

Diagnóstico del proceso de gestión de comercialización de la universidad de granma (revisión)

Diagnostics process management marketing of the University of Granma (review)

Esp. Wilfredo Manuel Castro-Villa. Profesor Asistente, Universidad de Granma,
wcastro@udg.co.cu, Cuba

MSc. Nancy Bueno-Figueras. Profesora Auxiliar, Universidad de Granma,
nbuenof@udg.co.cu, Cuba

Dra.C. Lidia Garrigó- Andréu. Profesora Titular, Escuela Superior de Cuadros del Estado y el
Gobierno, lydia@esceg.cu, Cuba

Recibido: 6/02/2017 / Aceptado: 15/02/2017

RESUMEN

Cuando se habla en el mundo de la tercera misión de la Universidad, se hace alusión a su responsabilidad social con el entorno, de centro educativo ha devenido en institución emprendedora. Dicha misión se ha convertido en Cuba, desde los años 90, en cauce del proceso de comercialización de productos científico-técnicos, académicos y profesionales como forma alternativa de financiamiento. El propósito de la presente investigación es diagnosticar el estado actual del proceso de Gestión de comercialización de dichos productos en la Universidad de Granma. Para ello se orientó el trabajo investigativo hacia la evaluación de los condicionantes externos del proceso, la caracterización de la institución, el análisis de la gestión de comercialización y la definición de las variables claves, la relación entre actores y la construcción de escenarios. Todo ello permitirá sentar las bases para el desarrollo de propuestas de solución objetiva en otras investigaciones de la problemática abordada.

Palabras clave: Diagnóstico, comercialización, gestión, productos universitarios

ABSTRACT

When you are speaking in the world of the third mission of the University, reference is made to its social responsibility to the environment, educational center has become in entrepreneurial institution. This mission has become Cuba, since the 90s, in channel marketing process of professional and scientific-technical academic products, as an

alternative form of financing. The purpose of this research is diagnose the current state of marketing management process of scientific products - technicians, academics and professionals from the University of Granma. To do research work towards the evaluation of the external conditions of the process oriented, characterization of the institution, analysis of marketing management and the definition of key variables, the relationship between actors and scenario building.

Keywords: Diagnostics, marketing, management, university products

INTRODUCCIÓN

Los Centros de Educación Superior (CES), constituyen un baluarte donde se fragua la ciencia y la técnica. En la actualidad la universidad ha dejado de ser un centro puramente educativo-formativo para convertirse además, en un centro productivo.

Importantes investigaciones se refieren a la presencia, en no pocos países, de una economía del conocimiento matizada por la vinculación directa entre la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i), donde las instituciones universitarias y de investigación desempeñan un papel preponderante mediante lo que se ha denominado por diversos autores como su "tercera misión". En el artículo "La tercera misión de la Universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación", Bueno (2007) hace referencia a tres enfoques. Los dos últimos dirigen su atención al cumplimiento por la universidad de su compromiso comunitario al mismo tiempo que le genera ingresos, y a la búsqueda de una variedad de fuentes de financiamiento que tienen que ver con una perspectiva proactiva de los centros universitarios. De esta manera se concreta el proceso de comercialización de productos científico-técnicos, académicos y profesionales.

Existen disímiles conceptos de comercialización, que van desde una mirada reduccionista, definiéndolo solo como el acto de compraventa; hasta otros que de forma acertada lo abordan con mayor complejidad e integralidad. Estos últimos, clave para comprender su esencia y con ello contribuir a su diagnóstico y desarrollo. Dentro de los autores más reconocidos se encuentra Kotler (2001) que en su Libro "Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control" plantea que: "*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.”

Este concepto es la síntesis de lo que realmente es la mercadotecnia. En primer lugar no lo reduce al momento del intercambio, sino que lo asume como un proceso que parte de una necesidad insatisfecha, colocando al cliente en un plano de determinación.

En Cuba a partir de los años 90 con el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos, el derrumbe del Campo Socialista y por consiguiente con el período especial, el Gobierno Revolucionario cubano adoptó medidas alternativas para dar continuidad a las conquistas alcanzadas. Dentro de estas decisiones estuvo, el aprovechar las potencialidades de las universidades en cuanto a producción de bienes y servicios para su comercialización. Esta decisión obligó a transformar las maneras de hacer, e ir de la experiencia que se tenía en cuanto a cómo generar el conocimiento e incursionar en qué hacer con el mismo.

Inicialmente la gestión de comercialización era desarrollada por las universidades mediante Mercadú, después Universitur y otras entidades exportadoras autorizadas. Sin embargo, a partir del 2002 se extinguen estas últimas y comienzan a desarrollar algunas de esas operaciones otros Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). Más adelante en el 2005, la actividad de asistencia técnica exportada (la que generaba mayores ingresos) pasa de ser un encargo directo de los CES, a objeto de otras entidades creadas con este fin. Estos y otros elementos constituyeron causas del desmontaje de acciones de exportación consolidadas por las universidades y por consiguiente su disminución.

El Ministerio de Educación Superior (MES) haciendo uso de las indicaciones establecidas en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ha retomado con mayor fuerza el tema de la comercialización, no solo con los servicios tradicionalmente exportados sino con otros que se han incorporado como parte del Objeto social de los CES.

La Universidad de Granma (UDG) no ha estado al margen de todas estas transformaciones. En la Resolución 806/2013 emitida por el MEP, que norma su Objeto social, se establece en el “Resuelvo **PRIMERO**” lo siguiente:

“La unidad presupuestada denominada Universidad de Granma, subordinada al Ministerio de Educación Superior (...) tiene en lo sucesivo el siguiente Objeto social:

Prestar servicios académicos de pregrado, postgrado, cursos especializados, inscripción de eventos, consultorías, proyectos, valoraciones, aplicaciones, servicios científico-técnicos y profesionales, de transferencia de tecnologías y asistencia técnica, así como comercializar los resultados de la ciencia, la técnica e innovación.”

No obstante a estas nuevas oportunidades, el comportamiento de los indicadores que muestran la captación por estos conceptos, han variado muy discretamente. Los niveles alcanzados no se aproximan a los objetivos propuestos como parte de la Planeación Estratégica y no se aprovechan al máximo las fortalezas que tiene la Universidad y las oportunidades que le impone el entorno.

De los últimos tres años, solo en el 2013 se ha alcanzado el plan de ingresos por concepto de comercialización, y aunque se ha disminuido este plan, en el 2014 y 2015 no se cumple con lo propuesto. Estos ingresos han estado concentrados en el posgrado internacional, el pregrado compensado y el desarrollo de eventos. No se registran ingresos por exportación de bienes y otros servicios permitidos en las normativas.

Sobre la base de la situación antes descrita, se plantea como **objetivo general:** diagnosticar el proceso de Gestión de comercialización de productos científico – técnicos, académicos y profesionales de la Universidad de Granma.

El aporte práctico lo constituye precisamente el diagnóstico 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 desarrollo de futuras investigaciones que den tratamiento a la situación actual en función de mejorar la gestión del proceso atendiendo a las condiciones actuales y a los escenarios identificados.

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.

DESARROLLO

Condicionantes externos de la gestión de comercialización de productos científico-técnicos, académicos y profesionales de la Universidad de Granma

La concepción del diagnóstico se basa en identificar las tendencias, amenazas y oportunidades del macro y microentorno, la caracterización de la organización y del estado actual de la gestión de comercialización, determinando las principales potencialidades y limitaciones. Se desarrolla un análisis minucioso de las barreras y se determinan las variables clave a tomar en cuenta para la transformación de dicha actividad. Finalmente se evalúan los actores, su comportamiento y relaciones, y se construyen los escenarios posibles hacia el 2021 los cuales representan elementos claves para el cambio en la organización.

A partir del análisis de las tendencias del macro y microentorno se determinaron las amenazas y oportunidades las que se exponen a continuación:

Amenazas

1. Elevada competencia para la inserción en Cadenas Globales de Valor.
2. Migración de profesionales en busca de mejor remuneración.
3. Insuficiente acceso a tecnología de última generación.
4. Dificultad en el acceso a mercados y posicionamiento de un producto en particular, dado entre otros elementos, por el férreo bloqueo económico impuesto contra Cuba.
5. Acciones bélicas y conflictos internacionales.
6. Aumento de la competencia con respecto a los productos que puede brindar la Universidad por la apertura a las formas de propiedad no estatal y cooperativa.
7. No se recoge en las normativas, posibilidades de pago a los profesores por la actividad de comercialización les a no ser la que se realiza a través del CIH.
8. La Universidad no percibe ingresos por lo que se capta a través del CIH en moneda nacional.

Oportunidades

- Necesidad continua de capacitación a profesionales.
- Conformación de movimientos integracionistas.
- Desarrollo de tecnologías de la información y las comunicaciones para el intercambio.
- Posibilidades ilimitadas para la inserción de las universidades en el desarrollo económico.
- Apertura a la comercialización de nuevos servicios.
- Flexibilidad para el diseño de estructuras y su funcionamiento en el MES.

- Creciente importancia de ciencia y la innovación tecnológica, para las empresas.
- Posibilidad de pago a los profesionales que prestan servicios a través del CIH.

Caracterización de la Universidad de Granma en torno a la gestión de comercialización de productos científico-técnicos, académicos y profesionales

La Universidad de Granma, es una organización pública fundada el 10 de diciembre de 1976 por la Ley No. 1307 de fecha 29 de julio de 1976. En la Planeación estratégica para el período (2013 - 2016) se define como **misión** que: *"La Universidad de Granma contribuye al desarrollo político, económico y sociocultural de la provincia y la región oriental cubana, formando y consolidando valores patrios y de profundo sentido humanista, preservando, generando y promoviendo conocimientos, habilidades y competencias que se reflejan en la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, la promoción y desarrollo de la ciencia e innovación tecnológica y la extensión universitaria, con pertinencia, eficacia y eficiencia, apoyados en un claustro de alta calificación pedagógica, científica e investigativa, con reconocido prestigio y que asume su compromiso con la Revolución, junto a trabajadores y estudiantes en un clima organizacional participativo con elevado sentido de pertenencia".*

La Universidad de Granma proyecta su trabajo hacia la gestión por procesos y en correspondencia con ello define su Sistema de Gestión:

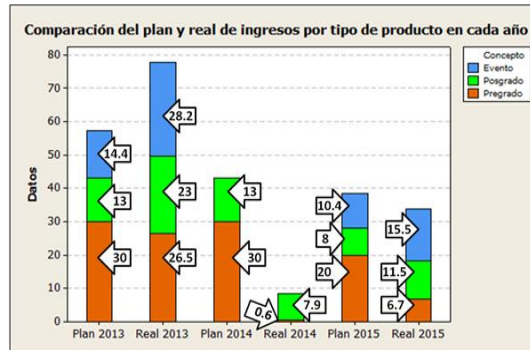
El mapa de procesos de la UDG muestra 14 de ellos, 4 definidos como estratégicos, 4 como claves, 5 como de apoyo y 1 transversal. Queda claro en los ejes centrales que se definen, que la UDG coloca su gestión en las necesidades sociales, económicas, políticas y científicas del contexto interno y del territorio, sin embargo en el mapa de procesos no se identifica la gestión de comercialización en ninguna de sus cuatro clasificaciones, lo que lo hace transparente a los efectos de alcanzar tales propósitos.

Las potencialidades con que cuenta el CES objeto de análisis se reflejan como sigue:

Carreras acreditadas: 7	Patentes: 1
Programas de Maestrías acreditados: 6	Eventos internacionales: 1
Doctores: 147	Consultorías: 19
Máster: 669	Software: 6
Especialistas: 24	Registros: 20
Bienes que pudieran comercializarse: 15	Proyectos de investigación internacional: 3
Redes científicas o académicas: 4	

Análisis de la gestión de comercialización en la Universidad de Granma

Con respecto a los ingresos, como ya se había mencionado en la situación problemática, solo en el 2013 se cumple con lo planificado en la UDG, decae considerablemente en el 2014 y aunque en el 2015 se disminuye el plan y aumentan los ingresos con respecto al año anterior, no se cumple, como se muestra a continuación.



El aporte de las diferentes áreas administrativas a la actividad de internacionalización refleja que el trabajo de la Vicerrectoría de investigación y posgrado (VRICEP) mantiene estabilidad en su gestión logrando atraer a más extranjeros para que demanden los servicios de la UDG, no siendo así el comportamiento del resto de las áreas. Por tanto es clara la necesidad de lograr mayor organización de la gestión sobre la base de la participación y coordinación.

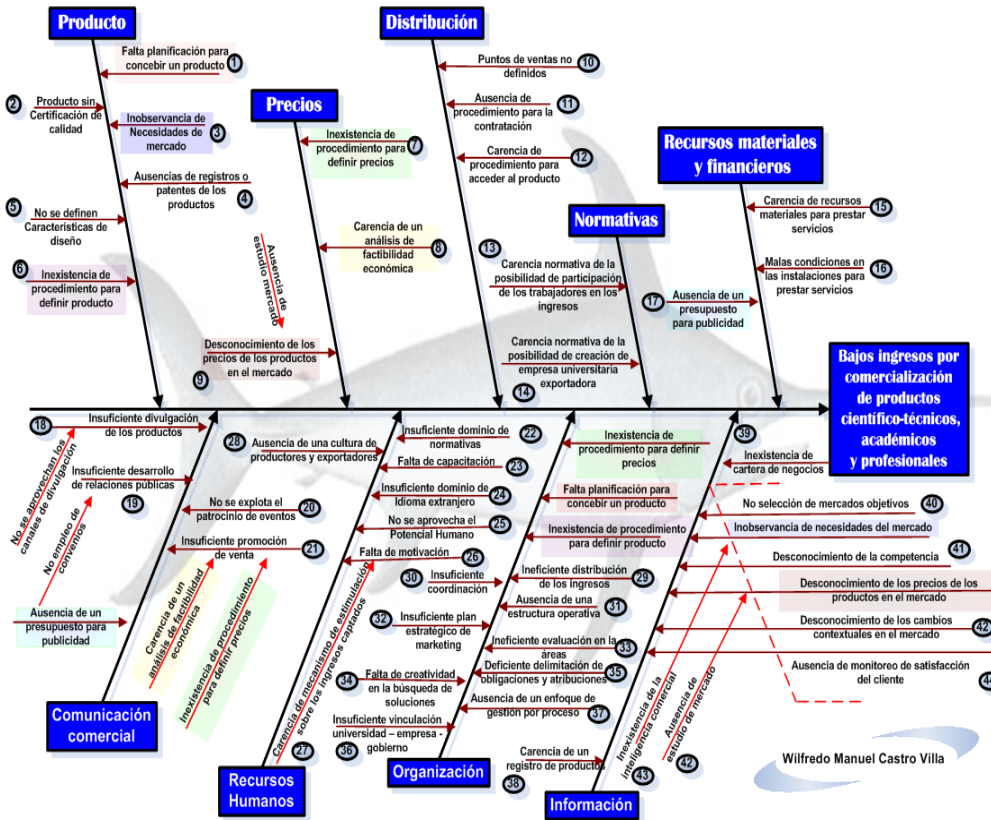
El indicador "nivel de satisfacción del cliente" por el servicio que se le ofrece se ha descuidado, aun cuando es clave se pudo determinar que no existe un sistema de vigilancia que permita conocer la satisfacción de las personas o entidades que han recibido un servicio de la Universidad. El presente estado muestra una debilidad que puede estar influyendo en el sostenimiento de las visitas, y condiciona indudablemente la mejora continua.

La UDG ha tenido entradas de un total de 26 países. Del total mencionado, 5 no han recibido ningún servicio de los que se comercializan. Los resultados muestran que es insuficiente el aprovechamiento de las oportunidades de la visita de extranjeros para promocionar y divulgar los servicios. Se desaprovechan mercados como el español, alemán, francés, norteamericano, holandés, italiano y el búlgaro; pues estos países, han estado al menos una vez relacionado con actividades de internacionalización.

Llama la atención que de los países que componen el Grupo de los BRICS solo se ha intercambiado con Brasil. A diferencia de lo que ocurre en el comercio exterior de Cuba,

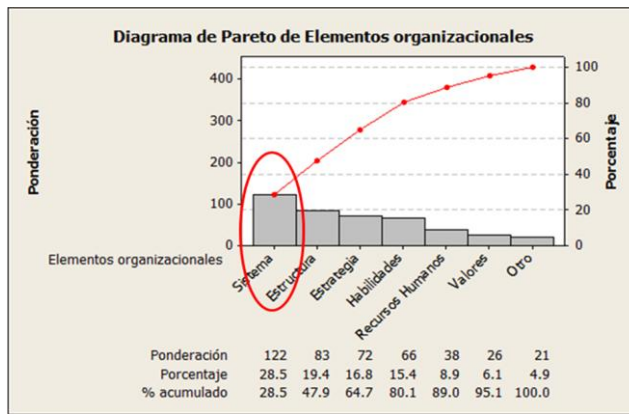
donde China se mantiene en el segundo socio comercial, en la lista de países que tienen algún vínculo con la Universidad no se encuentra esta nación asiática.

Existen limitaciones que impiden que la gestión de comercialización sea exitosa, las mismas se muestran en el Diagrama de Ishikawa.



En la ponderación de los resultados se pudo constatar aquellas barreras que reflejan mayor impacto en el efecto definido, las mismas se recogen en las causas: organización”, ”información”, ”recursos humanos” y ”comunicación comercial”.

Con el total de las barreras identificadas se aplicó el Modelo de las 7 S. Los resultados evidencian una incidencia en el siguiente orden: ocupa el primer lugar los ”sistemas” donde se concentra el 20% al que debe prestarse mayor atención para incidir en el resto, le sigue ”estructura”, continúa ”estrategia”, ”habilidades”, ”recursos humanos”, ”valores” y por último ”estilo”. Así se muestra en el Diagrama de Pareto para resultados de las 7S.



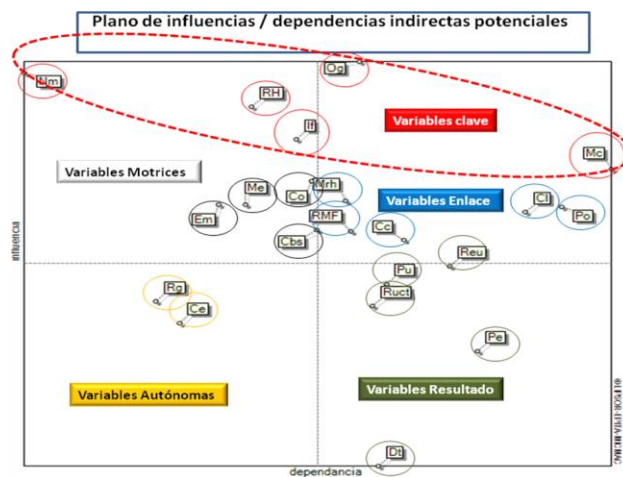
Selección de variables clave

Para complementar el análisis desarrollado y como elemento medular y base para la proyección futura de la actividad de comercialización se definen las variables clave donde se confirma su importancia en la obtención de mayores ingresos. Se definieron un total de 21 variables las cuales fueron objeto de razonamiento.

Producto Po	Información If
Precio Pe	Calidad CI
Distribución Dt	Registro Rg
Normativas Nm	Estudio de mercado Em
Recursos materiales y financieros RMF	Contratación económica Ce
Comunicación comercial Cc	Relación entidades y la Universidad Reu
Recursos humanos RH	Mecanismos de estimulación Me
Organización Og	Cultura organizacional Co
Mejora continua Mc	Creatividad en la búsqueda de soluciones Cbs
Motivación de los recursos humanos proceso Mrh	Resultados de la actividad científico – técnica Ruct
Potencialidades de la UDG para la comercialización Pu	

Se determinó a partir del análisis estructural que en la solución propuesta se debe tomar en consideración las variables claves "organización", "normativas", "información" y "recursos humanos" como aquellas de las que parten las influencias más importantes y se incorpora además, la "mejora continua" porque aparte de ubicarse en el quinto lugar en la clasificación de variables según su influencia fue la que mayor movimiento tuvo en ese sentido, en la proyección futura.

En el Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales se refleja la clasificación de las variables y la selección de las clave.



Identificación de actores y sus relaciones (Mactor prospectiva)

A partir de la aplicación de la técnica "tormenta de ideas" se definieron los actores que tienen un papel determinante en las variables clave, así como los objetivos estratégicos. Ambos elementos resultantes del trabajo en grupo se manifiestan a continuación:

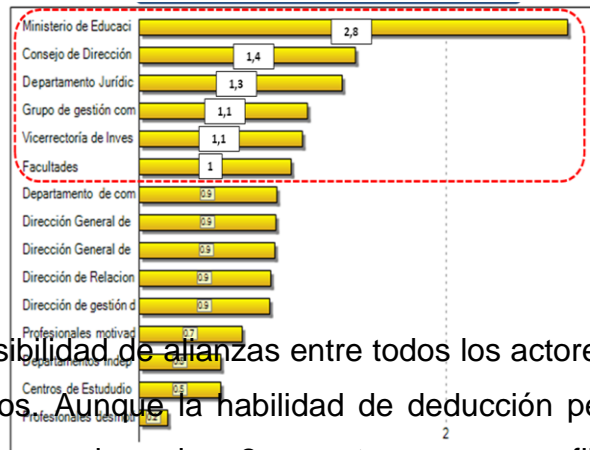
No.	Actor	Título corto	Clasificación
1	Consejo de dirección de la Universidad de Granma	CD-UDG	Interno
2	Vicerrectoría de investigación y postgrado	VRIP	Interno
3	Dirección de gestión del conocimiento	DGC	Interno
4	Dirección de relaciones internacionales	DRI	Interno
5	Dirección general de economía	DGE	Interno
6	Dirección general de servicios	DGS	Interno
7	Departamento de comunicación institucional	DCI	Interno
8	Grupo de gestión comercial	GgesC	Interno
9	Facultades	Fac	Interno
10	Centros de estudios	CE	Interno
11	Departamentos independientes	DI	Interno
12	Departamento jurídico	DJ	Interno
13	Profesionales de la UDG motivados	Prof-m	Interno
14	Profesionales de la UDG desmotivados	Prof-d	Interno
15	Ministerio de Educación Superior	MES	Externo

Los objetivos estratégicos para el 2021 se construyeron a partir de las variables clave identificadas, y están dirigidos a:

- Proceso de gestión de comercialización (PGC)
- Actualización normativa (Act-norm)
- Funcionamiento de subproceso de información (Subp-inf)
- Gestión efectiva de recursos humanos (Alcanz-GRH)
- Nivel de satisfacción (Elev- NSat)

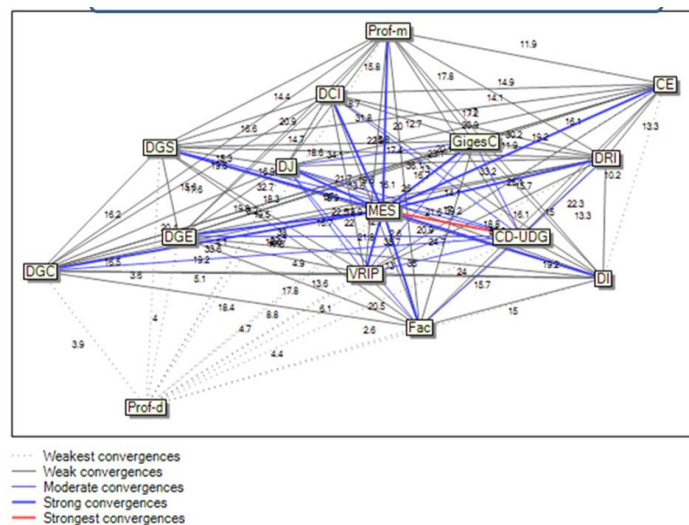
En un análisis de la disposición de los actores con respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos solo se muestra en contra o se abstienen los profesionales desmotivados el resto se muestra a favor. Este significativo dato se muestra en la siguiente gráfica.

Con el empleo del método de actores se pudieron determinar el nivel de influencia y dependencia de los mismos en el proceso de comercialización y ante propósitos de cambio. En el siguiente Histograma de relación de fuerzas entre actores se subrayan en rojo los más influyentes.



Se pudo apreciar la posibilidad de alianzas entre todos los actores internos con excepción de profesores desmotivados. Aunque la habilidad de deducción permite inferirlo, el gráfico de divergencias entre actores de orden 2 muestra mayor conflicto entre los profesionales desmotivados y el resto de los internos.

En el siguiente Gráfico de convergencia entre actores de orden 3 se reflejan las posibilidades de alianzas entre actores.



Por tanto la propuesta de solución debe tener presente los actores identificados que son los que van a permitir la incidencia con éxito en el cambio.

Aunque no se puede descuidar y hay que trabajar con ellos para incorporarlo a la actividad, los profesionales desmotivados, no representan alto peligro ante los propósitos del cambio. Si bien se oponen o se mantienen neutros ante el cumplimiento de los objetivos, en ellos no recae un alto nivel de influencia con respecto al resto, de hecho, es el más bajo.

Probabilidad de escenarios (Smic prospectiva)

A continuación se muestran las hipótesis elaboradas a través de los análisis ya realizados y en relación con las variables clave definidas:

H1: Se cuenta con un proceso de Gestión de comercialización, diseñado y puesto en práctica, que permite el funcionamiento de forma coordinada de la actividad; que cuenta con una estructura ejecutiva gestora, con obligaciones y atribuciones bien definidas.

H2: Se buscan variantes que sin violar lo establecido permiten dinamizar el proceso de Gestión de comercialización.

H3: Se logra el funcionamiento eficiente de un subproceso transversal que permita la obtención, monitoreo, procesamiento, análisis y registro de toda la información externa e interna del proceso de Gestión de comercialización para la toma de decisiones.

H4: Se alcanza una gestión efectiva de los recursos humanos que intervienen en el proceso de comercialización, tomando como punto de partida la elevación de su calificación.

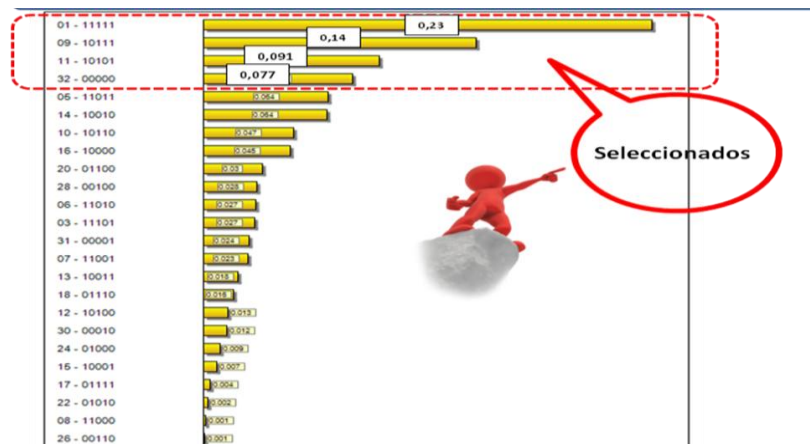
H5: Se eleva el nivel de satisfacción de los clientes sobre la base del principio de superación constante del propio proceso de comercialización, lo que motiva la asiduidad de los mismos. Todo ello propicia el crecimiento de las utilidades de forma sostenida, y del prestigio de la Universidad y de los productos avalados por su calidad.

Para asignar probabilidades de ocurrencia tanto simples como condicionales se designaron cuatro grupos que actuaron como expertos. Los resultados del análisis se muestran a continuación:

Si se toman en cuenta los datos brutos representados en los histogramas de probabilidades simples con respecto al conjunto de expertos, el 100% de estos considera muy probable la ocurrencia de la hipótesis 1 y probable la 3 y la 4. En el caso de la 2 se dividen los criterios (50% respectivamente) entre poco probable y medianamente probable y la 5 es considerada probable por la mayoría (75%) y medianamente probable por la minoría (25%).

Aunque la hipótesis 2 se muestra entre poco y medianamente probable, su movimiento en el tiempo, como se evidencia en los histogramas de probabilidades condicionales, es la que

más incide en que aumente o disminuya la ocurrencia de las dos últimas. Este elemento debe conducir a que el escenario seleccionado debe tomar como posible dicha hipótesis. Una vez analizado el Histograma de probabilidad de los escenarios se toman los cuatro primeros que tienen mayor posibilidad de ocurrencia.



Escenario 01(11111): Es el escenario más probable y deseado, implica cambios que posibilitan la existencia de un proceso, que permite la gestión de forma coordinada de la comercialización, que actúa en un contexto favorable condicionado por la aplicación de alternativas de estimulación a los profesionales y la posibilidad de la creación de un grupo pueda asumir funciones hasta donde las normativas le permitan. A dicho proceso contribuye con un funcionamiento eficiente, el subproceso transversal de información y una gestión efectiva de los recursos humanos. Todo ello posibilita la satisfacción de los clientes, el crecimiento de las utilidades de forma sostenida, y del prestigio de la Universidad.

Escenario 09 (10111): Este escenario implica la ocurrencia de cambios en todas las Hipótesis excepto la segunda. La selección de este escenario traería consigo no considerar la concreción de la hipótesis que agrupa las barreras de mayor impacto la 4 y la 5.

Escenario 11 (10101): Este escenario, aunque es el tercero más probable, observa la no ocurrencia de cambios en las hipótesis 2 y 4. Si bien se advierte una correspondencia con el nivel de dependencia de estas dos hipótesis, su selección implicaría el no cumplimiento de los cambios.

Escenario 32 (00000): Este es el menos deseado, ya que considera se mantendrán las condiciones actuales sin cambios significativos y no se cumplen ninguna de las hipótesis

planteadas. Definitivamente este no debe ser el escenario seleccionado pues aunque se encuentre entre los cuatro más probables, no advierte un movimiento en la organización. Estos elementos conducen la investigación hacia la selección de innovaciones que dirigen los cambios hacia la construcción y concreción del **Escenario 01 (11111)** como muestra el Histograma de probabilidad de los escenarios que sigue:



Pudiera parecer esta selección demasiado optimista pues considera como realizada la hipótesis 2, sin embargo, motiva esta decisión la inclusión en el "Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030", el establecimiento de estímulos para la protección y estabilidad del personal de alta calificación, además de que se han anunciado cambios normativos desde la propia Constitución de la República. Todo ello conduce a pensar en alternativas que sin contraponerse a lo normativo pudieran aliviar o influir en estas variables hasta que se originen los cambios anunciados. Por tanto este escenario es considerado en esta investigación como el "escenario apuesta".

Selección de innovaciones

Como síntesis de lo analizado se pueden proponer un conjunto de innovaciones en la UDG y sugerir otras al MES dentro de ellas se pueden relacionar las siguientes:

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.
3. Implementación y empleo de un Sistema informático de apoyo a la toma de decisiones relacionadas con el proceso de Gestión de comercialización.
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.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de la presente investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

1. Con el desarrollo del diagnóstico se pudo confirmar la situación problemática que dio pie al desarrollo de la investigación y a la vez profundizar en ella.
2. Se debe prestar mayor atención a las variables clave orientadas a la organización, las normativas, la información, los recursos humanos y la mejora continua.
3. A partir de la situación investigada es posible decir que existe una solución viable, dígase, incidir en el "sistema" lo que va a permitir gestionar eficientemente el proceso de comercialización.
4. Ante propósitos de cambio se puede impulsar el cumplimiento de los objetivos y concreción del proceso que se diseñó a través de los actores internos y el MES, aunque no se muestran con alta influencia los profesionales desmotivados no se deben descuidar durante el proceso.
5. El escenario apuesta (Escenario 01) permite determinar entre las innovaciones planteadas el diseño del proceso de Gestión de comercialización de productos científico – técnicos, académicos y profesionales.
6. Si se toman en cuenta las variables claves definidas y se incide en "sistema" como componente organizacional, se puede transformar el estado actual de la gestión de comercialización en la Universidad de Granma, que, como mostró el diagnóstico a pesar de evidenciar potencialidades, se caracteriza por un predominio de debilidades.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Alegría, C. (2009). El robo de cerebros y su impacto en la Seguridad Nacional de Cuba. Escenarios futuros y acciones para su enfrentamiento. Trabajo final. XIV Edición Especialidad en Seguridad y Defensa nacional. La Habana.
2. Barreiro, L. (2002). Marketing o ventas: he ahí el problema.
3. Bueno, E. (2007). La Tercera Misión de la Universidad: El reto de la transferencia del conocimiento.
4. Bueno, E. y Fernández, C. (2007). La Tercera Misión de la Universidad. Enfoques e indicadores básicos para su evaluación.
5. Carrillo, J. (2005). ¿Qué es la Economía del Conocimiento?

6. (2016). Conceptualización del Modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. VII Congreso del PCC. La Habana.
7. Delgado, M. (2015). Compendio de lecturas de Administración Pública. La Habana.
8. Eyzaguirre, N. Marcel, M. Rodríguez, J. y Tokman, M. (2005). Hacia la economía del conocimiento: el camino para crecer con equidad en el largo plazo.
9. García, M. (s.f.). Reflexiones teóricas sobre la comercialización de productos y servicios universitarios.
10. González, T. (2009). El modelo de Triple hélice de relaciones Universidad, industria y gobierno: Un análisis crítico.
11. Hernández, A. (s.f.). Marketing en el socialismo.
12. Informes de Balance anual de los objetivos de la Universidad de Granma (2013 - 2015).
13. Informe de Balance de la Dirección de Relaciones Internacionales. Universidad de Granma (2014) - (2015).
14. (2016). Informe de Levantamiento de las problemáticas en la contratación económica, propuesta de estrategia, control y monitoreo. Universidad de Granma.
15. Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia. Magíster en Administración.
16. (2011). Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del PCC. La Habana.
17. (2012). Objetivos de la Primera Conferencia Nacional del PCC. La Habana.
18. (2016). Plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030. VII Congreso del PCC. La Habana.
19. (2013 – 2016). Planeación estratégica de la Universidad de Granma.
20. Resolución 701 del 2012 del Ministerio de Economía y Planificación. Objeto social de las Universidades subordinadas al MES.
21. Resolución 754 del 2015 de la Rectora de la Universidad de Granma. Sobre concreción del Objeto social de la Universidad de Granma.
22. Resolución 806 del 2013 del Ministerio de Economía y Planificación. Ampliación del Objeto social de la Universidad de Granma.

23. Rodríguez, 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.