponible en: www.eumed.net/tesis-doctorales/2015/jlcu/p-e.htm. (citado el 5 de diciembre del 2018).
- Wikipedia. (2015). Definición de estrategia. [Consultado 12 de mayo del 2018]
- Yañez, E. 1989. La Planificación Estratégica y la Formulación de Objetivos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.
- Zerilli A. (1985). Fundamentos de organización y dirección general. Bilbao: Deusto.















Recepción.



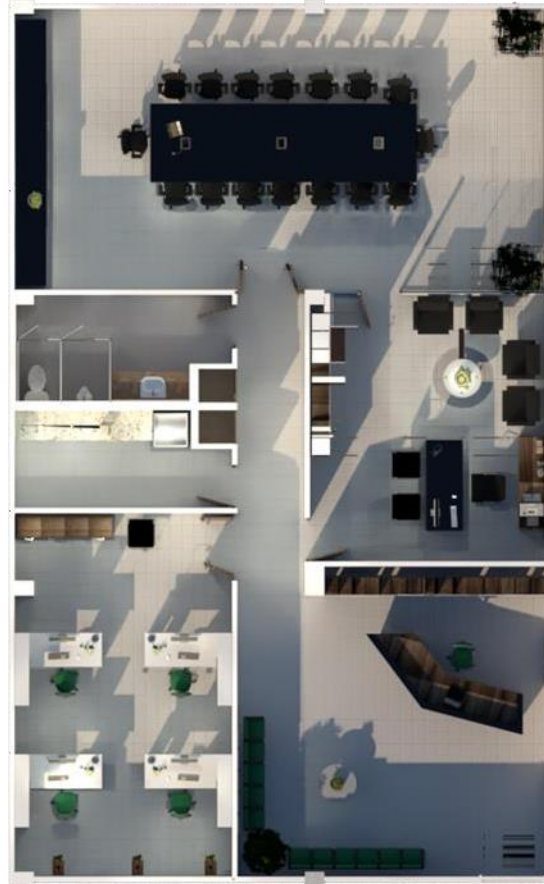
Gabinete de trabajo para los especialistas.



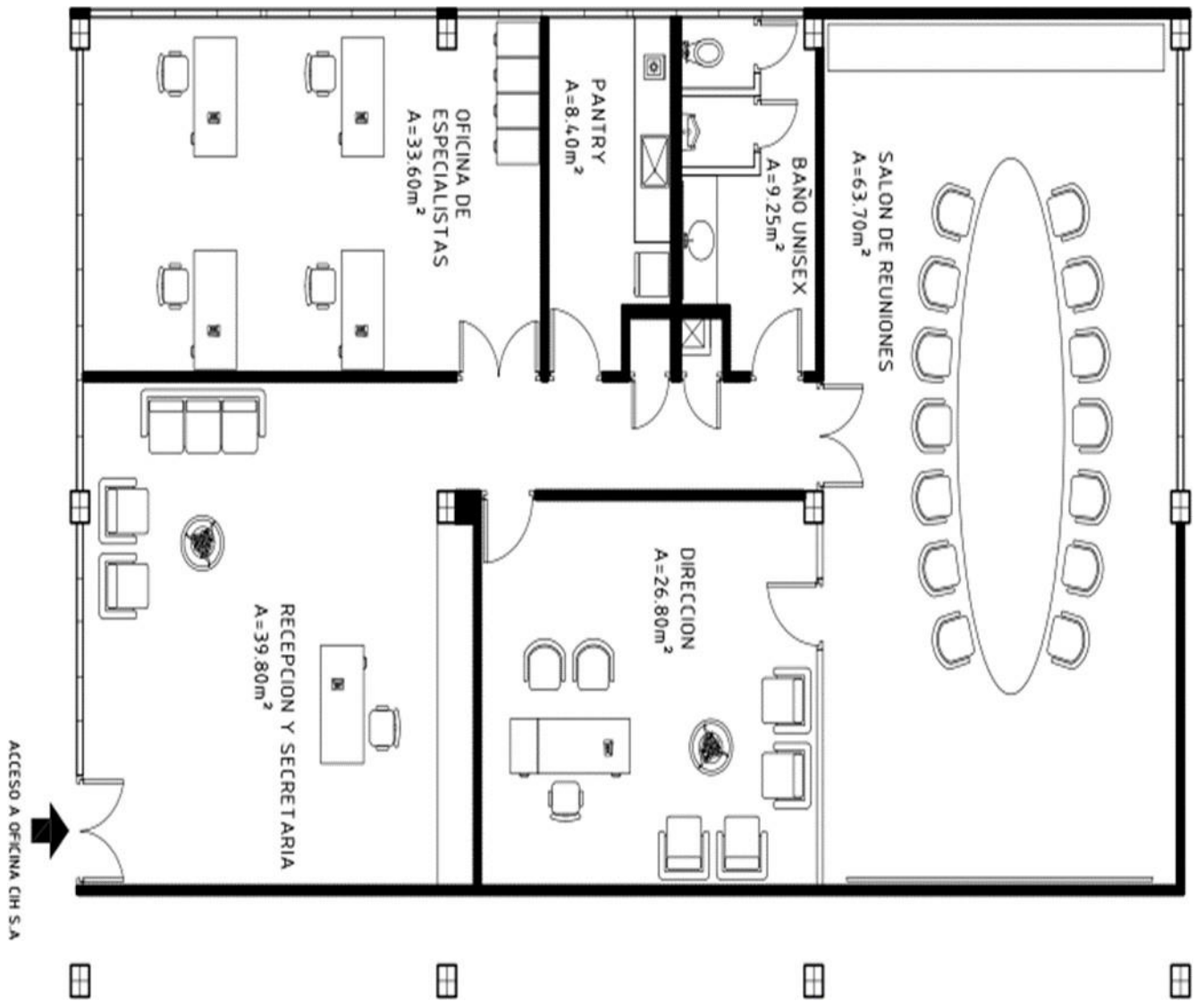
O f i c i n a E n c a r g a d o d e N e g o c i o s .



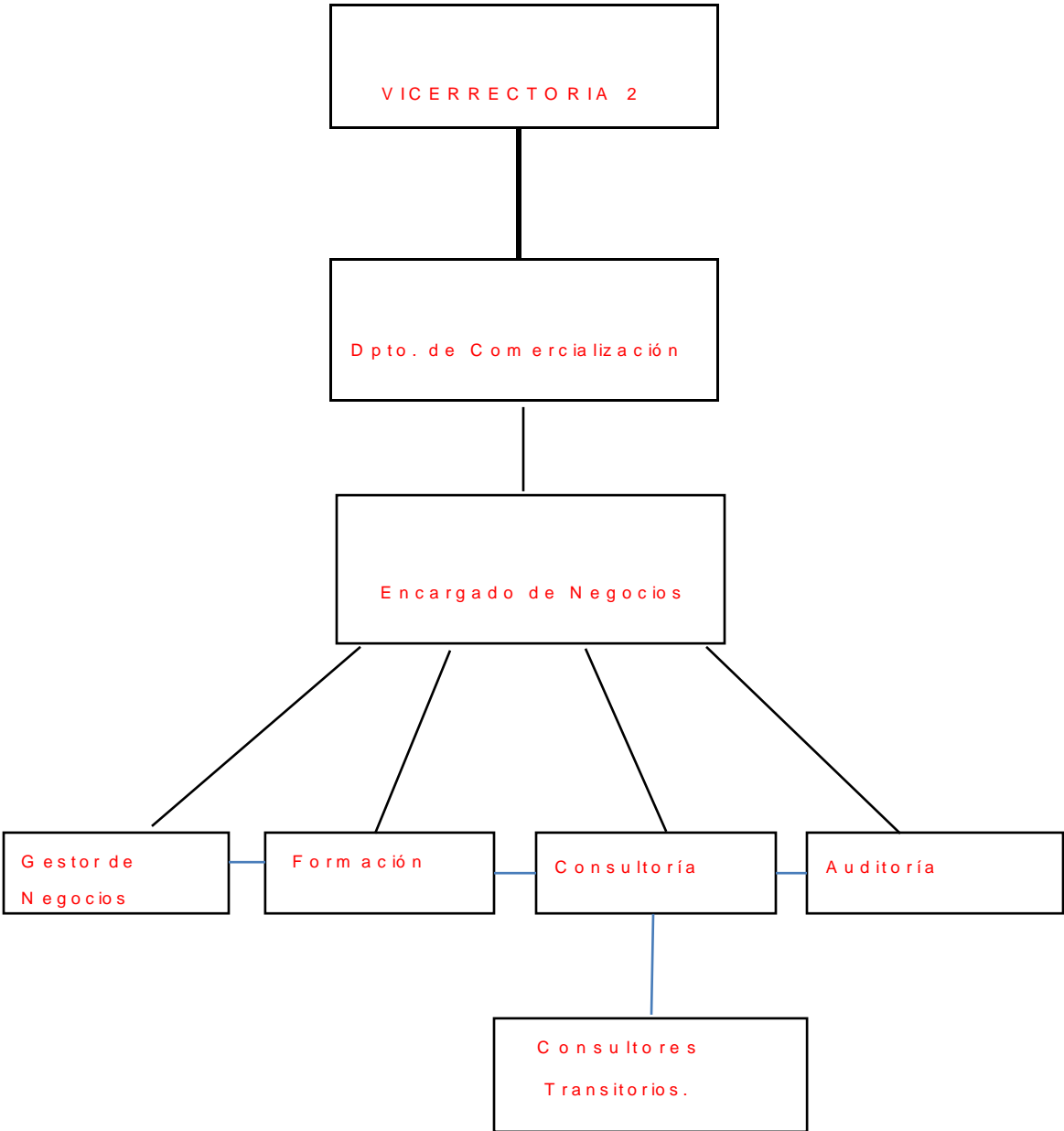
S a l ó n d e R e u n i o n e s .



Vista aérea del local.



Vista en planta. Plano de la propuesta Oficina de CIH.



Anexo No. 5. Listado de organismos del territorio propuesto a estudios de Mercado. Pág. 84.

- 1) Comercializadora de combustible CUPET.
- 2) Empresarial Grupo de Industrias y Artesanía, (GARDIS).
- 3) Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.
- 4) AZCUBA.
- 5) Empresa Provincial de Alojamiento Guanima.
- 6) Empresa Provincial de Materiales de la Construcción de Matanzas.
- 7) Empresa Provincial Avícola.
- 8) Empresa Provincial de Materias Primas.
- 9) Empresa Mecánica de Transformado del Acero, (EMTA).
- 10) Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro (EPEP CENTRO).
- 11) ETECSA.
- 12) Empresa Provincial de electricidad Matanzas.
- 13) MINTUR.
- 14) Empresa Provincial Alimentos.
- 15) Empresa Comercializadora de Medicamento.
- 16) Termoelectrica Antonio Guiteras.
- 17) Ministerio de la Agricultura Matanzas.
- 18) Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios.
- 19) Empresa de Proyectos y Arquitectura No. 8.
- 20) Empresa de Sogas y Cordeles Julián Alemán.



El Centro Internacional de La Habana S.A
otorga el presente

CERTIFICADO

A: _____
por resultar destacado en el aporte económico
a la Universidad de Matanzas y al país durante
el año _____.

La virtud de la utilidad.

Dr. Cs Joaquín García Dihigo
Encargado de Negocios CIH S.A
de la Universidad de Matanzas

Dr. C Leyda Finalé de la Cruz
Rectora
Universidad de Matanzas

Anexo No. 7: Evidencia de intercambio entre CIH y Relaciones Internacionales.



Anexo No. 8: Evidencia de reunión con empresarios del territorio matancero.





Anexo No. 10: Plegables. Cartera de productos y servicios de la UM.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y FORMACION.



CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A



Email: joaquin.garcia@umcc.cu Móvil: 54383029
clara.rodriguez@umcc.cu Móvil: 52386702

Carretera a Varadero KM 3 ½, Municipio Matanzas,
Provincia Matanzas, Cuba. Teléfono: 45-256872.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y FORMACION.




CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A




Email: joaquin.garcia@umcc.cu Móvil: 54383029
clara.rodriguez@umcc.cu Móvil: 52386702

Carretera a Varadero KM 3 ½, Municipio Matanzas,
Provincia Matanzas, Cuba. Teléfono: 45-256872.

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y FORMACION.



CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A



Email: joaquin.garcia@umcc.cu Móvil: 54383029
clara.rodriguez@umcc.cu Móvil: 52386702

Carretera a Varadero KM 3 ½, Municipio Matanzas,
Provincia Matanzas, Cuba. Teléfono: 45-256872.

SERVICIOS DE CONSULTORIA.

Abarca la actividad de gestión empresarial de manera integral brindando servicios a través de intervenciones temporales en forma de asesorías y consultorías con la finalidad de analizar total o parcialmente la organización y brindar diagnósticos y recomendaciones para solucionar problemas y contribuir a elevar el desempeño y el desarrollo de los negocios.

- Asesoría en apertura y establecimiento de negocios en Cuba.
- Gestión general.
- Gestión del conocimiento.
- Servicio de inteligencia empresarial.
- Gestión financiera.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de la producción y la comercialización.
- Gestión de la calidad.
- Logística.
- Ahorro energético.
- Ahorro de agua.
- Informática.
- Gestión del medio ambiente.
- Estudios de corrosión, aplicación y ventas de productos para eliminación estos efectos.

SERVICIOS DE FORMACION.

Abarca la formación de recursos humanos para las empresas, la organización, promoción y realización de servicios y eventos nacionales e internacionales para el intercambio de experiencias, así como la elaboración y administración de proyectos internacionales en materias de formación y desarrollo empresarial.

A través de modernos medios y métodos de enseñanza, somos capaces de responder a múltiples y crecientes exigencias de nuestros clientes, preparando una formación a medida según sus necesidades.

SERVICIOS DE CONSULTORIA.

Abarca la actividad de gestión empresarial de manera integral brindando servicios a través de intervenciones temporales en forma de asesorías y consultorías con la finalidad de analizar total o parcialmente la organización y brindar diagnósticos y recomendaciones para solucionar problemas y contribuir a elevar el desempeño y el desarrollo de los negocios.

- Asesoría en apertura y establecimiento de negocios en Cuba.
- Gestión general.
- Gestión del conocimiento.
- Servicio de inteligencia empresarial.
- Gestión financiera.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de la producción y la comercialización.
- Gestión de la calidad.
- Logística.
- Ahorro energético.
- Ahorro de agua.
- Informática.
- Gestión del medio ambiente.
- Estudios de corrosión, aplicación y ventas de productos para eliminación estos efectos.

SERVICIOS DE FORMACION.

Abarca la formación de recursos humanos para las empresas, la organización, promoción y realización de servicios y eventos nacionales e internacionales para el intercambio de experiencias, así como la elaboración y administración de proyectos internacionales en materias de formación y desarrollo empresarial.

A través de modernos medios y métodos de enseñanza, somos capaces de responder a múltiples y crecientes exigencias de nuestros clientes, preparando una formación a medida según sus necesidades.

SERVICIOS DE CONSULTORIA.

Abarca la actividad de gestión empresarial de manera integral brindando servicios a través de intervenciones temporales en forma de asesorías y consultorías con la finalidad de analizar total o parcialmente la organización y brindar diagnósticos y recomendaciones para solucionar problemas y contribuir a elevar el desempeño y el desarrollo de los negocios.

- Asesoría en apertura y establecimiento de negocios en Cuba.
- Gestión general.
- Gestión del conocimiento.
- Servicio de inteligencia empresarial.
- Gestión financiera.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión de la producción y la comercialización.
- Gestión de la calidad.
- Logística.
- Ahorro energético.
- Ahorro de agua.
- Informática.
- Gestión del medio ambiente.
- Estudios de corrosión, aplicación y ventas de productos para eliminación estos efectos.

SERVICIOS DE FORMACION.

Abarca la formación de recursos humanos para las empresas, la organización, promoción y realización de servicios y eventos nacionales e internacionales para el intercambio de experiencias, así como la elaboración y administración de proyectos internacionales en materias de formación y desarrollo empresarial.

A través de modernos medios y métodos de enseñanza, somos capaces de responder a múltiples y crecientes exigencias de nuestros clientes, preparando una formación a medida según sus necesidades.



CIHS.A

UNIVERSIDAD DE MATANZAS

**COMERCIALIZACIÓN: CARTERA DE PRODUCTOS
Y SERVICIOS.**

LAS OPORTUNIDADES SON PARA TODOS



Email: joaquin.garcia@umcc.cu teléfono: 54383029

clara.rdguez@umcc.cu teléfono: 52386702

Su garantía hacia OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

PRODUCTOS ACADÉMICOS

Maestrias

En **Educación** (Certificada). Dirigida a maestros y profesores que se dedican a la educación en los diferentes niveles educacionales.

En **Ciencias de la Educación Superior** (Excelencia). Dirigida a los maestros y profesores como parte del sistema de superación permanente dedicada a la profundización en los conocimientos multidisciplinarios más actualizados y al perfeccionamiento de las capacidades, habilidades, valores y competencias que requiere un profesional de la educación de excelencia.

En **Ciencias Agrícolas**. Dirigida a graduados universitario de las ramas agropecuarias o biológicas o graduado universitario de otras especialidades vinculadas al sector con conocimientos y amplia experiencia de trabajo en el área agropecuaria, evaluados por el currículo en todos los casos.

En **Administración de Empresas**. (Excelencia). Dirigida a Ingenieros Industriales o cualquier profesional que esté relacionado con la actividad de la administración.

En **Gestión Turística** (Ratificada). Dirigida a profesionales universitarios que trabajen en el turismo en áreas y esferas relacionadas con la gestión comercial y hotelera.

En **Matemática Educativa** (Excelencia). Dirigida a maestros y profesores que se dedican a la enseñanza de la Matemática en los diferentes niveles educacionales.

En **Ingeniería Asistida por computadores**. Dirigida a profesionales de las ramas de procesos tecnológicos y diseño mecánico y estructural, a través del uso de las modernas técnicas computacionales.

En **Gestión y Control Ambiental** (Ratificada). Dirigida a profesionales que se dedican a las tareas de gestión ambiental y control de la contaminación, incluyendo las temáticas de producción más limpias.

En **Tecnología Energética** (Certificada). Dirigida a profesionales que se dedican a la producción y uso de energías, tanto convencionales como renovables, incluye sistemas de climatización y refrigeración.

En **Ciencias de la Educación Física, el Deporte y la Recreación** (Excelencia). Dirigida a profesionales de cultura física.

En **Didáctica de las Humanidades**. Dirigida a profesores del área de las Humanidades.

En **Pastos y Forrajes** (Excelencia). Dirigida a: Graduados universitarios de carreras agropecuarias u otras afines.

En **Producciones más limpias**. Dirigida a: Graduados universitarios de carreras de Ingeniería, economía y salud.

En **Salud y Ergonomía del trabajo**. Dirigida a: Graduados universitarios de carreras de Ingeniería Industrial, psicólogos y médicos.

Especializaciones

GESTIÓN HOTELERA.
COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA.
PERFORACIÓN DE POZOS DE PETRÓLEO Y PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO.
TECNOLOGÍAS DE REFINACIÓN DE PETRÓLEO
FRUITICULTURA.

Centro de Estudio de Anticorrosivos y Tensioactivos

Productos

Aceltes de conservación.
Aditivos para morteros y hormigones.
Ceras abrillantadoras.
Disoluciones de fosfato.
Grasas líquida base acetato.
Grasas líquida tipo solvente.
Grasas semisólidas.
Líquidos de corte.
Líquidos de conserva para contactos eléctricos.
Mástiques asfálticos semisólidos.
Mástiques asfálticos tipo solvente

Servicios

Sistema de protección anticorrosiva y conservación (SPAYC).
Conservación estructural del transporte (DUCAR)



Centro de Estudio de Biotecnologías

Productos

- Problemas y diseño MZ 2034-0026.
- Problemas y diseño MZ 2014-0027.
- Subfijador y diseño MZ 2014-0028

Grupo de Estudios Energéticos y Ambientales

Productos

- Atomizador para combustión de
- Petróleo pesado.
- Atomizador L43

PARQUE TECNOLÓGICO-XETID

Informática- Automática- Telecomunicaciones

Productos

- Sistema Integral de Gestión Empresarial.
- Sistema de gestión de la cadena de suministros.
- Sistema de gestión archivística para la gestión documental.
- Herramienta de Inteligencia de Negocios.
- Plataforma soberana de Sistema de Información Geográficas.
- Sistema de Gestión Inteligente del Transporte.
- Sistema Integral de seguridad para la protección de instalaciones.
- Solución Integrada de Gestión y Dirección.

Servicios

- Proyección estratégica de información.
- Diseño organizacional.
- Diseño y Desarrollo Portales Web.
- Despliegue y Soporte Técnico.
- Capacitación y certificación enfocada en el empleo de las aplicaciones.
- Diseño y desarrollo de productos multimedia.
- Proyección, instalación, configuración y administración de infraestructura de centros de datos.
- Servicio de desarrollo de software en la nube .

DRPA

Dirección de Recursos para el Aprendizaje Servicios

- Curso de herramientas básicas para la creación de recursos para el aprendizaje.
- Curso de aplicaciones para dispositivos móviles.
- Curso aprendiendo a trabajar en Moodle.
- Edición y grabación de videos.

Confección de materiales Audiovisuales, Multimedia.
Asesoría de tesis de Diploma y de maestría.
Visitas virtuales y Tutoriales.
Herramientas para organizar, publicar contenidos en la Web: Opal y eXeLearning.
Grabación y edición de conferencias especializadas, spots publicitarios y vídeos promocionales.
Diseño de pliegables y gigantografías.
Elaboración de software educativos.

Departamento Técnicas de Dirección

Servicios

Planeación estratégica
Estudios de clima laboral y de Mercado
Análisis Prospectivo
Desarrollo de capacidades en actores municipales para el desarrollo territorial
Gestión y mejora de procesos
Herramientas para la gestión de proyectos de desarrollo.
Determinación de oportunidades de negocio y fuentes de financiamiento para la inversión extranjera
Desarrollo de mini industrias
Planificación colaborativa en cadenas de suministros
Procesos de integración y simplificación de trámites
Diagnóstico de necesidades de aprendizaje y capacitación a directivos
Diseño organizacional
Control de Gestión
Dirección y Gestión Empresarial
Proceso de diseño, análisis y evaluación de políticas públicas y programas públicos
Diagnóstico empresarial.

Jardín Botánico de Matanzas

Servicios

Rescate de la diversidad biológica y la etnobotánica.
Prevención, Control y Manejo de Especies Exóticas Invasoras.
Micropropagación biotecnológica de cactáceas de la flora matancera amenazadas o en peligro de extinción

Facultad de Ciencias Agropecuarias

Servicios

Evaluación agronómica y recomendación de variedades de frijol (*Phaseolus vulgaris*) tolerantes a la sequía.
Gestión Sostenible de Fincas Campesinas Diversificadas.
Diagnóstico y programa de manejo integrado de insectos plagas del césped del Campo de Golf Varadero.
Desarrollo de capacidades para el diagnóstico, monitoreo y manejo sostenible de plagas en Almacenes de Alimentos y Silos Metálicos Refrigerados: contribución a la seguridad alimentaria.
Diagnóstico y manejo de plagas en granos (soya, frijol, garbanzo) con énfasis en el desarrollo y uso de productos bioactivos.

COSTATENAS

Servicios Ambientales.

Trabajos aplicados a la definición de límites y delimitación funcional de zonas costeras, como soporte de los estudios y de la gestión costera integrada.
Trabajos aplicados de Caracterización (Líneas bases) y Diagnóstico Integral de ecosistemas costeros seleccionados.
Diseño y bases para la implementación de estrategias y programas gestión costera integrada enfocados a playas, bahías y humedales.

Centro de Estudio de Biotecnologías

Productos

- Problemas y diseño MZ 2014-0026.
- Problemas y diseño MZ 2014-0027.
- Subálgebra y diseño MZ 2014-0028.

Grupo de Estudios Energéticos y Ambientales

Productos

- Atomizador para combustión de
- Petróleo pesado
- Atomizador L45

PARQUE TECNOLÓGICO XETID

Informática- Automática-

Telecomunicaciones

Productos

- Sistema integral de Gestión Empresarial.
- Sistema de gestión de la cadena de suministros.
- Sistema de gestión archivística para la gestión documental.
- Herramienta de inteligencia de Negocios.
- Plataforma soberana de Sistema de Información Geográficas.
- Sistema de Gestión inteligente del Transporte.
- Sistema integral de seguridad para la

Servicios

- Proyección estratégica de información.
- Diseño organizacional.
- Desarrollo y Diseño Portales Web.
- Despliegue y Soporte Técnico.
- Capacitación y certificación enfocada en el empleo de las aplicaciones.
- Diseño y desarrollo de productos multimedia.
- Proyección, instalación, configuración y administración de infraestructura de centros de datos.
- Servicio de desarrollo de software en la nube.

DRPA

Dirección de Recursos para el Aprendizaje

Servicios

- Curso de herramientas básicas para la creación de recursos para el aprendizaje.
- Curso de aplicaciones para dispositivos móviles.
- Curso aprendizaje a trabajar en Moodle.
- Edición y grabación de videos.
- Confección de materiales Audiovisuales, Multimedia.
- Asesoría de tesis de Diplomay de maestría.
- Vistas virtuales y Tutoriales.
- Herramientas para organizar, publicar contenidos en la Web Open y e-learning.
- Grabación y edición de conferencias especializadas, spots publicitarios y videos promocionales.
- Diseño de pliegables y poptografías.
- Elaboración de software educativos.

Departamento Técnicas de Dirección

Servicios

- Planeación estratégica
- Estudios de clima laboral y de Mercado
- Análisis Prospectivo
- Desarrollo de capacidades en actores municipales para el desarrollo territorial
- Gestión y mejora de procesos
- Herramientas para la gestión de proyectos de desarrollo
- Determinación de oportunidades de negocio y fuentes de financiamiento para la inversión extranjera
- Desarrollo de mini industrias
- Planificación colaborativa en cadenas de suministros
- Procesos de integración y simplificación de trámites
- Diagnóstico de necesidades de aprendizaje y capacitación a derechos
- Diseño organizacional
- Control de Gestión
- Dirección y Gestión Empresarial
- Proceso de diseño, análisis y evaluación de políticas públicas y programas públicos
- Diagnóstico empresarial



CIH S.A.
UNIVERSIDAD DE MATANZAS.

COMERCIALIZACIÓN: CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.



LAS OPORTUNIDADES SON PARA TODOS

Email: joaquin.garcia@umcc.cu teléfono: 54383029
clara.rdguez@umcc.cu teléfono: 52386702

Su garantía hacia OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

UNA INVERSIÓN EN SEGURIDAD Y CONFIANZA.

PRODUCTOS ACADÉMICOS

Doctorados

- Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias Pedagógicas.
- Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias de la Cultura Física
- Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias Técnicas en su Dimensión Ambiental.
- Doctorado Curricular Colaborativo en Sistemas de Transformaciones Energéticas.
- Doctorado Curricular Colaborativo en Ingeniería Industrial (Especialidad)
- Doctorado Tutorial en Ciencias Pedagógicas.
- Doctorado Tutorial en Ciencias de la Educación.
- Doctorado Tutorial en Ciencias Agropecuarias
- Doctorado Tutorial en Termodinámica.
- Doctorado Tutorial en Ciencias de las Máquinas y tecnología de su construcción.
- Doctorado Tutorial en Ingeniería Química.
- Doctorado Tutorial en Ingeniería Industrial.
- Doctorado Tutorial en Ciencias Económicas.
- Doctorado Tutorial en Ciencias Veterinarias.



Maestrías

- En Educación (Certificada) Dirigida a maestros y profesores que se dedican a la educación en los diferentes niveles educacionales.
- En Ciencias de la Educación Superior (Especialidad) Dirigida a los maestros y profesores como parte del sistema de superación permanente dedicada a la profundización en los conocimientos multidisciplinarios más actualizados y al perfeccionamiento de las capacidades, habilidades, valores y competencias que requiere un profesional de la educación de excelencia.
- En Ciencias Agrícolas. Dirigida a graduados universitarios de las ramas agropecuarias o biológicas o graduado universitario de otras especialidades vinculadas al sector con conocimientos y amplia experiencia de trabajo en el área agropecuaria, avalados por el currículo en todos los casos.
- En Administración de Empresas (Especialidad) Dirigida a Ingenieros Industriales o cualquier profesional que esté relacionado con la actividad de la administración.
- En Gestión Turística (Ratificada) Dirigida a profesionales universitarios que trabajen en el turismo en áreas y esferas relacionadas con la gestión comercial y hotelera.
- En Matemática Educativa (Especialidad) Dirigida a maestros y profesores que se dedican a la enseñanza de la Matemática en los diferentes niveles educacionales.
- En Ingeniería Asistida por computadora. Dirigida a profesionales de las ramas de procesos tecnológicos y diseño mecánico y estructural, a través del uso de las modernas técnicas computacionales.
- En Gestión y Control Ambiental (Ratificada) Dirigida a profesionales que se dedican a las tareas de gestión ambiental y control de la contaminación, incluyendo las temáticas de producción más limpias.
- En Tecnología Energética (Certificada) Dirigida a profesionales que se dedican a la producción y uso de energías, tanto convencionales como renovables, incluye sistemas de climatización y refrigeración.
- En Ciencias de la Educación Física, el Deporte y la Recreación (Especialidad) Dirigida a profesionales de cultura física.
- En Didáctica de las Humanidades. Dirigida a profesores del área de las Humanidades.
- En Pesca y Fomento (Especialidad) Dirigida a Graduados universitarios de carreras agropecuarias u otros afines.
- En Producciones más Limpas. Dirigida a Graduados universitarios de carreras de ingeniería, economía y salud.
- En Salud y Ergonomía del trabajo. Dirigida a Graduados universitarios de carreras de ingeniería industrial, psicólogos y médicos.

Especializaciones

- GESTIÓN HOTELERA.
- COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA.
- PERFORACIÓN DE POZOS DE PETRÓLEO Y PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO.
- TECNOLOGÍAS DE REFINACIÓN DE PETRÓLEO
- FRUTICULTURA.

Centro de Estudio de Anticorrosivos y Tensoactivos

Productos

- Aceites de conservación
- Aditivos para motores y hormigones.
- Ceras ablandadoras.
- Disoluciones de fosfatado
- Grasas líquida base aceite
- Grasas líquida tipo solvente.
- Grasas semisólidas.
- Líquidos de corte
- Líquidos de conserva para contactos eléctricos.
- Mástiques asfálticos semisólidos.
- Mástiques asfálticos tipo solvente

Servicios

- Sistema de protección anticorrosiva y conservación (SIPAYC).
- Conservación estructural del transporte (DUCAR)



Anexo No. 11: Tarjetas de presentación del CIH S.A U.M.

DrCs. Joaquín García Dihigo
Encargado de Negocios CIH S.A

54383029

joaquin.garcia@umcc.cu

Universidad de Matanzas.
Carretera a Varadero, km 3 ½.

 
UNIVERSIDAD DE MATANZAS CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A
UNIVERSIDAD DE MATANZAS

CENTRO INTERNACIONAL
DE LA HABANA S.A
UNIVERSIDAD DE MATANZAS

Ing. Clara Rodríguez Castañeda.
Especialista CIH S.A

52386702

clara.rdiguez@umcc.cu

Universidad de Matanzas.
Carretera a Varadero, km 3 ½.

 
UNIVERSIDAD DE MATANZAS CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A
UNIVERSIDAD DE MATANZAS

CENTRO INTERNACIONAL
DE LA HABANA S.A
UNIVERSIDAD DE MATANZAS
CONSULTORÍA