


**Original****La gestión de comercialización de productos universitarios de la Universidad de Granma**  
**The marketing management of university products of the University of Granma**


Esp. Wilfredo Manuel Castro Villa. Profesor Auxiliar del Departamento de Preparación y superación de cuadros. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba.

[\[wcastro@udg.co.cu\]](mailto:wcastro@udg.co.cu) 

Lic. Rosa María Lovelle Díaz. Especialista del Centro de Diagnóstico y Orientación de la Dirección Municipal de Educación Manzanillo. Granma. Cuba. [\[lovelle83@nauta.com\]](mailto:lovelle83@nauta.com) 

MSc. Nancy Margarita Bueno Figueras. Profesora Auxiliar del Departamento de Preparación y superación de cuadros. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba.

[\[nbuenof@udg.co.cu\]](mailto:nbuenof@udg.co.cu) 

MSc. Aleyda González Rodríguez. Profesora Auxiliar del Departamento de Gestión Sociocultural para el Desarrollo. Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba [\[agonzalez@udg.co.cu\]](mailto:agonzalez@udg.co.cu) 

**Recibido:** 28/05/2020 | **Aceptado:** 9/11/2020

**Resumen**

Aunque suman más de veinte años los quehaceres por consolidar la comercialización de los productos científico – técnicos, académicos y profesionales de las universidades cubanas, aun persisten insuficiencias en su gestión. La Universidad de Granma busca la vía para mejorar su gestión en este sentido y proyecta alternativas que hasta el momento no logran cumplir los objetivos propuestos. El propósito de la presente investigación está dirigido a la Gestión de comercialización de productos científico – técnicos, académicos y profesionales de la Universidad de Granma concretado a través de una propuesta de proceso. Toma como base el diagnóstico desarrollado de su estado actual, la determinación de los cambios que se deben producir en la Universidad de Granma y la construcción de escenarios desarrollados en investigaciones anteriores. La propuesta permitirá una gestión de comercialización exitosa.

**Palabras clave:** gestión de comercialización; productos; académicos; escenarios

**Abstract**

Although the efforts to consolidate the commercialization of scientific-technical, academic and professional products of Cuban universities have been working for more than twenty years, there are still shortcomings in their management. The University of Granma seeks the way to improve its management in this regard and projects alternatives that so far have not managed to meet the proposed objectives. The purpose of this research is aimed at the Management of

commercialization of scientific - technical, academic and professional products of the University of Granma, concretized through a process proposal. It is based on the diagnosis developed of its current state, the determination of the changes that must occur at the University of Granma and the construction of scenarios developed in previous research. The proposal will allow a successful marketing management.

**Keywords:** marketing management; products; academic; scenarios

## **Introducción**

El vínculo de las universidades con las empresas es un tema recurrente en agendas de las instituciones de educación superior. El abordaje teórico distingue un tratamiento diverso desde donde se potencian diferentes áreas de vínculo. Una categoría que aflora es la de la "Tercera misión" de la Universidad, que a decir de Bueno (2007)

Se puede formalizar a través de los tres ejes siguientes (...):

El eje que explica la aceptación corporativa, como misión de la universidad, de su papel fundamental para propiciar y generar innovación en el Sistema de I+D+I (...)

El eje que explica el papel de la Universidad, en la concepción de su misión como agente de emprendimiento, a través de la puesta en práctica de procesos de transferencia de conocimiento.

El eje de cooperación social que explica la función de compromiso con el crecimiento y el desarrollo sostenible de la comunidad social en la que se integra la Universidad, lo que facilitará una mayor cooperación social en los procesos de I+D+I en la sociedad y economía del conocimiento. (p.57)

Desde la responsabilidad social que ocupa a la Universidad que busca pertinencia desde la producción científica y a introducción y transferencia de resultados, emana la necesidad de concebir como uno de sus procesos el de comercialización.

La comercialización de productos científico – técnicos, académicos y profesionales en las universidades cubanas, cada vez más constituye una prioridad. Son muchos los esfuerzos y las alternativas que se encuentran para potenciar esta actividad en los Centros de Educación Superior. En la Universidad de Granma (UDG) se han desarrollado acciones en función de potenciar la producción y comercialización de sus bienes y servicios, sin embargo, los resultados no han sido del todo alentadores. Su plan de ingreso no se cumple y por tanto no se logra ejecutar el presupuesto aprobado, por lo cual, se debe captar por los conceptos aprobados en su objeto social. Dentro de los antecedentes de esta investigación se encuentra la propuesta de un conjunto de acciones estratégicas que de forma general advierten posibles pasos a dar para concretar de forma exitosa la actividad de comercialización. La puesta en práctica de estas acciones demostró la necesidad de desarrollar un diagnóstico mucho más profundo, que no solo permitiera conocer en esencia la situación actual, sino que posibilitara la identificación de señales o pistas que permitieran

concretar una solución viable sobre la base de la definición de variables claves, de actores y la construcción de escenarios futuros probables.

El diagnóstico de la gestión de comercialización de productos científico-técnicos, académicos y profesionales de la Universidad de Granma desarrollado por este propio colectivo de autores es otro de los antecedentes de este trabajo. El mismo arrojó la existencia de oportunidades, amenazas del entorno que imponen retos a la institución, así como potencialidades que muestran la posibilidad real de la actividad comercial y su consolidación.

Como resultado de este análisis se identificaron un conjunto de limitaciones o barreras que se organizaron en nueve causas que están interviniendo en el efecto definido. De ellas la determinada de mayor impacto fue la de Organización y el elemento organizacional que más está interfiriendo es el de Sistema. Dentro de las variables analizadas se seleccionaron cinco como claves, ellas son: organización, normativas, información, recursos humanos y mejora continua.

En el estudio de los actores y sus relaciones se pudo apreciar la posibilidad de alianzas entre todos los actores internos con excepción de profesores desmotivados. No existiendo divergencias significativas ante los propósitos de cambio a no ser por este último actor mencionado.

Finalmente, la construcción de escenarios, la evaluación de su probabilidad llevó a seleccionar el primero que es el escenario más probable y el más deseado toda vez que en él se cumplen las cinco hipótesis planteadas. De este análisis se derivó la definición de cinco innovaciones que se retoman a continuación:

1. Diseño e implantación del proceso de Gestión de comercialización de productos científico – técnicos, académicos y profesionales para su inclusión al Sistema de gestión de la calidad de la Universidad de Granma.
2. Puesta en funcionamiento de un grupo que gestione el proceso de comercialización de productos científico – técnico, académicos y profesionales que pueda convertirse en una estructura empresarial universitaria con estas funciones.
3. Implementación y empleo de un Sistema informático de apoyo a la toma de decisiones relacionadas con el proceso de Gestión de comercialización de productos científico – técnico, académico y profesional.
4. Diseño e implantación del Sistema informático para la gestión documental.
5. Implementación de un sistema de pago por resultados que permita estimular a los profesionales en función de sus ingresos (dependerá de las posibilidades que se generen por cambios en las normativas).

De todas ellas, la primera es causa y condición de las restantes, por lo que en la presente investigación se propone como objetivo: diseñar el proceso de Gestión de comercialización de productos científico – técnicos, académicos y profesionales de la Universidad de Granma. (UDG).

El aporte práctico lo constituye precisamente el diseño del proceso de Gestión de comercialización de productos científico – técnicos, académicos y profesionales de la UDG lo cual tributa a los objetivos de la administración pública dirigidos a propiciar el desarrollo económico y la defensa de la soberanía. La propuesta es trascendente para: el Ministerio de Educación Superior (MES) que adquiere parte de los ingresos que son destinados a mejorar la infraestructura (inmueble o mueble) de todas las instituciones subordinadas a él; la UDG, porque además de cumplir con su plan de ingresos y con los objetivos de trabajo del año puede ejecutar en sus procesos, partidas de su presupuesto en las que solo el Ministerio coloca una liquidez del 20% del total aprobado; las Facultades, pues les permite estimular el sistema de investigación e infraestructura en función del proceso docente – educativo y los profesores y estudiantes de forma general. Para todo el sistema constituye una posibilidad de mejoras y por tanto un impacto positivo.

### **Población y muestra**

Como se ha manifestado el estudio se desarrolló en la Universidad de Granma y tuvo como objeto de análisis el 100% de sus profesores.

### **Materiales y métodos**

Los métodos empleados son: análisis – síntesis, histórico – lógico e inductivo-deductivo. Las técnicas seleccionadas para la obtención, análisis de información y concepción de la propuesta de solución son: análisis de documentos, matriz de problemas y lineamientos, entrevista, encuesta, matriz de ponderación de impactos, modelo de las 7 S y tormenta de ideas. Se emplearon, además, el diagrama de Ishikawa y el diagrama de Pareto, así como herramientas informáticas como el Micmac, Mactor, Smic, Minitab y el Microsoft Visio.

Se retoma como base de la propuesta el concepto de comercialización, ya asumido por los autores en investigaciones anteriores y planteadas por Kotler (2001): "La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros " (p.1).

Sin embargo, se incorpora la definición de Pride y Ferrell (2006) donde se manifiestan algunas de las actividades requeridas para su concreción como proceso: "Marketing [is] the process of creating, distributing, promoting, and pricing goods, services, and ideas to facilitate satisfying exchange relationships with customers in a dynamic environment." (p.4).

El proceso de Gestión de comercialización de productos científico-técnicos, académicos y profesionales que se diseña y fundamenta como resultado de la presente investigación, formará

parte del Sistema de gestión de la calidad de la Universidad de Granma (SGC-UDG). Al igual que el Sistema, este proceso responde a los principios esbozados en la Norma ISO 9001 (2015), formulados como:

- **Enfoque al cliente.** Cada bien o servicio que se produzca en la UDG con fines comerciales deben partir de necesidades concretas de uno o varios clientes que los demanden o que sean identificadas en investigaciones de mercado. Por lo que los requisitos y características de lo que se solicite, unido a las regulaciones legales establecidas constituyen base y fundamento para orientar el desarrollo productivo a la medida. Es indispensable evaluar posibles riesgos que se puedan presentar, de manera que el cliente no se vea afectado.

Cada producto ofertado y el proceso en sí, debe generar valor partiendo de la calidad, el buen gusto, el tratamiento adecuado y la reducción de trámites y tiempo de lado del cliente. Constituye vital la evaluación de la satisfacción de los clientes en función de lograr fidelidad de los mismos a la organización e introducir mejoras al propio proceso.

- **Liderazgo.** La dirección de la Universidad, las Facultades y departamentos están comprometidos con el cumplimiento de este proceso como garantía de la gestión efectiva de la calidad y se exige por ello. Se obtiene información de los resultados y se vela porque estos sean los proyectados en sus indicadores. Se suministran los recursos indispensables para el desarrollo del proceso.

Si bien no se suplanta la responsabilidad que tiene cada actor, se define para la gestión del proceso de comercialización de productos científico – técnicos, académicos y profesionales un grupo ejecutivo (Grupo de gestión comercial GGC) con obligaciones y, que pudiera convertirse en departamento y luego, siempre que las normativas así lo posibiliten, en una estructura empresarial.

- **Compromiso de las personas.** La comercialización alcanza el éxito por la capacidad y entrega de los recursos humanos que participan en la elaboración de un producto, por lo que en el desarrollo de este proceso resulta de vital importancia poner atención a este componente. Por tanto, se garantiza un ambiente favorable, propiciado en primer lugar por la definición clara de las responsabilidades de todos los que intervienen en él y el respeto al trabajo del otro en la medida que se cumpla con eficiencia cada una de ellas.

### **Análisis de los resultados**

Al intervenir varias áreas en la consecución de las actividades que se definen, es imprescindible una correcta comunicación en lo horizontal y en lo vertical como clave para la coordinación. Se atiende con prioridad la selección del personal que participa y su capacitación. Se pone toda intención en un elemento de gran impacto: la estimulación a las personas en el orden moral, material y monetario. Este último podrá hacerse efectivo, como refiere, Sarabia (2014) si se

modifican normativas y se da la posibilidad de la estimulación salarial, para lo cual se deben determinar acciones. Un elemento que puede contribuir es la correcta distribución de los ingresos por las áreas, beneficiando a las que más aporten, y la selección del CIH como intermediario para la comercialización.

- Enfoque a procesos. La propia definición del proceso responde con claridad a este principio, donde se determinan con precisión las entradas y salidas, los clientes internos y externos, así como los subprocesos y de los demás elementos que lo componen, que dan un sentido único y organiza el trabajo.
- Mejora continua. Como garantía a la permanencia y adaptabilidad a las demandas del contexto, el proceso se estructura atendiendo al Ciclo de la mejora continua. Se definen metas que en cada periodo estratégico superan a las anteriores y los métodos para alcanzarlos. Se asume como premisa la capacitación, que permite, una ejecución satisfactoria de las actividades. Condiciona el ciclo la evaluación de los resultados que propicia el desarrollar acciones correctivas. Las tareas para la identificación de los riesgos y previsión para su mitigación se hacen evidentes también en el proceso.
- Toma de decisiones basado en la evidencia. Cada decisión adoptada como parte de la comercialización implica un riesgo que puede afectar el proceso por lo que es necesario, tomar como referencia la información generada como fruto del análisis de los datos obtenidos. Por su relevancia, se estructura un subproceso dedicado esencialmente a este tema. Dentro de las obligaciones del grupo que se propone, están las relacionadas con la obtención, procesamiento y análisis de la información, así como su registro y archivo, lo que facilitará la toma de decisiones. La información relevante al proceso es tanto externa como interna. Se podrá trabajar en el desarrollo de experimentos o muestras que permitan validar propuestas para su generalización. Resulta importante como parte de este principio el desarrollo de autoevaluaciones sistemáticas que permitan diagnosticar el desempeño e introducir mejoras.
- Gestión de las relaciones. Si se toma el concepto amplio de comercialización se puede inferir un entramado de relaciones que sobrepasa la bidireccionalidad con la intervención única de dos partes (clientes y organización). Es por ello que se hace necesaria la consolidación de las relaciones de coordinación en lo horizontal y en lo vertical dentro de la organización y de esta con los clientes, proveedores y público.

La transparencia, claridad, oficialidad, respeto e inmediatez en el intercambio, posibilita un clima favorable donde todas las partes conocen sus atribuciones y obligaciones, entienden las necesidades de los clientes, los elementos legales que regulan la actividad y fluye la comunicación en función la introducción de mejoras.

Un elemento que unido a los principios, se determina por la inclusión de este proceso al Sistema de la UDG es la documentación o modelos empleados, que responden a los oficiales aprobados por el Comité de gestión de la calidad.

Dentro de los modelos definidos se encuentra el Manual de proceso que es el documento oficial para la fundamentación y diseño de un proceso, el mismo está estructurado en: Mapa de cada proceso, Ficha de procesos y subprocesos, Despliegue de subprocesos, Calendarización de subprocesos y Flujograma de subprocesos.

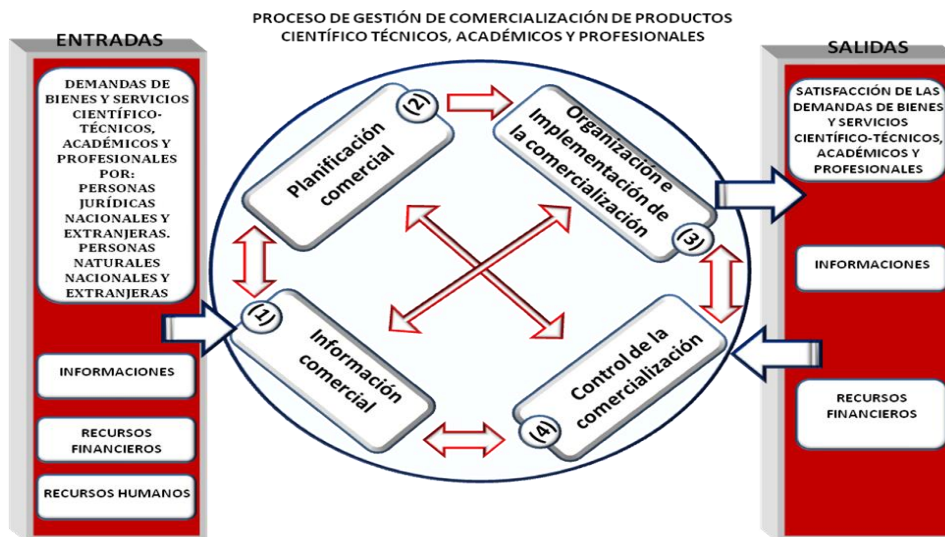
Manual del proceso de Gestión de comercialización de productos científico-técnicos, académicos y profesionales de la Universidad de Granma

Para la elaboración del mapa de proceso se tuvo en cuenta los elementos de la ISO 9001-2015, fundamentalmente la "Representación esquemática de los elementos de un proceso", adaptándolas a las exigencias del SGC-UDG.

Las entradas son resultado del análisis de los elementos que pueden poner en marcha el proceso, en este caso se identificaron las que aparecen en la figura 1. Las salidas de igual forma se determinaron, tomado en cuenta aquellas que constituían productos resultantes del mismo proceso quedando reflejadas en la figura mencionada.

La enunciación de los subprocesos y sus interrelaciones son provenientes en primera instancia de la revisión bibliográfica desarrollada, en particular del estudio de la obra de Phillip Kotler (2001). Este autor plantea la existencia de cuatro sistemas que están interconectados. Se entendió prudente luego de la contextualización de estos conocimientos, mantenerlos tal cual se exponen, puesto que, aunque a menor escala, se está abordando como objeto de diseño: un proceso de gestión de comercialización.

Se inicia por el subproceso de información comercial por lo que el mismo representa para la toma de decisiones sobre bases consistentes. Aunque parece que el proceso termina con la implementación del producto y su entrega al cliente, se coloca como parte del control la posibilidad de obtención de información que permita la retroalimentación y luego la introducción de mejoras al propio proceso.



**Figura 1. Mapa del proceso de Gestión de comercialización de productos científico - técnicos, académicos y profesionales de la UDG Fuente. Elaboración propia**

Para la elaboración de las fichas del proceso y los subprocesos se tomaron en cuenta las indicaciones del MES en cuanto a comercialización, así como normativas que regulan la actividad a nivel de país y de Universidad.

Se definió como nombre del proceso: Gestión de comercialización de productos científico – técnicos, académicos y profesionales. El mismo persigue como objetivo: Incrementar los ingresos por concepto de comercialización de bienes y servicios científico-técnicos, académicos y profesionales, así como la satisfacción de los clientes y el impacto de la Universidad de Granma en sectores estratégicos, mediante una gestión efectiva y la superación constante del propio proceso.

Constituyen "entradas" del proceso: Demandas de bienes y servicios científico-técnicos, académicos y profesionales por: Entidades empresariales nacionales, extranjeras y mixtas, Entidades de la Administración pública, Cooperativas y Personas Naturales nacionales y extranjeras; recursos financieros; informaciones y recursos humanos.

Se concreta el proceso en cuatro subprocesos: Información comercial, Planificación comercial, Organización e implementación de la comercialización y Control de la comercialización.

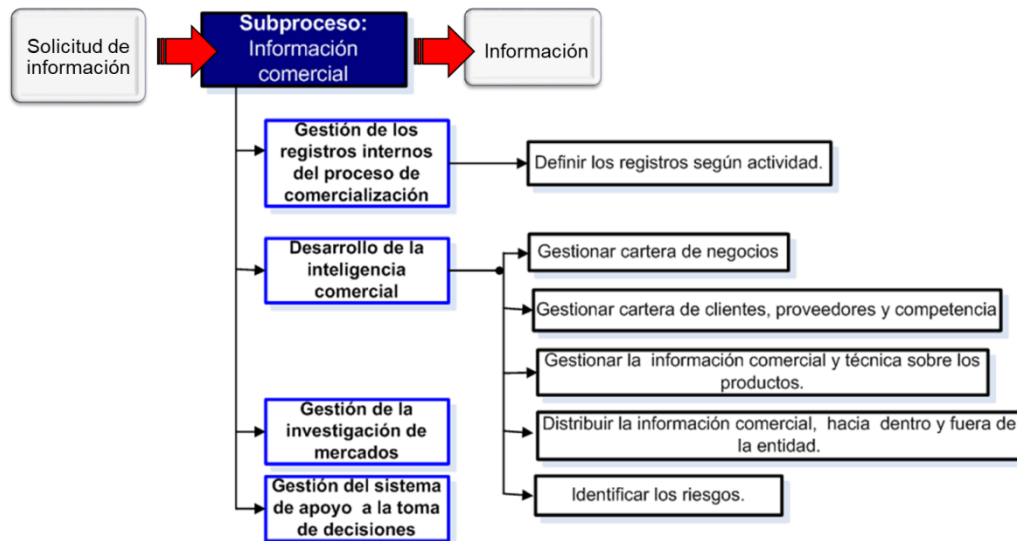
Se definen como salidas: la satisfacción de las demandas de bienes y servicios científico-técnicos, académicos y profesionales, los recursos financieros y las informaciones.

Los riesgos que se prevén en la puesta en marcha del proceso están alrededor de: la resistencia al cambio, la baja participación de los profesionales en el proceso, la incorrecta distribución de los recursos, la falta de una visión interdisciplinaria en la concepción de un servicio o de un bien, la baja consideración de los criterios de los profesionales en la toma de decisiones, el insuficiente desarrollo de una cultura organizacional de productores, la intransigencia de algunas estructuras a gestionar la comercialización con un enfoque de proceso, el conformismo y autocomplacencia con



los resultados que se van alcanzando y la subvaloración o sobrevaloración de la organización a la hora de definir los objetivos e indicadores de logro.

El subproceso de Información comercial tiene como objetivos: Obtener, procesar, evaluar, distribuir y archivar toda la información precisa y necesaria para los decisores en el proceso de Gestión de comercialización de productos, científico – técnicos, académicos y profesionales. Sus "entradas" recaen en solicitudes de información relacionada con: el macroentorno, los mercados objetivos, los organismos reguladores, proveedores, competidores, intermediarios, productos y la propia organización; sus "salidas" se centran en brindar la información demandada y que se relaciona con los elementos antes mencionados. Los indicadores para evaluar el subproceso son dos: el % de actualización de la documentación definida por subprocesos y el % de respuestas a solicitudes de investigación de mercado.

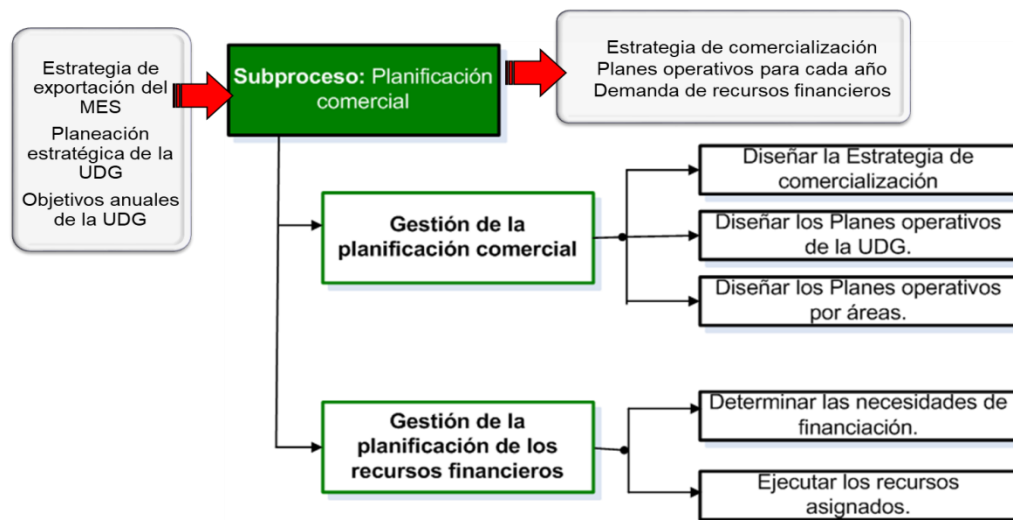


**Figura 2. Despliegue del Subproceso de Información comercial. Fuente Elaboración propia.**

El segundo subproceso es la Planificación comercial que su finalidad es: concebir la planificación comercial a través de la Estrategia de comercialización y los planes operativos atendiendo a las amenazas y oportunidades que brinda el contexto y a las debilidades y fortalezas de la organización. Las "entradas" que lo ponen en funcionamiento son la Estrategia de exportación del MES, la Planeación estratégica de la Universidad y los Objetivos anuales de la Universidad; las mismas se convierten en las siguientes "salidas": Estrategia de comercialización para el

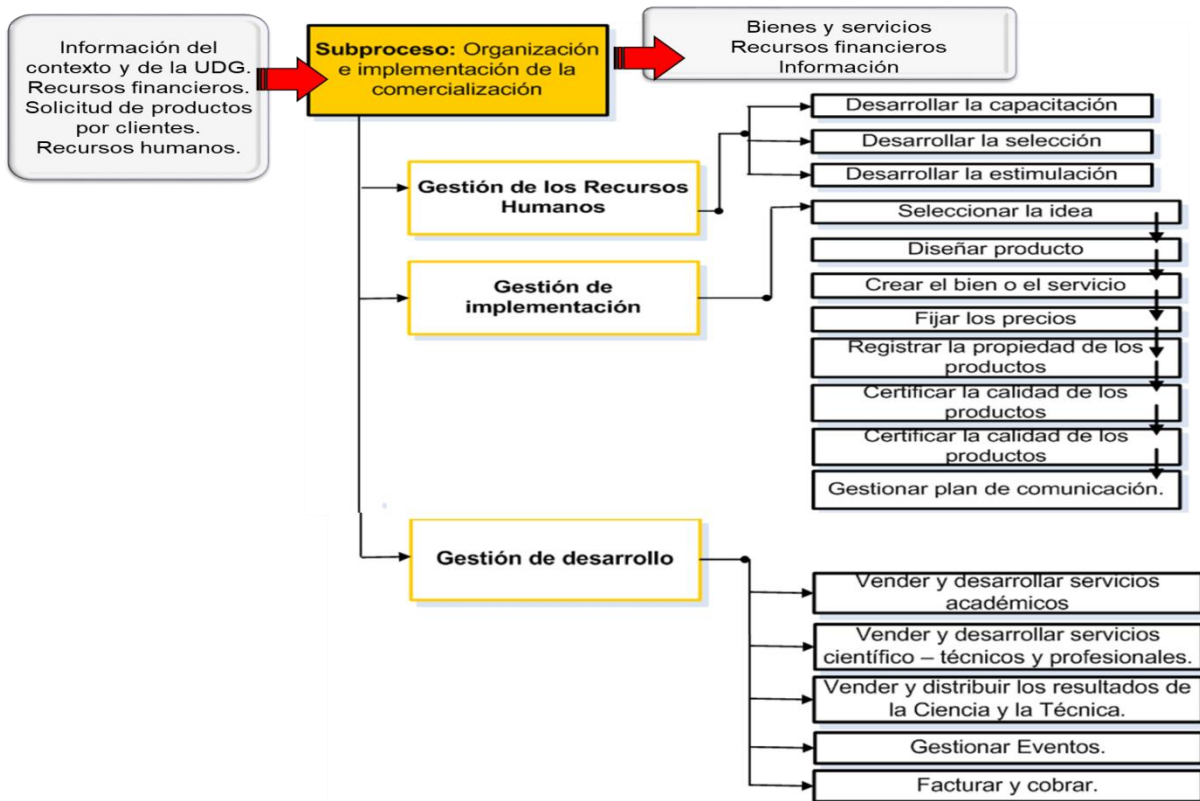
período estratégico, Planes operativos para cada año y Planes operativos para cada año por áreas.

Entre los indicadores del subproceso se encuentran: el % de cumplimiento de las acciones de la Estrategia de comercialización para el período estratégico, % de cumplimiento de las acciones de los planes operativos por años, el % de profesores con acciones concretas en su plan de resultados relacionadas con la comercialización y el nivel de cumplimiento de las acciones en el plan de resultado del profesor.



**Figura 3. Despliegue del Subproceso de Planificación comercial. Fuente Elaboración propia.**

El tercero de los subprocesos es el de Organización e implementación de la comercialización que dentro del proceso busca desarrollar las acciones que permiten gestionar desde la concepción del producto hasta la venta del bien o servicio, de forma que se cumplan los objetivos estratégicos especificados en el plan. Tiene dentro de sus "entradas" la información del contexto y de la organización, los recursos financieros, la solicitud de productos por clientes y los recursos humanos. Las salidas se concretan en: bienes y servicios, recursos financieros e información para: el departamento de comunicación, la Dirección de Relaciones internacionales, la Dirección general de servicios, la Dirección general de economía y la Dirección de gestión del conocimiento. Los indicadores mucho más concretos deben mostrar: los ingresos en CUC y CUP, al interior de ellos como se clasifican por productos o línea de producto, el tiempo de respuesta a las solicitudes del cliente interno o externo, la cantidad de productos desarrollados, el % de productos con Registros de propiedad industrial, el % de productos con certificación de calidad, la cantidad de países con los que se comercializan por áreas geográficas y la cantidad de organismos nacionales con los que se comercializan.



**Figura 4. Despliegue del Subproceso de Organización e implementación de la comercialización Fuente Elaboración propia.**

El cuarto y último subproceso es el control de la comercialización que dentro de este esquema se encarga de controlar el proceso de gestión de la comercialización y sus subprocesos de forma que se pueda detectar irregularidades que atenten contra su desarrollo exitoso y a la vez introducir mejoras que permitan obtener resultados superiores, tanto sus "entradas" como sus "salidas" son invariablemente información. Los indicadores de este subproceso dan cuenta de la calidad percibida, las quejas y reclamos recibidos y el % de respuestas sobre el total de quejas.

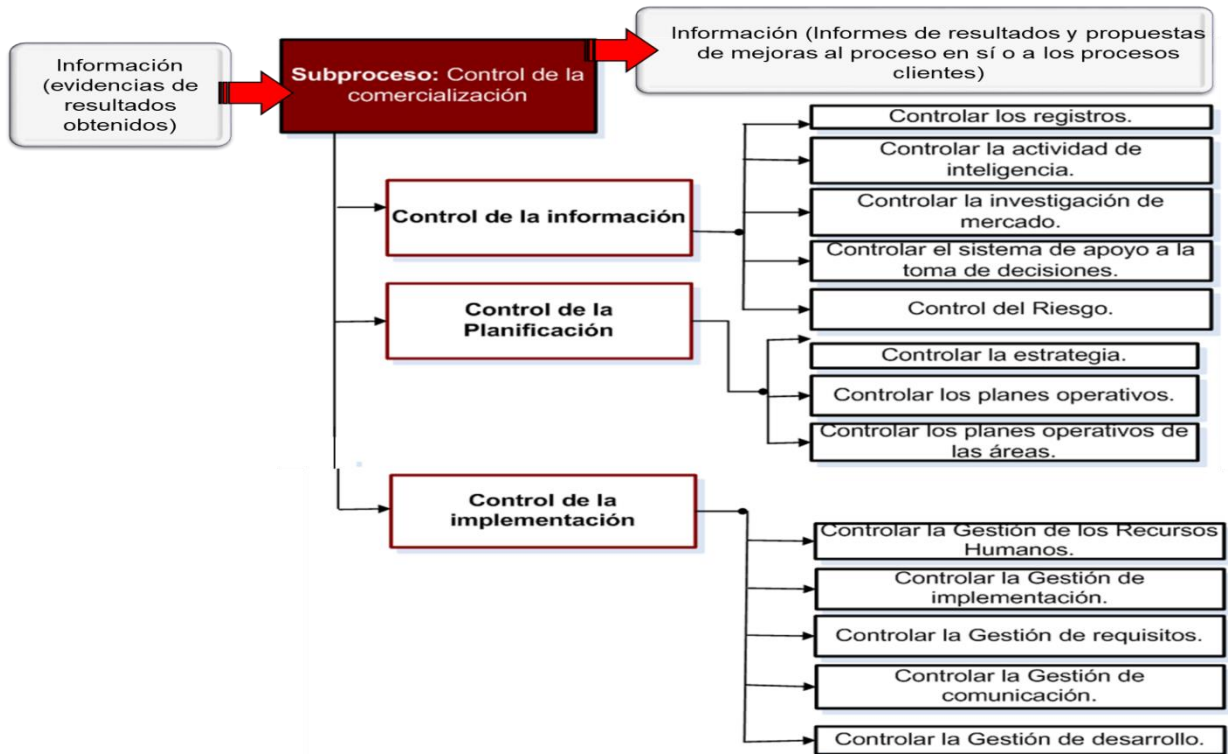


Figura 5. Despliegue del Subproceso de Control de la comercialización. Fuente Elaboración propia.

Cada uno de los registros que se generan de cada actividad y tarea propuesta se concretan en fechas o períodos determinados, lo que se evidencia en la calendarización, que toma en cuenta, cuando se elabora cada registro, quién entrega y quién recibe.

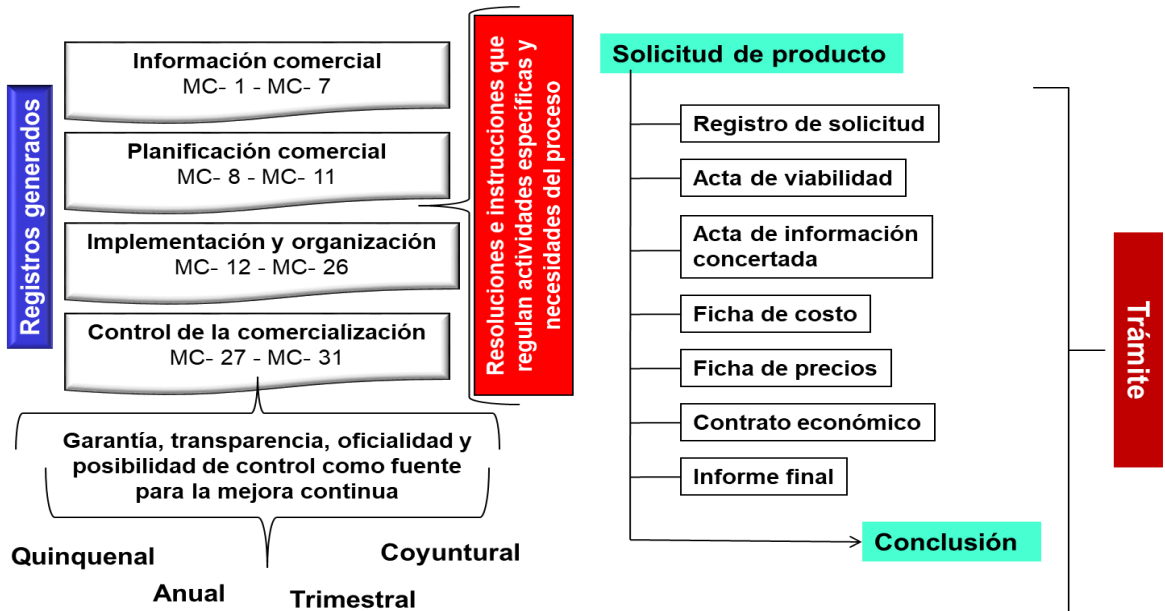


Figura 6. Registros que se generan durante el proceso. Fuente Elaboración propia.

Una vez concluida la calendarización de proceso corresponde el diseño de los flujogramas. En función de los subprocesos y actividades se estructuran 12 flujogramas que ilustran la propuesta anterior por subprocesos.

## Conclusiones

1. La propuesta de solución que se exhibe es coherente con los propósitos de la investigación y principios definidos para el desarrollo del proceso, la misma da tratamiento no solo a la necesidad presente en la UDG, sino que se toma en cuenta para su concepción los elementos obtenidos a través del diagnóstico tanto del entorno como de la organización.
2. La puesta en práctica del proceso de Gestión de comercialización bajo el diseño que se estructura, aunque provoca cambios en la manera de hacer de la organización, es pertinente a las políticas y regulaciones establecidas.
3. El diseño propuesto como síntesis de la indagación empírica y la construcción colectiva del conocimiento, constituye una herramienta esencial para la gestión de comercialización de productos científico-técnicos, académicos y profesionales de la Universidad de Granma, por lo que su aplicación representará un paso indispensable en la consolidación de dicho proceso.

## Referencias Bibliográficas

Bueno, E. (2007). La tercera misión de la universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación. Universidad Autónoma de Madrid.

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/366/43.pdf>

International Standardization Organization. ISSO 9001 (2015)

Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia Análisis, planeación, implementación y control. Magíster en Administración (8 ed). Lima Perú.

Pride, W. y Ferrell, O. (2006), Marketing: Concepts and Strategies, 13th ed. Boston: Houghton Mifflin

Sarabia, Y. (2014). La Gestión del conocimiento en la Universidad Cubana actual orientada a la Industria del Software. (Trabajo Final de la Especialidad de Administración Pública). Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno. La Habana, Cuba.