

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Tesis para optar al grado de Máster en Dirección

**Fundamentos de marketing estratégico para el diseño de la oferta de
educación ejecutiva del CETED**

Autor: Lic. Silva Catela Calamba

Tutores: Dra. Alma Delia Hernández Ruiz

MSc. Luis Demetrio Gómez García

La Habana, 2014

Declaración de autoría

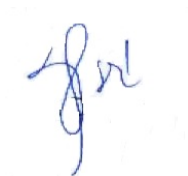
Yo, Silva Catela Calamba, declaro ante el Comité Académico de la Maestría del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana, que la Tesis titulada **Fundamentos de marketing estratégico para el diseño de la oferta de educación ejecutiva del CETED**, es producto de mi trabajo de investigación y puede ser utilizada para el desarrollo de las actividades profesionales que se requieran, siempre y cuando sea empleada con la misma dedicación y amor con la que fue realizada.

Para que así conste, firmo la presente a los 20 días del mes de Diciembre de 2014 en La Habana, Cuba.

AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo, Dra. Alma Delia Hernández Ruíz, tutora de la tesis de Maestría en Dirección titulada: **“Fundamentos de marketing estratégico para el diseño de la oferta de educación ejecutiva del CETED”**, del maestrante Silva Catela Calamba, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 20 días del mes de diciembre de 2014.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'ADR' or similar, written in a cursive style.

Firma de la tutora

Agradecimientos

En primera instancia a Dios (Deus) que me proporcionó la mayor de las artes “La Vida”.

A mis tutores, Dra. Alma Delia Hernández Ruiz y MSc. Luis Demetrio Gómez García que asumieron la responsabilidad de orientarme de manera científica, digna y honesta, en la conformación de esta tesis, así como la comprensión y paciencia por ellos presentada.

A los profesores, quienes en función de expertos me acompañaron en esta investigación la que pudo materializarse gracias a su valiosa colaboración, así como a las experiencias aportadas.

A la dirección y el valioso claustro del CETED de la UH de los que aprendí y me dotaron de conocimientos y habilidades, su ejemplo de entrega y profesionalidad en el campo de la educación ejecutiva.

Al colectivo de la Facultad de Economía de Huambo de la Universidad “José Eduardo dos Santos”, especialmente a la decana Dra. Silvia Virginia Sampaio do Amaral, el Dr. Rey Felipe Meriño Gonzales y el MSc. António Alfredo Mela por la valiosa ayuda prestada.

A mis compañeras (os) de maestría por sus sugerencias, aportes y consideraciones oportunas.

A mis compatriotas y amigas (os) Josefa Marlene Ch. Camulombo, Moisés Jala, Blanca Aguiar Calzada, Leyma Sánchez Altavas, João Domingos Ndava, Eurico Wongo, Arnaldo Faustino, Ester Cassinela, João B. M. Sousa, Irene J. Inakulo, Rosa Maria de Nascimento, João Aleixo Cassoma, y otros por su colaboración y solidaridad.

A la gente de mi pueblo, allá en Huambo, donde se inició mi formación profesional.

Dedicatoria

Dedico esta obra de forma especial a mi esposa Anastácia Bimbi Junjuvili Calamba, de quien recibí su incondicional y decisivo apoyo en todas las órdenes, por su afecto y por comprender mis constantes ausencias.

A mis queridos padres Monteiro Calamba y Lina Nachiquemba, por haberme ungido con su esfuerzo, educarme en el amor al estudio, al trabajo, a la convivencia y el respeto.

A mis hijos Adelino Soma Calamba y Evalina Chique Calamba, a mis hermanas (os) y sobrinas (os), la fuerza impulsora de mi voluntad para estudiar y proponerme metas, con el inmenso deseo de serles útil.

A mis amigos (as) por el cariño, confianza y haberme brindado aliento para alcanzar este gran objetivo, por su apoyo moral y material manifestado a lo largo de mi formación.

A todos los luchadores incansables por los problemas de la sociedad y en particular a la educación ejecutiva en Angola.

A mi país, Angola, por su extraordinaria importancia para el desarrollo económico y social.

Resumen

El presente trabajo constituye un análisis y propuesta de mejoramiento de la oferta de educación ejecutiva del CETED, con vista a ser potenciada como producto exportable para el mercado de Latinoamérica.

Para ello se toma como referencia el estudio de la oferta de este producto en 10 de las mejores escuelas de negocio latinoamericanas, la cual es comparada con la actual propuesta del CETED, analizando para ello cada oferta desde una perspectiva de mezcla de marketing de servicios, y delimitándose la brecha que el CETED debe acortar para incrementar la percepción de calidad de su marca en la región.

Sobre la base del análisis se proponen las principales modificaciones a realizar en el marketing estratégico de la institución y la mezcla de marketing para este tipo de servicios.

Índice

Introducción	9
1. Capítulo I: El marketing de la educación ejecutiva	17
1.1. La educación ejecutiva en la historia	17
1.1.1. Breve reseña internacional	17
1.1.2. Educación ejecutiva en Cuba	19
1.2. El marketing de los servicios de educación ejecutiva	21
1.2.1. Marketing de servicios	21
1.2.2. Marketing de servicios educativos	23
1.2.3. La mezcla del marketing para los servicios educativos (las 7P's)	25
1.2.3.1. Producto	26
1.2.3.2. Precio	28
1.2.3.3. Distribución	30
1.2.3.4. Comunicación	31
1.2.3.5. Personas	32
1.2.3.6. Procesos	33
1.2.3.7. Evidencia Física	33
2. Capítulo II. Educación ejecutiva en Latinoamérica y el CETED	35
2.1. El entorno de la educación ejecutiva	35
2.1.1. Macro Entorno Internacional	35
2.1.2. Macro Entorno Nacional	37
2.1.3. Industria internacional de educación ejecutiva	39
2.1.4. Micro Entorno Nacional - Sector de educación ejecutiva	40
2.1.5. Caracterización de la oferta de educación ejecutiva de 10 escuelas de negocio latinoamericanas	42
2.2. Educación ejecutiva en el CETED	52
2.2.1. Estrategia del CETED	56
2.2.1.1. Declaraciones de Misión y Visión	56
2.2.1.2. Objetivos estratégicos del CETED, año 2014, vinculados a la exportación de formación gerencial	57
2.2.2. Percepción de competitividad de la oferta de educación ejecutiva del CETED	57
2.2.3. Caracterización de la oferta de educación ejecutiva del CETED	64
2.2.4. Análisis comparado entre la percepción de los profesores del CETED y el análisis de contenido de Lomonte (2013)	67
2.2.5. Análisis de la brecha de la educación ejecutiva del CETED	70
3. Capítulo III: Propuesta de fundamentos de marketing estratégico para el rediseño de la oferta de educación ejecutiva del CETED	72
3.1. Presupuestos de marketing estratégico para el diseño de la oferta	72
3.1.1. Objetivos	72
3.1.2. Lineamientos estratégicos de marketing	73
3.2. Mezcla de marketing de Educación Ejecutiva del CETED	74

3.2.1. Productos de Educación Ejecutiva	74
3.2.1.1. Programas Abiertos	76
3.2.1.1.1. Dimensionamiento del servicio	76
3.2.1.1.2. Propuesta temática	79
3.2.1.2. Programas In company	80
3.2.2. Distribución	82
3.2.2.1. Niveles de definición del canal e intermediarios de marketing	82
3.2.2.2. Estrategia de distribución	83
3.2.3. Evidencia Física	84
3.2.4. Procesos	86
3.2.5. Personas	90
3.2.6. Comunicación	92
3.2.6.1. Eventos	92
3.2.6.2. Relaciones públicas	93
3.2.6.3. Marketing online e interactivo	93
3.2.6.4. Red de antiguos alumnos	96
3.2.7. Precio	96
3.2.7.1. Tarifa	97
3.2.7.2. Descuentos	101
3.3. Análisis de la coherencia de la propuesta	102
Conclusiones	103
Recomendaciones	104
Bibliografía	105
Anexo 1. Encuesta de percepción oferta del CETED	110
Anexo 2. Aplicación del modelo del dimensionamiento de los servicios de educación ejecutiva al programa: “Marketing de Ciudades”	113
Anexo 3. Guía de entrevista a profesores - CETED	115
Anexo 4. Modelo de profesor del CETED	117

Introducción

Los cambios globales y nacionales que se suscitaron durante las últimas décadas en las dimensiones: económica; sociocultural; tecnológica; político - legal y del medio ambiente exigen la realización de transformaciones profundas en las organizaciones de enseñanza e investigación.

La actual crisis económico-financiera que atraviesa el capitalismo y que estalló en el año 2008, ha supuesto para las organizaciones la necesidad de cambio en los paradigmas de gestión hasta entonces vigentes. Como respuesta a estas necesidades, las escuelas de negocios (algunas contenidas dentro de universidades y otras con autonomía propia) rediseñaron programas y cursos específicos para palear, desde la perspectiva de la gerencia, los efectos de la crisis; y para adecuar la gestión de las organizaciones a las nuevas necesidades.

No siempre las instituciones académicas reaccionan a los cambios del entorno de esta forma, y ello debido a una falta de visión estratégica y de capacidad para adecuarse a los cambios dinámicos del contexto propio de instituciones muy antiguas y pesadas desde el punto de vista estructural, muy jerarquizadas y en ocasiones burocratizadas, con estilos de dirección autocráticos y no compartidos.

Es típico de las universidades el uso de modelos de I+D centrados en la oferta y poco proactivos a las necesidades de los clientes. Esto hace que la oferta de educación ejecutiva de una universidad, si bien cuente con el respaldo de un claustro experimentado y con elevadas competencias científico-investigativas, en ocasiones sea menos competitiva que la que ofrecen las escuelas de negocio, estas últimas con una visión más empresarial que universitaria, por ende, mucho más competitivas.

En el caso de Cuba todo lo expuesto hasta aquí es válido: Cuba no escapa a los efectos de la crisis y hacia el interior de su economía, la gestión debe seguir perfeccionándose para lograr mayores resultados en términos de eficiencia y eficacia; y hacia el exterior, es de sumo interés dotar a las empresas de capacidades exportadoras de los bienes y servicios producidos. Por consiguiente, los modelos de gestión deben ser lo más actualizados, en aras de que la empresa nacional sea tan competitiva como la empresa extranjera con la cual compite en el mercado internacional.

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana es una de las primeras instituciones educativas cubanas con encargo estatal de brindar servicios de educación ejecutiva a las empresas nacionales, y que también incursionaron en la exportación de estos servicios, sobretodo en Latinoamérica.

El CETED fue creado por decisión de los niveles superiores de la dirección del gobierno cubano el 30 de marzo de 1988 con el objetivo de fortalecer el estudio y la enseñanza

de la teoría y la práctica de la dirección en Cuba. Por esta razón constituyen su cartera de servicios la educación ejecutiva y la consultoría gerencial.

A nivel nacional, el CETED responde al mercado de acuerdo a las solicitudes que se reciben. El mayor interés de los clientes cubanos es por la maestría en Dirección que este Centro ofrece. La educación ejecutiva, si bien gozó de mucho ímpetu en la década de los 90 e inicios de los 2000, en la actualidad se ha visto deprimida.

En el área de la exportación de servicios, las actividades del CETED han estado dirigidas históricamente hacia el mercado latinoamericano, y teniendo presencia en Argentina, Venezuela, México, Bolivia, Colombia y República Dominicana.

En la actualidad, en ninguno de estos dos mercados, nacional e internacional, se puede hablar de clientes fieles para los servicios de educación ejecutiva. En el mercado latinoamericano hoy el CETED solo está presente de forma activa en Venezuela, pero mediante un programa gubernamental, con una edición de la maestría en Dirección; también se reciben de forma permanente dos veces al año grupos de estudiantes mixtos (pregrado, posgrado, ejecutivos y emprendedores) procedentes de Colombia, a través de una agencia de viajes. De igual forma se recibe un grupo de intercambio académico procedente del MBA del TEC de Monterrey.

Sin embargo, es importante destacar que en ninguno de estos casos se puede hablar de esfuerzos de marketing del Centro enfocados en la adquisición de estos clientes.

Por otra parte, en el año 2012 se abrió una edición del Doctorado Curricular Colaborativo en Ciencias Administrativas y Contables, para un grupo de estudiantes ecuatorianos. En este caso, el negocio surgió a partir de esfuerzos personales de los docentes y no por iniciativa institucional.

Todo lo anterior confirma que las acciones realizadas en los mercados internacionales han respondido a un enfoque de marketing reactivo, ya que el CETED no posee una estrategia de internacionalización formal y estructurada dirigida a potenciar su papel exportador.

En adición, en la mayoría de los países latinoamericanos ha habido un auge en el surgimiento y consolidación de escuelas de negocio¹, así como una mayor colaboración de estas escuelas con otras de Europa y Estados Unidos, para aprovechar las oportunidades que el crecimiento económico de la región imprime a las necesidades de

¹Como muestra se puede consultar el ranking MBA de América Economía para el año 2012, el cual recoge un total de 45 escuelas de negocio de Costa Rica, Brasil, Argentina, Chile, Perú, México, Colombia, Uruguay, Venezuela y Ecuador.

educación ejecutiva de los directivos; por lo cual, el grado de competitividad del sector en Latinoamérica se ha incrementado considerablemente.

A esto se puede adicionar que el CETED ya goza del prestigio que ha alcanzado la Universidad de La Habana durante sus más de 200 años de existencia, sin embargo, este prestigio puede afectarse tanto positiva como negativamente, y es en este último sentido en el que los resultados del reciente ranking de universidades latinoamericanas son desalentadores: la Universidad de La Habana cayó 27 puestos en el ranking latinoamericano y pasó del lugar 54 al 81².

Es de esperar que estos resultados afecten en el largo plazo el prestigio de todas las áreas universitarias, incluyendo al CETED, lo cual hace más inminente la necesidad de contar con una estrategia de mercado que tribute a la competitividad.

Hasta la apertura del doctorado colaborativo y la inscripción de un gran número de estudiantes procedentes de Ecuador, las acciones de educación ejecutiva del CETED, de conjunto con las de consultoría gerencial, constituyeron una fuente de ingresos no despreciables para el Centro. Si bien en Cuba la educación superior es una actividad presupuestada, desde la década del 90 del siglo pasado, las universidades cubanas cuentan con la posibilidad de contribuir a su autofinanciación por medio de la prestación de sus servicios bajo el concepto de exportación, tanto en frontera como fuera del país.

En la tabla 1 se reflejan los Ingresos del CETED en CUC para los años 2011 y 2012, el cálculo del porciento de cumplimiento con respecto a los objetivos anuales planificados por el Rector y el desglose de ingresos por el área administrativa que capta el ingreso.

Tabla1. Análisis comparado de ingresos del CETED (2011-2012)

Concepto	Año 2011	Año 2012
OTRI		\$ 3 900
OSAI	\$ 13 182	7 516
CIH	<u>12 000</u>	<u>17 000</u>
Total Real	\$ 25 182	\$ 28 416
Plan anual	\$ 50 000	\$ 30 000
% Cumplimiento	50.36 %	94.72 %

Fuente: Elaboración del autor a partir de los datos internos de la secretaría docente - CETED

² QS Latin American University Ranking 2013. <http://www.topuniversities.com/node/3432/ranking-details/latin-american-university-rankings/2013> consultada en junio 2013

Como se puede apreciar, para el año 2011 de un plan de \$ 50 000 CUC, solo se pudo cumplir con casi la mitad de lo planificado, ya que los ingresos no rebasaron el 50.36 %, pero para el 2012 se logró la renegociación de los objetivos planificados y su disminución en \$ 20 000 CUC, en los que el Centro logró aproximadamente el 95 % de cumplimiento considerándose un buen año.

A partir del año 2011 la alta dirección de la Universidad de La Habana puso gran énfasis en incrementar los volúmenes de exportaciones de las áreas y el CETED respondió con la realización de varias sesiones de trabajo, lideradas por la Subdirección Docente del Centro, para la actualización de la cartera de cursos cortos.

Es importante mencionar que la información de referencia empleada para dicha actualización solo contempló el análisis de 7 programas de maestría de 5 universidades de España, una de Estados Unidos y otra de Canadá; y un programa de doctorado de Barcelona.

El empleo de esta información tiene como inconveniente que los programas de educación ejecutiva en la mayoría de las universidades y escuelas de negocio, no son equivalentes a los de maestrías y doctorados, aunque pueden tener puntos de contacto. Por tanto, el resultado obtenido, si bien es un primer paso en el rediseño de la cartera de productos, no se adecua a la competitividad exigida para este tipo de servicios.

Por otra parte, la concepción de dicho proceso de actualización no partió de un enfoque de marketing y no puede catalogarse como rediseño de la oferta de marketing, pues solo se accionó sobre la variable producto, específicamente en las líneas temáticas de los contenidos a impartir. El resto de las variables del marketing mix no fueron contempladas, por lo que el diseño resultante puede tener un menor impacto sobre el mercado, al desconocer el efecto que el resto de la mezcla de marketing puede generar sobre la demanda.

En adición se puede mencionar que en el año 2004 se realizó y defendió en el CETED una tesis de maestría que contempló el diseño de la estrategia de marketing del Centro para la capacitación de postgrado a directivos³. Sin embargo, la principal limitación de este estudio para ser asumida como antecedente de investigación es que se concentró únicamente en el mercado nacional, por lo que no contiene análisis sobre los mercados internacionales; y es interés de la institución impactar ambos mercados.

³ Expósito Lo Giudice, Ingrid A. Estrategia de Marketing del CETED para la capacitación de postgrado a directivos. La Habana, 2004

Como consecuencia de las razones expuestas anteriormente se deriva el siguiente **Problema científico de la investigación**: Poca participación del CETED en el mercado de educación ejecutiva latinoamericano.

Para dar solución al problema científico, se propone el siguiente **Objetivo general**: Proponer los elementos estratégicos fundamentales para el rediseño de la oferta de educación ejecutiva del CETED desde un enfoque de marketing.

Objetivos específicos:

- 1- Identificar el estado del arte en la temática de diseño de la oferta de servicios educativos.
- 2- Comparar la brecha existente entre la oferta de educación ejecutiva del CETED y la de las primeras escuelas de negocio latinoamericanas.
- 3- Determinar los elementos del marketing estratégico que permitan rediseñar la oferta de educación ejecutiva del CETED.

Todo lo anterior condujo a plantear como objeto de estudio y campo de acción los siguientes:

Campo de acción: Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana.

Objeto de estudio: Oferta de educación ejecutiva del CETED.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se proponen las siguientes **preguntas científicas**:

- 1- ¿Cuáles son los referentes teóricos conceptuales actuales para el diseño de la oferta de servicios educativos desde un enfoque de marketing?
- 2- ¿Cuál es el estado actual de la oferta de educación ejecutiva del CETED y de las primeras escuelas de negocio latinoamericanas?
- 3- ¿Qué elementos de marketing estratégico debe incluir el diseño actualizado de la oferta de educación ejecutiva del CETED?

Tipología de la investigación

La perspectiva metodológica que se aplicará en esta investigación es la cuantitativa con una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

La investigación es de tipo descriptiva ya que su fin radica en la caracterización de un fenómeno ya conocido pero poco abordado en estudios previos. Se definirá qué se va a medir y cómo lograr la precisión, así como los elementos que deben incluirse en la

medición. Por otra parte se ha de explicar con el mayor detalle posible las diversas propiedades sometidas en análisis como la educación ejecutiva (cursos cortos, posgrado maestría), la oferta y su mercado meta.

La información necesaria para su realización se pretende adquirir a través de estudios precedentes sobre la oferta de educación ejecutiva de las escuelas de negocio de Latinoamérica (trabajo de diploma desarrollado en el CETED), un análisis de la actual oferta del Centro, así como del análisis de otros documentos que sirvan de apoyo.

Métodos del nivel teórico:

- Histórico-lógico: para profundizar en el proceso de formación de los conceptos de educación ejecutiva, oferta, etc., en el tiempo y en la historia, sus tendencias actuales y para identificar los procedimientos que históricamente se han utilizado para la impartición de estos contenidos.
- Análisis-síntesis: de gran utilidad para el estudio minucioso de la bibliografía consultada, que permitirá precisar los fundamentos teóricos que pueden justificar y determinar el proceso de diseño de la oferta de educación ejecutiva.
- Enfoque de sistema: en la concepción de la oferta de educación ejecutiva como un todo compuesto de partes integrantes e interrelacionadas.
- Análisis documental: en el análisis de la documentación sobre la oferta de educación ejecutiva del CETED.

Métodos de nivel empírico:

- Entrevistas y encuestas a profesores para conocer sus criterios acerca de la oferta de la educación ejecutiva, lo que permitirá fundamentar el problema de esta investigación.
- Trabajo en equipo para la validación de resultados parciales del estudio.

Actualidad del trabajo: El trabajo reviste actualidad pues en la Universidad de La Habana muy pocas áreas poseen su oferta educativa bajo los parámetros de diseño de una oferta de marketing. En adición, la caída en el ranking de universidades latinoamericanas de la Universidad de La Habana, le confiere gran actualidad, por la necesidad de contribuir desde esta área a la competitividad de la casa de altos estudios.

Novedad científica: Radica en el rediseño de la oferta de educación ejecutiva bajo una perspectiva de marketing y no desde el lado de la oferta, lo cual es la tendencia más común en el contexto universitario.

Contribución a la teoría: En la definición específica de las variables de la mezcla de marketing para el contexto de la educación ejecutiva, la cual no se encuentra definida teóricamente en la literatura.

Significación práctica de la tesis: Aporte de un producto totalmente útil para la gestión del CETED y que puede generalizarse para ser empleado en cualquier otra área similar de educación superior cubana, y sobre la base de algunas modificaciones como modelo para el rediseño de la oferta educacional de las universidades cubanas.

Alcance: La propuesta que en este estudio se hace sólo comprende los servicios de educación ejecutiva del CETED, concebidos estos como una de las líneas de negocio del Centro, siendo las restantes la formación de profesionales, los programas de maestría, el doctorado, y la consultoría gerencial. Si bien se puede potenciar la creación de sinergias entre todos estos negocios, el objeto de estudio declarado sólo comprende la oferta de educación ejecutiva por las siguientes razones:

- Este tipo de programa es valorado por el mercado como una solución a problemas puntuales en la capacitación de los directivos, que aportan valor de forma rápida, consumiendo poco tiempo y menores recursos que programas de larga duración.
- Los programas de educación ejecutiva al ser de corta duración no comprometen al personal del CETED por largos períodos de tiempo, permitiendo su empleo en otras actividades.
- La educación ejecutiva es un negocio atractivo para todas las escuelas de negocio pues rentabilizan sus recursos e inversiones en el corto plazo, constituyendo un aporte no despreciable al flujo de caja.

Limitaciones:

La tesis tiene como principal limitación el no haber podido contar con estudios previos del mercado potencial internacional a los que se dirigen los servicios de educación ejecutiva del CETED, ni la posibilidad de realizarlos por el autor.

Esta limitación se pretende salvar mediante el empleo de la oferta de educación ejecutiva de las principales escuelas de negocio de la región, tomadas como referentes de buenas prácticas de la industria, con lo cual su extrapolación puede constituir un mayor grado de orientación al cliente y el mercado.

Estructura:

La tesis cuenta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo I se analizan los elementos teóricos que soportan el desarrollo de las categorías: marketing de servicios profesionales y oferta de marketing de servicios académicos, con la particularización de cada una de sus variables para el contexto académico; así como el análisis histórico de la evolución de la educación ejecutiva.

En el capítulo II se caracterizan el campo de acción y objeto de estudio, así como la oferta de educación ejecutiva internacional, específicamente en el contexto latinoamericano.

En el capítulo III se procede al rediseño de la oferta de marketing para los servicios de educación ejecutiva del CETED.

1. Capítulo I: El marketing de la educación ejecutiva

1.1. La educación ejecutiva en la historia

1.1.1. Breve reseña internacional

La educación de negocios en la universidad tuvo inicio a finales del siglo XIX y primeros años del siglo XX con la creación de las primeras escuelas de negocios, destacándose las escuelas de Wharton, la escuela de Filadelfia e instituciones como University of Chicago's College of Commerce and Administration, Tuck School of Administration and Finance y la Harvard Business School creadas en 1881, 1898, 1900 y 1908 respectivamente.

El surgimiento de estas escuelas en Estados Unidos coincide con el período de mayor expansión industrial de la historia de este país en los sectores financiero, del transporte (ferrocarril), el petrolero y la industria en general, necesitando personas capacitadas para ejercer un liderazgo efectivo. Sin embargo, en sus inicios la educación en negocios se basaba en la enseñanza de prácticas profesionales de empresas.

La Wharton School fundada en 1881 es la primera escuela de negocios, encargada de la formación de pregrado para generar egresados al sector público o privado; la publicación de libros de texto sobre negocios; la impartición de cursos de educación ejecutiva para graduados; el lanzamiento del primer programa de gerencia internacional; y la creación del primer centro de investigación en una escuela de negocios.

La característica más beneficiosa de los primeros cursos de educación ejecutiva promovidos por las universidades fue la de aprender en un entorno de campus académico libre de las distracciones diarias de un entorno de oficina. El programa curricular de los primeros Master in Business Administration (MBA) se conformaba de un primer año caracterizado por un enfoque teórico y generalista; y por un segundo año mucho más práctico y abierto.

En esta línea es indispensable mencionar el aporte pedagógico en la enseñanza de MBA dado por la escuela de la Harvard Business School que en 1911 impartía sus clases con empresarios invitados donde ellos presentaban problemas reales a los estudiantes (Problem Method), el que más tarde se pasó a llamar "método de caso", siendo este un recurso predominante en Harvard Business School a partir de 1924. Este recurso rebasó todas las expectativas, ya que posteriormente pasó a ser usado en otras escuelas de MBAs, tanto americanas como europeas, asiáticas y del resto del mundo.

En Europa, debido a las diferencias sociales y económicas con respecto a Estados Unidos, los MBAs no encontraron viabilidad hasta la primera mitad del siglo. El modelo predominante en dicho continente era el de los centros de estudios de comercio y negocios, liderados por países como Francia, Suiza, España y Gran Bretaña.

A partir de los años 50 los programas de educación ejecutiva del modelo americano comienzan a expandirse y consolidarse en el viejo continente. Francia y Gran Bretaña crean auténticos centros de excelencia que optaron por la mera imitación del modelo 'americano' especialmente el de Harvard Business School.

La primera institución europea en ofrecer una MBA en el año 1964 es la INSEAD. En años seguidos lo hicieron la Rotterdam School of Management y después la HEC-Paris, la Sciences-Po también de París y la británica Cranfield School of Management.

En el ámbito de las instituciones que agrupan y regulan la enseñanza de los MBAs se crea en 1916 la American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) con sede en EUA, que en su primera década tenía solo alcance nacional, con el propósito de consolidar la educación ejecutiva y defender el interés de sus universidades y escuelas asociadas; con el paso del tiempo su misión se enfocó en velar por la calidad de las escuelas y sus MBAs a través de la delineación de un estricto sistema de acreditaciones que cobró cuerpo en 1919.

En el territorio europeo, se creó la Asociación of MBAs (AMBA) en 1967 para potenciar la difusión y calidad de las MBA en sus escuelas, así como, una red social de graduados, profesores y personal vinculados a este tipo de programas; alcanzando, en años posteriores, un alcance internacional. Diez años después nace la European Foundation for Management Development (EFMD), integrada por escuelas fundamentalmente de Europa, aunque también con alcance internacional.

La educación ejecutiva irrumpió formalmente en Latinoamérica en el año 1963 con la ESAN Business School de Perú, bajo el amparo de los EUA. A ello le siguió la creación de la INCAE Business School de Nicaragua y Costa Rica en el año 1964, también bajo el auspicio de los EUA.

Es de esperar que el surgimiento de la educación ejecutiva con los programas de MBA y el modelo americano en general, haya entrado en la región de esta manera, pues EUA es uno si no el principal socio comercial de los países de la región. En aras de facilitar la producción e intercambio entre ambas partes a estándares comunes, una educación ejecutiva, también bajo estándares similares, es necesaria.

Las escuelas de negocio de la región ofrecen sus programas de MBAs y educación ejecutiva en la mayoría de los países del continente, y hace un par de décadas ofrecen programas de intercambio con otras escuelas de Europa y Estados Unidos.

Varias de las escuelas latinas pertenecen a las asociaciones AACSB, AMBA y EFMD; aunque la región cuenta con iniciativas propias para la estandarización de la educación ejecutiva como la Alianza Sumaq (a nivel de Iberoamérica) y la alianza Enlaces (a nivel de Suramérica).

En lo que respecta al continente asiático, el caso particular de China reviste especial interés, pues en este país, sus más prestigiosas escuelas de negocio cuentan con un marcado enfoque internacional, pues en sus programas se combinan aspectos propios de la cultura e idiosincrasia de la nación, con las prácticas más avanzadas de gestión internacional.

Tal es el caso de la China Europe International Business School (CEIBS), una de las primeras 5 escuelas de negocios de Asia, conocida por su enfoque internacional y que aparece entre las mejores del mundo en términos de experiencia internacional en los rankings de Asia, y el mundo según Forbes, Eduniversal, Financial Times y Businessweek, entre otros.

Lo más relevante de escuelas como esta es la incorporación de estudiantes internacionales procedentes de todas las regiones, interesados en conocer el enfoque y la forma de hacer negocios en China, con la aspiración de obtener mejores posiciones laborales una vez graduados en empresas con presencia en este país, o cuyo comercio depende fuertemente del gigante asiático.

1.1.2. Educación ejecutiva en Cuba

Al triunfar la Revolución Cubana en 1959, prácticamente no existían en el país estudios sobre administración; solo se formaba en contabilidad y publicidad, existiendo firmas consultoras (fundamentalmente filiales de transnacionales norteamericanas) que realizaban trabajos de asesoría y servicios profesionales vinculados con estas esferas.

En esta etapa, en las carreras universitarias las asignaturas sobre administración tenían pocas horas y no se impartían cursos de capacitación sobre administración. En el año 1962, en el marco de la Reforma Universitaria, se comenzó a impartir cursos de administración en algunas carreras de la Universidad de La Habana, en Economía y en Ingeniería Industrial.

Las prácticas más avanzadas en materia de administración se introdujeron en Cuba a través de las filiales de grandes firmas de EUA, las que preparaban a profesionales cubanos y en ocasiones facilitaban sus estudios en los EUA para su capacitación gerencial.

El nivel de desarrollo económico y social del país, así como la estructura económica imperante no exigían la existencia de estudios e instituciones de esta especialidad. Los

grandes monopolios norteamericanos controlaban los principales recursos de un país eminentemente agrícola y la industria de capital nacional no se había desarrollado suficientemente. De forma general existía a fines de los años 50 un elevado por ciento de desempleo y la tercera parte de la población era analfabeta. Todas estas condiciones propiciaron un retraso en el desarrollo de la educación ejecutiva en Cuba.

En la primera etapa de la Revolución se llevó a cabo el proceso de nacionalización de empresas, con lo cual su dirección tuvo que ser asumida por personas que no estaban lo suficientemente preparadas para ello.

En 1961 por iniciativa del Comandante Ernesto Ché Guevara se creó la Escuela de Administradores Patricio Lumumba, primera institución cubana cuyo objetivo fue preparar a los directivos seleccionados para la administración de las empresas nacionalizadas.

A partir de 1967 en la economía cubana se introdujo un sistema de dirección en el que los instrumentos económicos (costos, precios, finanzas, créditos), dejaron de jugar su papel y fueron sustituidos por controles de tipo físico. La planificación era deficiente, se siguieron tendencias erróneas como la proliferación del burocratismo, los precios ajenos a la oferta y demanda, deficiencias de la normalización de la producción y sobre todo la incapacidad de generar exportaciones. Aparejado a esto la formación de directivos se limitó a algunos cursos sobre temáticas específicas relacionadas con el nuevo “Sistema de Dirección”.

En 1975, el Informe Central al 1er Congreso del PCC Fidel Castro, marcó pautas para el cambio económico del país, aprobándose el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. En ese momento se hizo necesaria la capacitación de directivos y en 1976 se creó la Escuela de Dirección de la Economía, que luego se convirtió en el Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) con la carrera de Licenciatura en Dirección de la Economía y se crearon escuelas provinciales de capacitación de dirigentes.

A finales de la década del 80, en la superación en dirección se le asignó un papel importante a las universidades, y se crearon los dos primeros Centros de Estudios de Técnicas de Dirección, el CETED en la Universidad de la Habana (UH) y el CETDIR en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría (ISPJAE), experiencia que posteriormente se extendió a otras universidades del país.

Con el derrumbe del Campo Socialista la realidad cubana se transformó, haciendo necesario reestructurar las relaciones económicas, comerciales y tecnológicas que Cuba desarrollaba en la arena internacional, en condiciones mucho más difíciles con mercados más competitivos y controlados por las transnacionales de EUA, por lo que

se buscó nuevas vías de acceso al avance en las temáticas de dirección y educación ejecutiva en general.

La nueva situación demandó la capacitación de directivos en temáticas relacionadas con la empresa, la calidad, la competitividad y el entorno, para la identificación de oportunidades y desarrollo de nuevos mercados y negocios. En esta nueva etapa se contó con la ayuda de especialistas de otros países y se firmaron convenios interuniversitarios, se contó además con la contribución de organizaciones extranjeras que se especializan en el estudio y práctica de estas temáticas.

A principios de los años 90 se comenzó a impartir la Maestría en Dirección (producto equivalente al MBA) en Universidades cubanas, como parte del proceso de asimilación, adaptación y desarrollo de tecnologías gerenciales avanzadas. En el año 2012 se abrió la primera edición del Programa Doctoral Curricular Colaborativo en Ciencias Contables, Financieras y Administrativas, en la especialidad Administración, por el CETED de la Universidad de La Habana, donde los participantes obtienen la titulación de Doctor en Ciencias Económicas.

Durante todo este tiempo se ha brindado por varias universidades cubanas la Maestría en Dirección, educación ejecutiva y programas a la medida de organizaciones solicitantes, así como servicios de consultoría y asesoría gerencial.

1.2. El marketing de los servicios de educación ejecutiva

1.2.1. Marketing de servicios

La concepción del marketing se extendió y fortaleció durante las últimas décadas del siglo pasado y continúa desarrollándose hoy como parte de la cultura organizacional de muchas entidades a nivel internacional y también en Cuba.

Al consultar la literatura existente, se encuentra que el marketing es una disciplina de la administración, la cual puede ser definida como una ciencia, un proceso social y administrativo por medio de la cual se identifican las necesidades o deseos existentes de un individuo o colectivo con el fin de lograr su satisfacción a través del intercambio de productos y/o servicios a cambio de una utilidad o beneficio.

La American Marketing Association (AMA), la define como: "... una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar la relación con éstos últimos, de manera que beneficien a toda la organización." (AMA, 2007).

Kotler (2001) propone varios elementos a tener en cuenta a la hora de analizar el marketing: es un proceso social y administrativo, promueve el intercambio de productos y/o servicios con grupos e individuos, es una función de la empresa u organización, se

orienta a la identificación y satisfacción de las necesidades y deseos, evalúa la capacidad productiva de la empresa, debe cumplir las metas de la empresa para mantenerlas en vigencia, se encarga de las relaciones con los clientes en beneficio de la organización, y es un instrumento para competir con otras empresas.

Según Saldaña (1999), el marketing puede ser aplicado tanto a organizaciones lucrativas con actividades comerciales, como a organizaciones que ofrecen servicios gratis o subvencionados, y a las no lucrativas que buscan mejorar la vida de la sociedad. Ello se debe a que todas funcionan basadas en intercambios, aunque en ellos no medie el dinero.

Por otra parte, es necesario declarar que los orígenes del marketing están asociados a la producción de bienes, lo cual se explica por el desarrollo alcanzado a partir de la revolución industrial, sin embargo, con la evolución de las fuerzas productivas y la transición a una economía terciaria, los servicios han cobrado mayor valor en la producción social, lo cual justifica el estudio de las particularidades del marketing para los servicios.

Un servicio es una actividad de naturaleza intangible cuyo objetivo principal es satisfacer necesidades de los consumidores. Las organizaciones de servicio, son aquellas que su objeto social se centra en la venta de servicios.

Los autores Zeithaml y Bitner (2002) especifican que los servicios son la inclusión de todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física y que generalmente se consume en el momento en que se produce proporcionando valor agregado al añadir aspectos como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquieren. En términos generales los servicios son acciones, procesos y ejecuciones.

De este modo las ofertas básicas de hospitales, hoteles, bancos, empresas de servicios públicos y educativos, comprenden principalmente hechos y acciones que se realizan para los clientes. (Zeithaml y Bitner, 2002).

Las características de los servicios (intangibilidad, simultaneidad producción - consumo, inseparabilidad, heterogeneidad, caducidad, ausencia de propiedad y variabilidad) hacen que el marketing de servicios sea específico, de ahí que se pueda definir como el sistema de relaciones entre la empresa de servicio y su mercado basado en la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Un concepto asociado al marketing de servicios es el de servucción, propuesto por los franceses Eiglier y Langeard (1988), y que definen como: "La organización sistemática y

coherente de todos los elementos físicos y humanos y de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.”

La servucción se basa en definir el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente; y a partir de aquí se pueden establecer qué tipo de soportes físicos se necesitan y qué personal establecerá los contactos con el cliente para que, finalmente, se pueda crear el sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método (Díaz, 2010).

1.2.2. Marketing de servicios educativos

Las instituciones educativas pertenecen al sector de los servicios, lo cual hace que desde la óptica del marketing posean unas características que no sólo las diferencian de otras sino que son la base de su identidad. Su razón de ser, por origen y por finalidad, está en el ser humano, y les corresponde, como integrantes del sistema económico, buscar el incremento continuo de la riqueza humana, representada en los valores del espíritu y en el desarrollo de las capacidades intelectuales y sociales (Martínez, 2001).

Saldaña (1999), Kotler (2000) y Manes (2004) adecuan 4 de las características de los servicios mencionadas anteriormente al particular de la educación:

- El servicio educativo es intangible, es decir, no es susceptible de ser percibido por los sentidos antes que el usuario decida recibirlo. Si bien pueden existir referencias acerca de las bondades del servicio educativo de una institución, éstas sólo son comprobables en forma personal cuando se toma el servicio. El único aspecto tangible es el de las instalaciones y publicaciones. Por tanto, la reputación juega un papel preponderante previo a la elección del cliente.
- Es inseparable de la institución que lo presta. Los servicios educativos no pueden separarse en su totalidad de la institución y de las personas que los producen.
- Produce resultados variables dependiendo de las condiciones, el momento de prestarlo y de la persona o personas que lo prestan. Se manifiesta por la imposibilidad de igualar sus características de calidad, contenido, efectividad, etc., aún por cortos períodos de tiempo, y que provoca que la misma institución, con las mismas personas, programas y servicios diferentes, obtenga resultados diversos.
- Son perecederos pues la demanda de servicios educativos es perecedera y fluctuante.

Dado lo anterior, muchos analistas consideran desde la óptica del marketing que las instituciones educativas deben cambiar la orientación en la relación con las personas a

quienes van dirigidos sus servicios para considerarlos como “clientes” con el fin de favorecer todos los aspectos relacionados con su satisfacción personal.

Por tal razón, Drucker (1970) define el marketing de servicios educativos como la identificación de las necesidades del cliente, y después la motivación y uso coordinado de todas las funciones de la universidad para satisfacer las necesidades generando beneficios tanto para el comprador como para el prestatario del servicio.

Kotler (1985) amplía esta definición centrado en la oferta y en las variables que permitirán hacerla viable en el mercado, al decir que el marketing educativo consiste en el análisis, planeación, implementación y control de programas cuidadosamente diseñados para conducir cambios voluntarios de valores en los mercados meta y así lograr los objetivos institucionales. Para este autor, el marketing educativo involucra el diseño de una oferta de las instituciones que busque satisfacer las necesidades y deseos del grupo meta, y utiliza el precio, la comunicación y la distribución para informar, motivar y servir al mercado”.

Con el marketing se pueden conocer las necesidades, los gustos y preferencias de los consumidores actuales o potenciales, como también investigar sobre sus características o comportamientos. Esta información debidamente procesada y relacionada con los objetivos y recursos de la institución educativa permitirá establecer el mercado al cual debe dirigirse para satisfacer plenamente sus necesidades a través de su oferta educativa o académica, planta docente e infraestructura educativa.

Al respecto Kotler (1985) presenta cuatro motivos para la ejecución del marketing educativo:

- El marketing proporciona las herramientas para comparar lo que la institución está haciendo realmente con su misión y metas establecidas.
- Para tener éxito, las instituciones deben de alguna manera satisfacer las necesidades de los consumidores. Si la institución no desarrolla programas que satisfagan a sus clientes - estudiantes, donantes, y otros – los malos comentarios surgirán afectando las futuras decisiones de los clientes.
- En el esfuerzo por satisfacer a sus clientes, las instituciones deben atraer diversos recursos, los cuales incluyen a los estudiantes, empleados, voluntarios, donantes y otras ayudas posibles.
- El marketing hace hincapié en la gestión racional y la coordinación de la elaboración de programas, precios, comunicación y distribución. Muchas instituciones educativas toman estas decisiones sin considerar su interrelación, lo que resulta en más gastos para el resultado esperado.

En tal sentido, las instituciones educativas deben diseñar una oferta educativa que satisfaga las inquietudes sociales, forme a los profesionales con los conocimientos y

habilidades requeridas y propicie el progreso social y económico gracias a la creación, multiplicación y difusión del conocimiento y de los valores más preciosos de la cultura. (Saldaña, 1999).

Smith y Cavusgil (1984) y Clendon y York (1987), señalan que una forma de buscar nuevas opciones es la planeación estratégica de marketing, la cual ayuda a clarificar la demanda en las instituciones educativas e introducen el concepto de competencia para establecer que la mejor oferta educativa es aquella en la que el programa educativo se percibe como proveedor de mayores beneficios y menores costos, interpretando las necesidades y requerimientos de la población estudiantil.

Importa señalar que las instituciones educativas deben competir por ganar la buena voluntad de las personas y de los grupos sociales a través de una mejor oferta educativa, de proporcionar una mejor estadía a los estudiantes a través de sus programas de bienestar, de su planta profesoral y física y de la vinculación de sus estudiantes y proyectos con el sector productivo. Apreciación compartida por Gray (1991), al expresar que una organización educativa orientada al mercadeo es aquella en la cual los intereses y necesidades de los estudiantes son tenidos en cuenta; los de otros clientes como los padres y empleadores, son también reconocidos y se les brinda atención.

Manes (2004) concibe el marketing educativo como el proceso de investigación de necesidades sociales, tendiente a desarrollar y llevar a cabo programas educativos que las satisfagan, produciendo un crecimiento integral del individuo a través del desarrollo de servicios educativos acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionados para lograr el bienestar de organizaciones e individuos.

Así, el marketing educativo se constituye según Martínez (2001) en un enfoque concreto de mercadear hacia el sistema educativo, y como tal se nutre de los fundamentos generales del marketing, pero se diferencia en el grado de complejidad y trascendencia que caracterizan su aplicación.

Sin embargo, el hecho de que las instituciones educativas orienten sus acciones hacia el marketing educativo, de ninguna manera debe interpretarse como una comercialización de los elevados fines y compromisos sociales que tiene la educación superior. Es sólo el instrumento por medio del cual se aprovechan los recursos disponibles para lograr el intercambio de elementos que los satisfagan, sean bienes tangibles o servicios (Manes, 2004).

1.2.3. La mezcla del marketing para los servicios educativos (las 7P's)

La mezcla de marketing es uno de los conceptos más internacionales fomentados por el marketing. Este concepto es una herramienta bien establecida, utilizada como una

estructura por los especialistas de marketing. Consiste en los diversos elementos que deben considerarse a fin de implantar con éxito la estrategia de marketing y alcanzar el posicionamiento en los mercados en los que participa la organización.

La mezcla de marketing fue introducida por primera vez en los años 50 por Neil H. Borden, profesor de Harvard University. Posteriormente, E. Jerome McCarthy clasificó sus elementos en cuatro factores alrededor de los años 70, al paso que en la misma época Phillip Kotler en su clásico libro Marketing Management, estableció la estructura de la mezcla de marketing consistente en las llamadas 4 Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción). En lo adelante se ha venido tomando las 4 Ps como un dogma de la mezcla del marketing.

Muchos autores han hecho adiciones a la estructura básica de las 4 Ps. Así, se han aumentado elementos adiciones de la mezcla de marketing que extenderían la estructura hasta llegar a cinco, siete y once elementos clave que deben considerarse en la mezcla.

Las 4 Ps tradicionales normalmente se usan en el marketing de productos tangibles, pero debido a las diferencias existentes para el marketing de servicios se añade a la mezcla otras 3 Ps o variables: las personas, los procesos y la evidencia física, como sugiere Lovelock (1997).

Consecuentemente, el diseño de la mezcla de marketing para las instituciones educativas no debe limitarse a las 4P's, sino que debe abarcar las 7Ps, lo cual será el enfoque a aplicar en este estudio.

1.2.3.1. Producto

En marketing, un producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporcionan valor a los clientes: bienes y servicios son sub-categorías que describen dos tipos de producto. De este modo, el término producto se usa con frecuencia en un sentido amplio para denotar un bien o producto manufacturado, y un servicio. En el presente trabajo se utiliza el término producto para representar los servicios.

El producto es el servicio básico o centro de la oferta que se entrega. Este debe estar en conformidad con el público objetivo cumpliendo con las necesidades de sus clientes potenciales y ser definido en lo que se refiere a sus atributos centrales y periféricos.

Para el caso del marketing de los servicios educativos, a la hora de intervenir en la mezcla de marketing de una institución es de mucho interés comenzar el análisis de los programas educativos, como el producto por excelencia de este tipo de organizaciones, empleando la herramienta del Ciclo de Vida del Producto (CVP).

Kotler & Fox (1985) proponen para el análisis de los programas educativos el empleo del modelo tradicional del CVP compuesto de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive; con las recomendaciones específicas que se derivan para este tipo de servicios.

En el caso de la educación ejecutiva es de suma importancia el empleo del análisis del CVP debido a las constantes variaciones que los programas de educación ejecutiva experimentan a escala internacional, debido a la introducción de nuevas temáticas, materias y contenidos derivadas de la investigación académica y la práctica de firmas consultoras.

Por tal razón es conveniente analizar la cartera de programas educativos a la luz del modelo del CVP para ubicar cada uno de dichos programas en la etapa correspondiente dentro del modelo, a la luz del avance e innovación que experimentan programas similares en el sector. De este modo una institución educativa puede evaluar el grado de innovación, madurez o envejecimiento de sus programas educativos.

A partir del análisis de los programas educativos la institución puede proponer las decisiones pertinentes para cada programa, en dependencia de la fase del CVP en que se encuentre cada uno. Para aquellos que es necesario su modificación o relanzamiento total se requiere la innovación del servicio, siendo útil el modelo del dimensionamiento del producto.

Según Levitt (1983) y Kotler & Fox (1985) un producto puede visualizarse como un átomo con el núcleo o esencia en el centro, rodeado de una serie de características tangibles o intangibles, atributos y beneficios agrupados en torno del producto esencial. Los autores sugieren que el producto se visualice en los siguientes niveles:

- El producto esencial o genérico: consiste en el producto de servicio básico.
- El producto esperado: consiste en el producto genérico junto con las condiciones mínimas de compra que deben cumplirse.
- El producto aumentado: esta es el área que permite diferenciar un producto de otro.
- El producto potencial: consiste en todas las características agregadas potenciales y beneficios que son o pueden ser de utilidad para los compradores. Incluye el potencial para la redefinición del producto a fin de aprovechar a los nuevos usuarios y la extensión de aplicaciones existentes.

Una vez que las innovaciones de los programas educativos han sido contempladas en el modelo anterior, las instituciones educativas deben valorar la factibilidad de la introducción del nuevo producto en la cartera de la organización.

Para ello Kotler & Fox (1985) proponen el empleo del proceso de desarrollo de nuevos programas, lo cual es una adecuación del proceso de desarrollo de nuevos productos de Urban & Hauser (1980) y que se compone de las etapas: identificación de oportunidades, diseño, prueba, introducción y gestión.

Mediante este proceso Kotler & Fox (1985) plantean que una institución educativa garantiza un mejor uso de los recursos escasos (tiempo y dinero) así como un mejor ajuste entre las expectativas de los clientes y la oferta de programas educativos.

1.2.3.2. Precio

El precio es un elemento que tiene mucho impacto en el nivel de satisfacción del comprador de un servicio. El precio juega un papel crucial en la mezcla de marketing porque atrae ingresos. Las decisiones con respecto al precio son significativas porque determinan el valor para el cliente e intervienen en la construcción de la imagen.

Las empresas de servicios en los mercados desregulados necesitan utilizar el precio de manera estratégica para ganar ventaja competitiva. Las decisiones con respecto al precio tienen un efecto en todas las partes de los canales de marketing. Además, la fijación de precios afecta la percepción de los compradores del servicio ofrecido.

Las decisiones con respecto al precio para servicios tienen una importancia particular dada la naturaleza intangible del producto. Según Monroe (1973) el precio cobrado por un servicio señala a los clientes la calidad del servicio que habrán de recibir.

Según Kotler & Fox (1985), en el caso de los servicios educativos, existe una fuerte percepción sobre la relación calidad-precio, ya que se asocian muchas variables de calidad como el prestigio de la institución, ubicación en los rankings, la actualidad de los programas, la red de contactos de la institución, entre otros, con el precio cobrado por el servicio.

Para el particular de la educación ejecutiva este tipo de programas educativos pueden ser catalogados, para algunas prestigiosas instituciones, programas de élite, que suelen requerir una inversión considerable en los participantes interesados; lo cual ha venido a reforzar la percepción de precio elevado = calidad elevada. Consecuentemente, no parece recomendable competir por precio en este mercado.

Los objetivos de fijación de precios opcionales para servicios son similares a los utilizados para los bienes, incluyendo los siguientes:

- **Sobrevivencia:** en condiciones adversas de mercado el objetivo del precio puede implicar el sacrificio de niveles de rentabilidad para asegurar la sobrevivencia.

- Maximización de la ganancia: precio que asegura la maximización de la rentabilidad en un periodo determinado. El periodo en cuestión estará relacionado con el ciclo de vida del producto.
- Maximización de las ventas: precio que construye una participación del mercado. Esto puede implicar ventas iniciales con pérdida en un esfuerzo por capturar una participación mayor del mercado.
- Prestigio: una compañía de servicios puede utilizar el precio para posicionarse como exclusiva.
- ROI: los objetivos de precio pueden basarse en lograr un resultado de la inversión (return of investment, o ROI por sus siglas en inglés).

La decisión sobre el precio dependerá de varios factores como:

- Posicionamiento del servicio.
- Objetivos corporativos.
- La naturaleza de la competencia.
- El ciclo de vida de los servicios
- La elasticidad de la demanda.
- Las estructuras de costo.
- Los recursos compartidos.
- Las condiciones económicas prevalecientes.
- La capacidad de servicio.

Una vez que se han considerado los objetivos de precio básicos y se ha hecho una revisión de la demanda, el costo, los precios y los costos de los competidores y otros factores relevantes, es necesario considerar el método según el cual se fijarán los precios, entre los que se incluyen:

- Precio de costo más ganancia, donde se busca una marca de porcentaje determinada.
- Precio de tasa de resultados, donde los precios se establecen para lograr una tasa determinada de resultados sobre la inversión o los activos.
- Precio de paridad competitiva, donde los precios se establecen sobre la base de seguir aquellos establecidos por el líder del mercado.
- Precio de pérdida conductora, por lo general se aplica a corto plazo, para establecer una posición en el mercado o para proporcionar una oportunidad de vender otros servicios de manera recíproca.
- Precio con base en el valor, donde los precios se basan en el valor percibido del servicio para un segmento determinado de clientes.
- Precio de relaciones, donde el precio se basa en la consideración de futuros flujos de ganancia potenciales durante la vida de los clientes.

En un momento de replanteo de la mezcla de marketing de una institución educativa, Kotler & Fox (1985) recomiendan actuar con cautela debido a que los cambios de precio tienden a ser interpretados por el mercado sobre la base de determinados patrones.

De este modo, una disminución del precio de los programas puede ser interpretado como que la calidad de la institución está disminuyendo o que se encuentra en problemas financieros y que este es el último esfuerzo para mantenerla abierta. Por otra parte, un incremento en los precios puede percibirse como que la institución se encuentra mejorando o que en el pasado ha estado cobrando sus servicios por debajo.

1.2.3.3. Distribución

Kotler & Fox (1985) plantean que los dos criterios esenciales a la hora de diseñar la variable distribución de la mezcla de marketing para las instituciones educativas son la disponibilidad y accesibilidad.

La accesibilidad está relacionada con la ubicación física donde los programas son impartidos, mientras que la disponibilidad está relacionada con la variable tiempo, entendida como la programación calendario y horario de la oferta.

De este modo, el lugar donde se presta el servicio educativo es clave. Un buen programa ofrecido en un buen contexto tiene más posibilidades de conectar con el cliente.

La ubicación se ocupa de las decisiones que una organización hace con relación a donde estarán situados su personal y sus procesos. La importancia de la ubicación para un servicio depende del tipo y el grado de interacción involucrada entre el proveedor del servicio y el cliente.

Cuando el proveedor del servicio va al cliente, la ubicación pierde importancia siempre y cuando sea cercana a los clientes para que éstos puedan recibir una buena calidad. Por el contrario, cuando el cliente va al proveedor del servicio la ubicación juega un papel fundamental.

En el caso de los programas educativos el desarrollo tecnológico ha propiciado que la ubicación ya no sea un problema, pues las plataformas educativas, las videoconferencias, los webinarios y el intercambio de voz e imagen sobre IP que funcionan sobre la base de la conectividad a internet, han posibilitado la conexión entre profesores y estudiantes en tiempos y espacios diferentes, lo cual garantiza la disponibilidad y accesibilidad del servicio.

Sin embargo, en el caso de la educación ejecutiva, donde se propicia el desarrollo de habilidades más que la adquisición de contenidos, se hace irremplazable el encuentro

grupales in situ por las mencionadas tecnologías. Algunas tendencias en esta industria es el diseño de blended programs o programas mixtos donde se combinan el elemento presencial y el virtual. Mediante el primero se facilita el desarrollo de habilidades gerenciales, mientras que el segundo se reserva para el intercambio de contenidos teóricos y herramientas.

Las instituciones fuertes que brindan educación ejecutiva garantizan la accesibilidad a sus programas abriendo campus en localidades distintas al campus principal, en ocasiones en localidades internacionales, para lograr un mayor acercamiento entre el programa académico y el cliente. Sin embargo, esta opción requiere inversiones elevadas que no todas las instituciones pueden permitirse.

En otros casos una solución intermedia es el acercamiento del programa mediante el establecimiento de convenios con otras instituciones de diferentes localidades, que permiten brindar un programa tal cual, sin modificación, en las instalaciones de otra institución; u ofertar un programa conjunto modificado con la participación de ambas organizaciones.

Aunque los servicios no son almacenables, su distribución puede realizarse previamente a la venta, lo cual justifica la aparición de intermediarios en el canal que se encarguen de la comercialización y venta de los servicios. Los posibles integrantes de un canal de distribución de servicios incluyen la venta directa, los agentes o corredores, y los proveedores de servicios contratados o franquiciados.

En el caso de los servicios educativos, Kotler & Fox (1985) proponen el uso de instituciones afines al programa de formación que se oferte, como pueden ser las cámaras de comercio de la industria al que van dirigido los programas y organizaciones de profesionales del sector.

1.2.3.4. Comunicación

La comunicación juega un papel importante en la percepción que el cliente puede tener sobre el servicio y ayuda a la construcción del posicionamiento de marketing. Facilita el reconocimiento del servicio por el cliente y establece un marco de referencia para evaluar la calidad del servicio previo a su consumo por los clientes potenciales.

Kotler & Fox (1985) señalan como tareas de la comunicación de marketing de las instituciones educativas las siguientes: mantener o mejorar la imagen de la institución, construir la lealtad de los egresados y obtener su apoyo financiero, atraer a donantes prospectivos, proveer información sobre las ofertas de la institución, atraer estudiantes prospectivos y animar sus solicitudes y participación en los programas, y corregir informaciones inexactas e incompletas sobre la institución.

Kotler & Fox (1985) son de la idea que las herramientas de comunicación más empleadas por las instituciones educativas son las relaciones públicas y la publicidad y señalan que en el ámbito académico tanto las comunicaciones personales como las no personales juegan un rol crucial.

Estos autores hacen mucho énfasis en el papel de las relaciones públicas para las organizaciones de servicios académicos, y proponen el empleo de: materiales escritos, materiales audiovisuales, comunicaciones de la identidad institucional, las noticias, los eventos, discursos, servicios telefónicos de información y el contacto personal.

Por otra parte, Lomonte (2013) validó que para el caso de la educación ejecutiva las universidades emplean como vía de comunicación de sus ofertas de marketing los sitios web de la institución, revistas especializadas del sector y la web 2.0 donde la mayor presencia en Latinoamérica es a través de Facebook y Twitter mientras que Youtube va ganando adeptos como medio de comunicación.

1.2.3.5. Personas

Las personas son un elemento esencial tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicios crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

La construcción de relaciones interpersonales es un elemento que permite retener clientes. Para lograrlo, es importante que las personas de contacto sepan tratar bien al cliente.

En el caso de los servicios académicos las personas juegan un papel crucial, pues en gran medida la calidad del servicio viene respaldada por los conocimientos y experiencias de los docentes.

En el caso de la educación ejecutiva, varios pueden ser los atributos del profesor que aportan valor a la institución y al producto (programa académico) como son: el grado científico y académico del docente, la procedencia de las universidades donde fue titulado, la experiencia profesional como docente en universidades nacionales y foráneas, la participación en redes de universidades, su pertenencia a asociaciones de profesionales, su experiencia como directivo en el sector empresarial, las investigaciones en la temática del programa, las publicaciones en revistas de impacto, la visibilidad en eventos educativos y profesionales, su preparación en enfoques y métodos de enseñanza gerencial, entre otras.

En el caso de la educación ejecutiva no se puede dejar de recalcar el valor que se otorga a las instituciones y los programas sobre la base del porcentaje de doctores en

el claustro como un indicador de la calidad (Véase Ranking de Educación Ejecutiva y Ranking MBA de AmericaEconomía, año 2013).

Otros atributos no propios de los currículos de los profesores, pero de no menos valor son las competencias blandas de conducción de equipos, generación de empatía con el grupo, habilidades escénicas, manejo de conflictos, motivación del estudiantado, etc.

Por tal razón los procesos de selección de personas en las instituciones educativas son fundamentales para garantizar la calidad de los programas, así como la designación de los integrantes de la organización para un programa de educación ejecutiva específico.

1.2.3.6. Procesos

Los procesos constituyen la secuencia de actividades por medio de las cuales se crea un servicio y se entrega al cliente. Los procesos son importantes en la generación de un servicio de calidad. Es de suma importancia, la rápida solución de los problemas que presenta el consumidor con respecto al servicio ofertado, ya que esta respuesta genera directamente un reajuste en la satisfacción o no del cliente con el servicio.

El proceso en este caso tiene relación con cualquier tipo de sistema que se usa para proporcionar o entregar el servicio. Si es bueno el proceso y satisface las necesidades del cliente, entonces estos valorarán y querrán al oferente como su proveedor de servicio. Esto puede incluir elementos como la velocidad de entrega, eficacia, y minuciosidad.

1.2.3.7. Evidencia Física

La evidencia física es el ambiente físico de la organización de servicios, donde el servicio se crea y donde el proveedor del servicio y el cliente interactúan. Esta es una de las variables que más guarda relación con los elementos tangibles de un servicio y con la experiencia del cliente al usar el servicio que se ofrece.

En una organización de servicios se debe tratar de compensar la dimensión de la intangibilidad al proporcionar evidencias físicas que apoyen el posicionamiento y la imagen, y que también mejoren el entorno del servicio prestado.

La evidencia física se puede dividir en dos tipos: esencial y periférica.

- Evidencia esencial: representa las decisiones clave hechas por el proveedor del servicio con relación al diseño y presentación.
- Evidencia periférica: tiene escaso valor propio pues solo se percibe cuando la evidencia esencial ha sido correctamente diseñada y entregada en la prestación del servicio.

La evidencia física puede incluir aspectos tales como:

- El edificio en que se proporciona el servicio.
- El mobiliario y decoración.
- La apariencia del personal (por ejemplo, aseado, limpio, el atavío profesional).
- El papel como formas o facturas.
- Los folletos de la organización y tarjetas de negocio.
- Cualquier herramienta física utilizada en el servicio.

Hasta aquí los elementos de la mezcla de marketing de servicios, los cuales constituyen la base fundamental para la realización del diagnóstico y propuesta sobre la mezcla de marketing de educación ejecutiva del CETED.

2. Capítulo II. Educación ejecutiva en Latinoamérica y el CETED

En este capítulo se presenta, a modo de diagnóstico, una valoración del entorno de la industria de educación ejecutiva para Latinoamérica, y su repercusión en la prestación de estos servicios en Cuba, y particularmente por el CETED.

La caracterización del entorno se tomó del documento de trabajo “Actualización de la Estrategia del CETED” del año 2007-2017, elaborado por el Consejo de Dirección Ampliado con varios invitados. Esta caracterización fue adecuada para los fines de la investigación, eliminando tendencias no vigentes e incorporando nuevos elementos actuales.

A continuación se presenta un análisis de la oferta de marketing de 10 de las primeras escuelas de negocio que brindan educación ejecutiva en Latinoamérica.

Luego se realiza una breve caracterización del CETED, basado en las categorías estratégicas fundamentales: misión, visión y objetivos estratégicos; para así dar lugar a la presentación del análisis de la oferta de educación ejecutiva del Centro, seguido por los resultados de la aplicación de una encuesta sobre percepción de competitividad de dicha oferta aplicada a una muestra determinista de profesores del claustro.

Para finalizar, con todos estos resultados se construye un análisis de la brecha existente entre el estado actual y un escenario más competitivo para la oferta de educación ejecutiva del CETED en el mercado latinoamericano.

2.1. El entorno de la educación ejecutiva

La caracterización del entorno de la educación ejecutiva se obtuvo a partir del análisis realizado en el proceso de actualización de la Estrategia del CETED en el año 2007-2017. La metodología de trabajo empleada en dicho proceso fue eminentemente cualitativa, mediante el uso de grupos focales, con el empleo de la técnica de la tormenta de ideas, en las cuales participaron la alta dirección del Centro y dos invitados internacionales vinculados a la actividad.

En este epígrafe se presentan los resultados adecuados a los fines y estructura de esta investigación, eliminando tendencias no vigentes en el momento de este estudio ni relevantes para la finalidad buscada, e incorporando nuevos elementos de mayor actualidad.

2.1.1. Macro Entorno Internacional

La caracterización del Macro Entorno Internacional se expone a través de los siguientes aspectos:

a. Tecnológico:

- Globalización de las tecnologías de enseñanza en específico de la educación ejecutiva.
- Programas globales.
- Formas virtuales de enseñanza-aprendizaje aplicadas mediante blended programs (programas mixtos).
- Exigencias de tecnologías específicas para el sector de servicios.
- Desarrollo de los sistemas de vigilancia del entorno.

b. Económico:

- Dominio de grandes Universidades e instituciones especializadas en management y consultoría.
- Altos presupuestos destinados al impulso de escuelas de negocio y educación ejecutiva.
- Existencia de alianzas y fusiones.
- Financiamiento por ONGs, Diputaciones y Universidades a proyectos.
- Crecimiento de márgenes financieros por concepto de activos intangibles.
- Crecimiento económico de América Latina.
- Cooperación fortalecida por el ALBA.
- Crecimiento del sector de los servicios, PYMES, etc.
- Penetración de Universidades norteamericanas y europeas en América Latina.

c. Socio-cultural:

- Globalización cultural.
- Interés por la educación y la ciencia.
- Poder de la información y el conocimiento.
- Desarrollo de redes de personas e institucionales.
- Patrón de Estados Unidos dominante en América Latina.
- Idioma español prevaleciente en América Latina.
- Proceso de alfabetización.
- Preferencia por lo externo antes que lo nacional (en los temas de dirección por el Primer Mundo y después Argentina, Brasil, México y Chile).

d. Político-Legal:

- Acreditación de universidades y programas.
- Cambios en América Latina favorable a una posición progresista.
- Juego político de Estados Unidos, ejerce presión sobre la UE.

Las tendencias en el macro entorno internacional suponen retos y oportunidades que el CETED debe vencer y aprovechar. La globalización tecnológica, cultural y de la enseñanza gerencial, la existencia de programas globales, el dominio de grandes universidades con elevados presupuestos para el desarrollo de programas de educación ejecutiva y la existencia de alianzas y fusiones suponen un reto al CETED para su inserción efectiva en la industria de la educación ejecutiva global, donde debe evaluarse, a partir de las fortalezas y capacidades reales del Centro, la mejor forma de participación en dicha industria.

El crecimiento económico experimentado por América Latina en los últimos años, expresado en gran medida en el crecimiento del sector PYMES y la participación de Cuba en acuerdos regionales como el ALBA, puede presentar una oportunidad para el CETED, si se tiene en cuenta que esta es una institución de pequeño tamaño, de acuerdo a la clasificación de la AACSB (2014). Sin embargo, no debe descuidar el reto que supone la competencia de universidades norteamericanas y europeas en la región, y la preferencia por lo externo proveniente del primer mundo antes que lo nacional. Por tal razón debe aprovecharse el desarrollo de redes personales e institucionales como vía de inserción efectiva en la región.

Un reto fundamental lo constituye la acreditación de universidades y programas, en lo cual el CETED no es fuerte, sin embargo, hoy varias de las escuelas de negocio del área gozan de acreditaciones internacionales, algunas más de una acreditación, que si bien para el tema de la educación ejecutiva no es fundamental, sino más bien para los programas de maestría; sí se puede decir que prestigian cualquier tipo de acción formativa de las instituciones que las poseen.

En adición, el avance en las TIC aplicadas a la docencia, si bien en la educación ejecutiva no han sustituido el papel de la enseñanza tradicional, hoy se combinan en programas mixtos, lo cual constituye otro reto que el CETED debe afrontar.

2.1.2. Macro Entorno Nacional

La caracterización del Macro Entorno Nacional se presenta a través de los siguientes aspectos:

a. Tecnológico:

- Desarrollo de las TICs.
- Desarrollo de centros de investigación científica.
- Asimilación de tecnologías extranjeras de capacitación.

b. Económico:

- Actualización del modelo económico cubano.
- Aparición de nuevas formas de propiedad y gestión (trabajo por cuenta propia y cooperativismo).
- Crecimiento del PIB.
- Terciarización de la economía.
- Centralización económica.
- Doble circulación monetaria tendiente a una pronta unificación.
- Restricción para el cobro de servicios profesionales a empresas nacionales.
- Otros sectores más atractivos para los trabajadores.
- Complejo mecanismo de distribución de los ingresos.
- Declive en la demanda de servicios profesionales de educación ejecutiva.
- Salarios insuficientes para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

c. Socio-cultural:

- Desilusión de la efectividad de los servicios profesionales.
- Protagonismo de la cultura de la inercia y la desidia.
- Cultura de dependencia tecnológica.
- Preferencia por lo extranjero.

d. Político-legal:

- Restricciones legales excesivas.
- Connotación política para la actividad de superación de directivos nacionales.
- Imposibilidad de contratación al personal universitario fuera de los canales establecidos por el Ministerio de Educación Superior.
- Mecanismo complejo de aprobación de matrículas a cursos para directivos.
- Restricciones para el desarrollo de la iniciativa.
- Aumento de la complejidad para viajar a los países del ALBA fuera del marco de los convenios gubernamentales.

La actualización del modelo económico cubano, expresado en los lineamientos del Partido Comunista de Cuba pone especial énfasis en la exportación de servicios profesionales cubanos, lo cual supone una gran oportunidad para el CETED y sus servicios de educación ejecutiva. Por otra parte, la aparición de nuevas formas de propiedad y gestión en el país pueden repercutir indirectamente en los conocimientos teóricos y métodos de enseñanza de profesores del CETED, si se involucran en acciones de capacitación dirigidas a estos, pueden aprovechar las oportunidades que estos sectores en Latinoamérica representan. Sin embargo, se ha de tener en cuenta también el reto que supone el aumento de la complejidad para viajar a los países del ALBA fuera del marco de los convenios gubernamentales.

La centralización económica, aún repercutiendo en la educación superior cubana, con complejos mecanismos de distribución de los ingresos, constituyen un reto a vencer, en aras de flexibilizar los procesos de contratación de profesores, la imposibilidad de contratación al personal universitario fuera de los canales establecidos por el Ministerio de Educación Superior, así como el salario y otros mecanismos de estimulación a los trabajadores del sector aún no compensatorios, que hacen que todavía otros sectores nacionales aparezcan más atractivos.

La restricción para el cobro de servicios profesionales a empresas nacionales, la desilusión de la efectividad de los servicios profesionales por directivos cubanos, el protagonismo de la cultura de la inercia y la desidia, la cultura de dependencia tecnológica y la preferencia por lo extranjero constituyen un freno a la contratación nacional de acciones de educación ejecutiva, lo cual no permite incrementar la experiencia nacional del claustro, que se constituya en una base sólida para el enfrentamiento del mercado latinoamericano.

2.1.3. Industria internacional de educación ejecutiva

Se considera existen 5 tendencias internacionales fundamentales en el mercado de la industria de la educación ejecutiva:

1. Predominio de marcas fuertes: en la industria de educación ejecutiva actual lo que vende es la marca de la escuela de negocio que posee el programa.
2. Programas conjuntos: muchos programas de educación ejecutiva en la actualidad se ofrecen por claustros integrados por profesores de diferentes escuelas de negocio, en ocasiones ofreciendo dobles titulaciones, de ambas escuelas.
3. Disminución de los programas abiertos de educación ejecutiva: debido a la crisis económico-financiera internacional las empresas son más austeras a la hora de gastar en formación, por lo que la demanda de programas abiertos ha disminuido considerablemente. Sin embargo, la mayoría de las escuelas, por no decir todas, comunican una oferta anual de educación ejecutiva que puede ejecutarse o no en dependencia de las solicitudes de participación de los clientes.
4. Incremento de la modalidad no presencial a través de programas online y programas mixtos de educación ejecutiva: muchas escuelas brindan programas de educación ejecutiva exclusivamente online, aunque no es la mayoría, sin embargo, existe una migración hacia programas mixtos donde los contenidos conceptuales, así como determinadas actividades se realizan de forma online, y el resto de las sesiones se realizan in situ.
5. Mayor percepción de valor del mercado por los programas customs, in company o a la medida: debido a la crisis económico-financiera internacional y a la austeridad de las empresas en el gasto en capacitación, el mercado percibe

como de mayor valor y está más dispuesto a invertir en programas de educación ejecutiva diseñados a la medida de las necesidades específicas de los directivos de una organización en concreto.

2.1.4. Micro Entorno Nacional - Sector de educación ejecutiva

El análisis del Micro Entorno Nacional se expone a partir de sus partes integrantes:

a. Proveedores:

- Principales proveedores de tecnología de métodos de enseñanza ubicados en el primer mundo.
- Existen algunos generadores nacionales de tecnología como el ISPJAE y el CEPES.
- Proveedores del “saber hacer” (prácticas de gestión) ubicados en empresas nacionales y extranjeras.
- Proveedores de financiamiento: presupuesto de la universidad, recaudación interna de las universidades, ONGs y otras organizaciones internacionales.
- Proveedores de aseguramiento: Presupuesto Estatal, Organizaciones internacionales, alianzas estratégicas con organizaciones nacionales, recursos propios generados por la captación de las universidades.

b. Competidores:

- Universidades nacionales e internacionales.
- Escuelas ramales (prontas a cambiar de estatus).
- Casas consultoras ramales y generales.

Características de los competidores:

- Son agresivos.
- Proveen soluciones a problemas específicos.
- Aplican herramientas estandarizadas.
- Acceden a tecnologías extranjeras.
- Saben vender.
- Son muy rápidos.
- Poseen una imagen sólida.
- Tienen menor solidez de contenidos teóricos.
- Poseen menos dominio de las técnicas de enseñanza-aprendizaje.

c. Clientes:

- MES.

- Universidad de La Habana.
- Empresas nacionales y mixtas.
- Firms extranjeras radicadas en Cuba.
- Organizaciones.
- OACE.
- Organizaciones de la administración pública.
- Universidades nacionales y extranjeras.
- Empresas extranjeras (no radicadas en Cuba).

Atributos buscados por los clientes en Cuba:

- Solución a necesidades específicas para cumplir tareas.
- Velocidad en la solución.
- Respuesta personalizada y replicable a toda la organización.
- Creación de activos intangibles.
- Seguimiento y actualización.
- Confianza, credibilidad.
- Mayor remuneración por grado académico y científico.

d. Productos Sustitutos:

- Auto estudio.
- Asesorías y entrenamientos internos.

e. Nuevos entrantes:

- A este sector se puede entrar con marca y prestigio internacional.
- Para el caso de Cuba las empresas mixtas pueden contratar externos.

Analizando el Micro Entorno Nacional del sector de educación ejecutiva se debe considerar que en su conjunto los proveedores de las tecnologías así como los métodos de enseñanza son generados en el primer mundo. Para el caso de Cuba en particular hay que referir los generadores nacionales de tecnología nombradamente el ISPJAE y el CEPES. En cuanto al “saber hacer” (prácticas de gestión) se cuenta con proveedores ubicados en empresas nacionales y extranjeras lo que permite no desfasarse con respecto al saber hacer internacional.

En lo que se refiere a los competidores importa realzar que son las universidades nacionales e internacionales, las casas consultoras y gerenciales lo que obliga a las universidades a ser más competitivas. De igual modo el CETED está obligado a mirarlos y competir de igual a igual frente a las concurrencias.

El mercado está constituido por las organizaciones, ya sea extranjeras o nacionales, o extranjeras radicadas en territorio nacional (firmas extranjeras y empresas mixtas). Depende de los participantes del sector elegir a cuáles atenderán según las estrategias que se propongan.

Para el caso de los productos sustitutos, se destaca asesoría y entrenamiento interno, por otro lado debido a la facilidad que proporcionan las tecnologías aparece el auto estudio como otro producto sustituto. Pueden entrar nuevos competidores frente a la oportunidad que el mercado ofrece, sin embargo, la entrada no es muy fácil debido a la imagen de marca y reputación que se debe construir de cara al sector y los clientes.

2.1.5. Caracterización de la oferta de educación ejecutiva de 10 escuelas de negocio latinoamericanas

Para la caracterización de la oferta de negocio latinoamericana, se consideró los indicadores generados por Lomonte (2013) a partir de la mezcla de marketing de servicios profesionales particularizada para la educación ejecutiva. Las técnicas de investigación empleadas para la delimitación de los indicadores fue el análisis bibliográfico y la consulta a expertos (Lomonte 2013).

En su estudio, Lomonte (2013) realizó un análisis comparado de la oferta o mezcla de marketing de la educación ejecutiva de 10 de las primeras escuelas de negocio de Latinoamérica. La selección de la muestra se basó en el criterio determinista de encabezar el *Ranking MBA de las Mejores Escuelas Latinas del año 2012*, y cuyo idioma principal fuera el castellano. El análisis se corresponde con la metodología de investigación bibliométrica empleando para ello la técnica del análisis de contenido (Lomonte, 2013).

Las escuelas seleccionadas fueron la Universidad Adolfo Ibañez de Chile, el INCAE Business School de Costa Rica, el ITAM de México, la UNIANDES de Colombia, el PUC de Chile, la Universidad Torcuato di Tella de Argentina, el IAE - Austral de Argentina, la Universidad de Chile, el IESA de Venezuela y la ESAN de Perú. Las características encontradas se exponen a continuación para las escuelas de la región.

a) Producto

Lomonte (2013) divide el producto de la educación ejecutiva en los tres siguientes niveles para una mejor comprensión:

1. Líneas temáticas: constituye el primer nivel de análisis y es la agrupación superior que se realiza sobre los contenidos académicos. En este estudio se tomaron como líneas temáticas las que declara el CETED al momento de realización de la investigación. Ejemplo de dos líneas temáticas: Finanzas y Marketing.

2. Temáticas: constituye el segundo nivel de análisis y agrupación y es más específico que el anterior. En ocasiones suele existir coincidencia en el nombre de una línea temática y una de las temáticas comprendidas. La elección de las temáticas se hizo teniendo en cuenta las diferentes clasificaciones encontradas en las escuelas de negocio analizadas buscando su unificación para hacer la información comparable. Ejemplo de 2 temáticas dentro de la línea temática de Finanzas: Contabilidad y Valoración de Empresas.

3. Materias: constituyen el nivel de desagregación inferior de los contenidos comprendidos en las temáticas. Ejemplo de 2 materias dentro de las temáticas de Contabilidad: Contabilidad gubernamental y Contabilidad para no contadores.

En este trabajo se emplea dicho enfoque para el análisis para la mezcla de producto.

Temáticas

El análisis efectuado demostró la existencia de 23 temáticas en las que las escuelas de negocio del área ofertan cursos cortos y diplomados.

Materias

El ITAM de México es la escuela con más representatividad en 19 de las 23 temáticas de clasificación abarcando 85 materias, predominando el Marketing, el Derecho Empresarial y las Finanzas. En segundo lugar le sigue la ESAN de Perú, con 50 materias en 15 temáticas, entre las que sobresalen el Marketing y las Finanzas. En tercer lugar se encuentra la IAE-Austral de Argentina con 36 materias recogidas en 12 temáticas con mayor representatividad en Marketing y Desarrollo Gerencial y Habilidades Directivas.

En cuarto lugar está la IESA de Venezuela con 38 materias distribuidas en 11 temáticas con predominio en el Desarrollo Gerencial y Habilidades Directivas. A continuación se encuentra la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile con 11 temáticas representadas por 28 materias.

De las 23 materias en que fue clasificada la oferta de Educación ejecutiva de la muestra analizada, los diplomados y cursos más ofertados por las escuelas de negocios están en las áreas de conocimiento de Marketing, Finanzas, Desarrollo Gerencial y Habilidades Directivas, Dirección y Recursos Humanos. Gozan de menos representatividad en la oferta analizada materias en las áreas de conocimiento de Formador de Formadores, Género, Compras, Desarrollo Organizacional y Calidad.

Diplomados

La figura 1 presenta los diplomados distribuidos por escuelas de negocios y líneas temáticas.

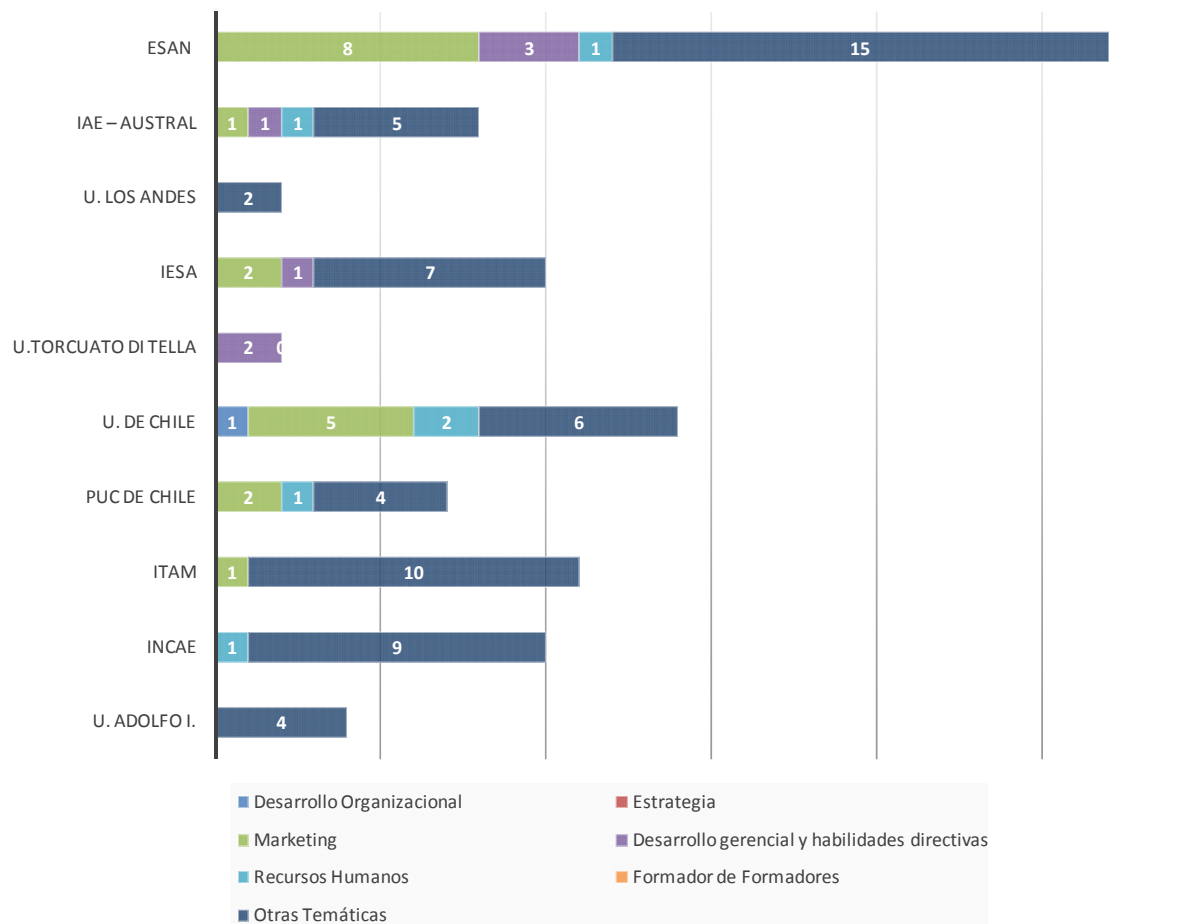


Figura 1. Diplomados por líneas temáticas y 10 escuelas de negocios latinas
Fuente: Lomonte (2013)

Como se aprecia, la escuela de negocios con una mayor oferta de diplomados es la ESAN de Perú con 27 programas. En la revisión sobre estos programas, Lomonte (2013) detectó una elevada especialización en los mismos, reflejada en los títulos: Gestión Financiera para Abogados, Conocimiento del Consumidor y Marketing Estratégico, Gestión de Exportación para Empresarios, Integración Gerencial, Gestión Integral para la Minería Moderna y Tecnología de la Información Aplicada al Marketing.

En segunda posición se encuentra la Universidad de Chile, con 14 programas, seguido por el ITAM de México con 11 programas.

A este análisis se puede incorporar el que se refleja en la figura 2, donde se distribuyen los diplomados totales en la muestra analizada por líneas temáticas.

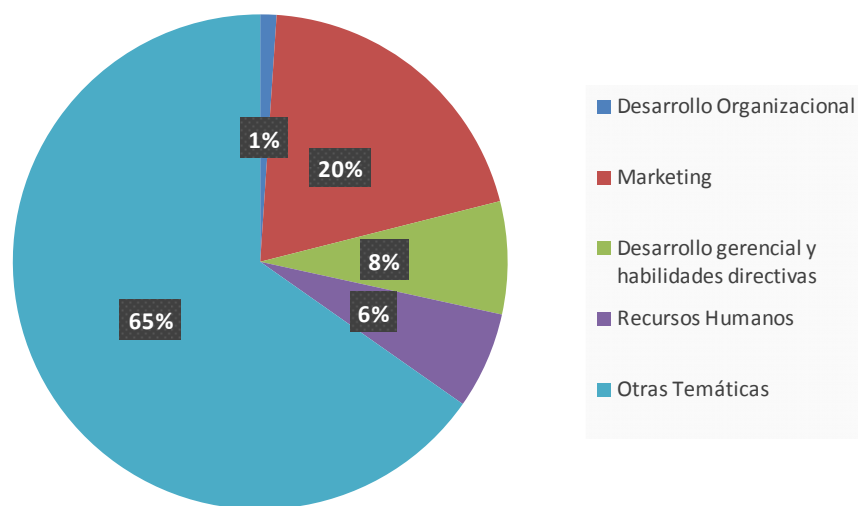


Figura 2. Representatividad de diplomados por líneas temáticas

Fuente: Lomonte (2013)

La figura muestra que el mayor porcentaje de diplomados de la oferta de las latinas se encuentra en el área de Marketing con 19 programas. En segundo lugar Finanzas con 12 diplomados, seguido por el área de Desarrollo Gerencial y Habilidades Directivas con 7 programas y esta a su vez por Recursos Humanos con 6 programas.

En la figura se aprecia la fuerza de las escuelas anteriormente mencionadas con presencia en las líneas destacadas.

Cursos cortos

La figura 3 muestra los cursos cortos distribuidos por escuelas de negocios y líneas temáticas.

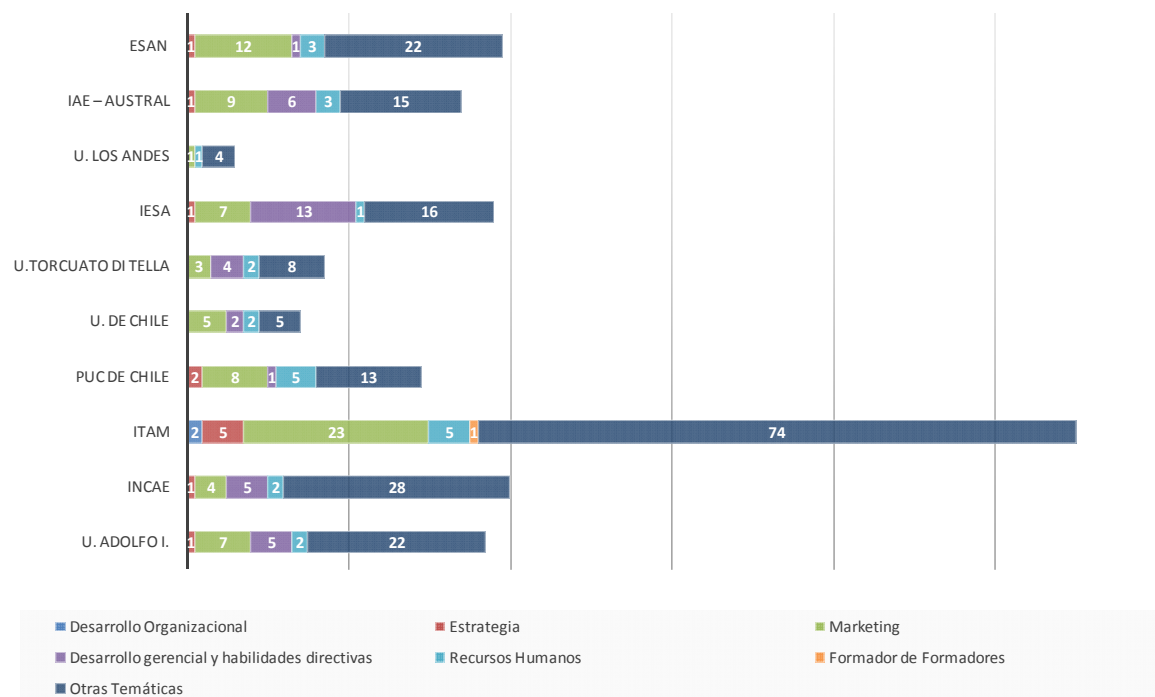


Figura 3. Diplomados por líneas temáticas y 10 escuelas de negocios latinas
Fuente: Lomonte (2013)

De la tabla se puede extraer que la escuela latinoamericana con mayor oferta es el ITAM de México, con una representatividad de 110 cursos cortos y con una fuerte presencia en el área de Marketing. En segunda posición se encuentra el INCAE de Costa Rica con 40 cursos, seguido por la ESAN con 39 cursos. La cuarta posición la ostenta el IESA de Venezuela y le sigue en quinto lugar la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile.

Al análisis anterior se puede incorporar el reflejado en la figura 4, donde se distribuyen los cursos cortos totales en la muestra analizada por líneas temáticas.

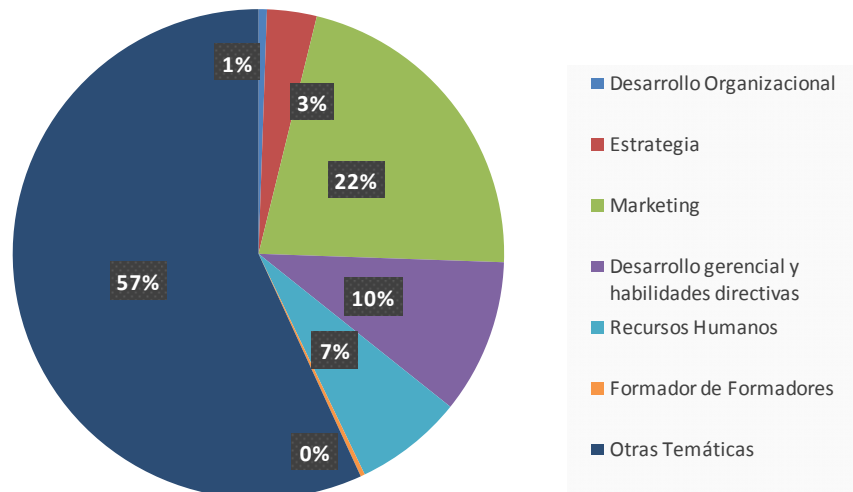


Figura 4. Representatividad de cursos cortos de las 10 escuelas latinas por líneas temáticas

Fuente: Lomonte (2013)

Aunque la figura no lo refleja de forma directa, el mayor porcentaje de cursos cortos de la oferta de las escuelas de negocios latinoamericanas se encuentra en el área de Finanzas con 83 programas. En segundo lugar se ubica Marketing con 79 cursos, seguido por el área de Desarrollo Gerencial y Habilidades Directivas con 37 programas, y en cuarto lugar está la de Recursos Humanos con 26 cursos.

Es interesante señalar como inmediatamente, en la quinta posición y bajo la categoría de otros, aparece la temática de Derecho Empresarial con 19 cursos.

Si bien en el caso de los cursos cortos ninguna temática aparece desierta, sí se puede señalar cómo en el análisis resaltan algunas sumamente especializadas, las cuales son abordadas solo por una o dos escuelas de negocios como es el caso de Género, Formador de Formadores, Calidad, Desarrollo Organizacional y Compras.

Forma de Impartición: Métodos y enfoques a utilizar

Sobre los métodos de impartición presentes en las 10 escuelas de negocios Lomonte (2013) aclara que los resultados obtenidos no deben considerarse como verdad establecida, pues el análisis de contenido realizado en su estudio se hizo sobre la comunicación web, y constató que no siempre ni en todos los programas, se declararan los métodos empleados. Por lo que la información debe ser empleada con cautela.

No obstante, de forma general se evidenció la multiplicidad de métodos y enfoques para la impartición de acciones de educación ejecutiva como: el método de caso, las clases

prácticas, el trabajo en equipo, las sesiones expositivas, el método de solución de problemas, las conferencias y las simulaciones entre otros.

Duración

La oscilación de la duración de las acciones de educación ejecutiva se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Duración de las acciones de educación ejecutiva

Acción de Formación de Empresas	Adolfo Ibáñez	INCAE	ITAM	PUC Chile	U. de Chile	U.Torcuato Di Tella	IESA	U. Los Andes	IAE – Austral	ESAN
Diplomados (Días)	3-10	8-24		14-18	12-16	20-48		4-20	10-24	56-64
Cursos (Horas)	16-27	8-16	16-51	16-25	12-24	16-48	12-32	16-56	24-40	16-25

Fuente: Lomonte (2013)

Con la excepción del ITAM de México y el IESA de Venezuela, se pudo obtener la información de las actividades de formación de empresa ofrecidas por las 10 primeras escuelas latinas. La información de cursos cortos se ha expresado en horas, mientras que la de diplomados ha sido reflejada en días, considerando que las sesiones diarias pueden contemplar entre 5 y 8 horas.

Modalidad de estudio

Los programas analizados se ofertan, generalmente, en la modalidad presencial. Aunque algunas escuelas ofertan ciertos programas en la modalidad a distancia, no es típico para este tipo de programas la modalidad no presencial.

Material bibliográfico

En este punto Lomonte (2013) destaca que no pudo constatar en la comunicación que realizan las 10 escuelas de negocio analizadas que se hiciera mención a la entrega de material bibliográfico.

Esta ausencia de información sugiere para Lomonte (2013) que a los niveles de las 10 primeras escuelas de negocio, se asume la entrega de material bibliográfico y didáctico a los cursistas, y esta práctica se tiene como un estándar que no requiere formar parte de la comunicación en la oferta de marketing.

Por otra parte, Lomonte (2013) sugiere que la conectividad existente en todos estos centros académicos permite realizar consultas a informaciones y materiales en la web, bases de datos, o plataformas educativas de la institución, accediendo en el mismo instante que se están recibiendo los contenidos a los materiales del programa.

b) Precio o valor de la inversión

En la tabla 3 se presentan los precios mínimos y máximos para cada una de las modalidades de formación de empresas analizadas en el estudio. Los espacios en blanco hacen referencia a información no disponible en la web, pues no siempre todos los oferentes la presentan.

Tabla 3. Precios de acciones de educación ejecutiva

	Adolfo Ibáñez	INCAE	ITAM	PUC Chile	U. de Chile	U. Los Andes	IAE – Austral	ESAN
Moneda de cobro	pesos chilenos	dólares americanos	dólares americanos	pesos chilenos	UF	pesos colombianos	dólares americanos	soles
Cursos (USD)	900-1700	600-3400	3450	880-1100	750-1100	830-1800		
Diplomados (USD)	2000-2200	3100-9000	11900-13800		5500-8200		7500-28500	2550-9200

Fuente: Lomonte (2013)

La tabla muestra a simple vista que la educación ejecutiva, aún en períodos de crisis financiera internacional, continua siendo un negocio sumamente lucrativo para las escuelas de negocios y universidades que la brindan.

Cursar un diplomado en algunas de estas prestigiosas escuelas de negocios puede llegar a costar 28500 usd, como el Senior Executive Program for Latinamerica de la Universidad Austral, programa internacional, donde los cursistas reciben los módulos en Miami y Nueva York, por un claustro integrado por profesores argentinos y norteamericanos.

De igual forma se puede mencionar también en la modalidad de curso corto, el de la INCAE Business School: Gerencia con liderazgo, cuyo precio es de 3400 usd.

Descuentos

La tabla 4 muestra los descuentos aplicados en las escuelas de negocio de la región.

Tabla 4. Descuentos aplicados en la formación de empresas

Descuentos	Adolfo Ibáñez	PUC Chile	ESAN
Cursos	15% a ex alumnos de la UAI y a 2 o más ejecutivos de una misma empresa.	Miembros Asoc. de Graduados MBA-UC, Fundación CEAUC y Ex alumnos	5 personas: 5%, más de 5 personas: 7%, más de 10 personas: 10%, ex-alumno de ESAN: 5%, por pronto pago: 3%
Diplomados	5% pago al contado, 10% ejecutivos Bolsa de Comercio, 15% ex alumnos de pregrados y postgrados de la UAI		

Fuente: Lomonte (2013)

Como se aprecia en la tabla Lomonte (2013) solo pudo acceder a información de la política de descuentos de 3 escuelas de negocios. Lo interesante es que en las tres,

esta herramienta de marketing es empleada para la fidelización de antiguos alumnos, aunque en la ESAN de Perú y la Adolfo Ibáñez de Chile también se emplean como incentivo para la compra de más de una matrícula y para estimular el pronto pago.

Facilidades de pago

Aunque no es una información que se encuentre explícita en la mayoría de las ofertas accedidas en la web, en algunas se ofrecen facilidades como el pago mediante transferencia bancaria, con tarjeta de crédito mediante la web y mediante cuotas mensuales en el caso de la Adolfo Ibáñez de Chile.

c) Distribución

Sobre esta variable Lomonte (2013) no pudo obtener mucha información a través de la consulta web realizada. La forma constatada de acceder a uno de los servicios de educación ejecutiva brindados por las escuelas de negocios, ya sea para curso corto o diplomado, es a través de la página web de la institución.

En todos los sitios web, y específicamente en el nivel correspondiente al programa, se ofrece la información de contacto de la persona encargada de la tramitación de la matrícula, lo cual incluye correo electrónico y teléfono de acceso, por lo que se puede concluir que se emplea un canal de distribución directo o de nivel cero.

d) Comunicación

En la tabla 5 se presenta el análisis realizado de la comunicación web de las 10 escuelas latinas en los indicadores:

- Información del programa completa: que se recojan los elementos informativos del programa como los objetivos, contenidos, cliente al que va dirigido, fecha de realización y valor de la inversión.
- Folleto en pdf: que esté disponible un folleto del programa en pdf con toda la información.
- Elementos gráficos versus elementos textuales: el predominio de información gráfica o información textual.

Tabla 5. Comunicación web de las 10 escuelas latinas

	Adolfo Ibáñez	INCAE	ITAM	PUC Chile	U. de Chile	U. Torcuato Di Tella	IESA	U. Los Andes	IAE – Austral	ESAN
información del programa completo	xxx	xx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
folleto en pdf	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
elementos gráficos vs. textuales	+ gráfico	+ gráfico	+ textual	+ gráfico	+ gráfico	+ textual	+ textual	+ textual	+ gráfico	+ textual

Fuente: Lomonte (2013)

Los resultados demuestran que todas las instituciones analizadas, con la excepción de la ESAN de Perú, presentan su información en un folleto en formato pdf. Esto pudiera facilitar la inclusión de elementos gráficos en su elaboración, sin embargo, cuando se contrasta con los resultados del tercer indicador, solo la mitad de la muestra analizada hace uso de elementos gráficos que aportan atractivo al folleto presentado. La otra mitad incluyen más información de tipo textual.

De mayor importancia resulta la inclusión de la información completa sobre el programa ofertado. En este caso 9 de las 10 escuelas analizadas ofrecen dicha información de la forma más abarcadora posible, mientras que la INCAE de Costa Rica presenta información parcial.

Otro análisis realizado fue el referido a la existencia de información sobre actividad o presencia en las redes sociales o web 2.0. La tabla 6 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 6. Presencia de las 10 escuelas latinas en la web 2.0

	Adolfo Ibáñez	INCAE	ITAM	PUC Chile	Univ Chile	U.Torcuato Di Tella	IESA	U. Los Andes	IAE Austral	ESAN
Facebook	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Twiter	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
LinkedIN		x					x		x	
Foursquare		x								
Flickr				x						
Tip2u					x					
RSS	x			x				x		
YouTube		x	x			x	x	x	x	
Vimeo						x				

Fuente: Lomonte (2013)

Los resultados más relevantes de la tabla son los referidos a la preferencia por el mercado latino en Facebook y Twiter, empleándolos todos como medio de comunicación y realimentación. Se observa también que Youtube va ganando aceptación, teniendo canal propio 6 de las escuelas de negocios.

Aunque no todas hacen uso de todas las posibilidades que brinda la web, lo cual resultaría imposible con la proliferación de redes sociales en la actualidad, sí es útil percatarse que todas hacen uso en alguna medida de la web 2.0.

e) Personas

La figura 5 muestra la composición en doctores del claustro de las 10 escuelas latinas.

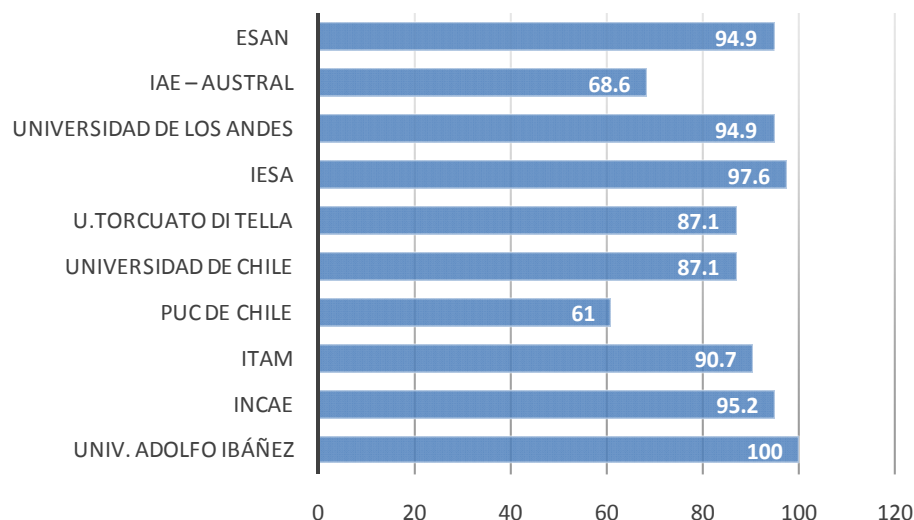


Figura 5. Composición científica de claustros de las 10 escuelas latinas y el CETED

Fuente: Lomonte (2013)

Como puede apreciarse en la figura, solo en dos escuelas de negocios de las muestradas, el porcentaje de doctores del claustro está por debajo del 85%. Este es un requisito indispensable para obtener una buena posición en el ranking MBA América Economía y cualquier otro universitario.

No obstante, Lomonte (2013) señala que para muchas acciones de educación ejecutiva, excluyendo los programas de MBA, las escuelas emplean al claustro con la titulación de máster y no necesariamente siempre se ponen al frente de los cursos cortos y diplomados profesores con el grado académico de doctor.

f) Evidencia física

En esta variable, el análisis de contenido realizado por Lomonte (2013) no arrojó información relevante. La forma de capturar información sobre estos indicadores sería a través de información gráfica, y como fue mencionado anteriormente solo el 50% de las escuelas muestran información de este tipo y no toda referida a esta variable en específico.

2.2. Educación ejecutiva en el CETED

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) se creó el 30 de marzo de 1988 por decisión de los niveles superiores de dirección del país. En el acto de su constitución, el General Senén Casas Regueiro, Presidente de la Comisión Nacional de Trabajo con los Cuadros en aquellos momentos, expresó que entre sus objetivos y tareas principales estarían los siguientes:

“La preparación y superación de cuadros de dirección empresarial, el perfeccionamiento de la enseñanza de pregrado de los licenciados en Economía y en Contabilidad y Finanzas en la disciplina de Dirección, la asimilación crítica y racional de la experiencia internacional en Dirección, realizar investigaciones en esta esfera y la asesoría y consultoría a empresas y organismos”.⁴

En años anteriores, en las Facultades de Economía, Contabilidad y Finanzas y Psicología de la Universidad de La Habana (UH) se trabajaba en estas temáticas, al igual que en otras universidades, como el Instituto Superior de Dirección de la Economía (ISDE) y el Instituto Superior Politécnico José A. Echevarría (ISPJAE), entre otros. La necesidad de fortalecer los estudios en esta esfera se había planteado por el Presidente de Cuba, Comandante en Jefe Fidel Castro, cuando en 1984 expresó:

“...Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla, ¡nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos...”⁵

Con este propósito, en 1986 se iniciaron intercambios sistemáticos de profesores cubanos con especialistas extranjeros de alto nivel y experiencia internacional, que propiciaron la actualización científico-técnica y la asimilación de los enfoques y técnicas más avanzadas, tanto en los contenidos como en los métodos de enseñanza de estas temáticas, así como en procesos y tecnologías para la consultoría gerencial.

En sus inicios, el CETED funcionó adscrito a la Vicerrectoría para las Ciencias Económicas de la UH y, cuando se disolvió ésta en 1994, se adscribió a la Facultad de Contabilidad y Finanzas. En su constitución se nutrió de profesores de las áreas de ciencias económicas de la UH y el ISDE.

El Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana fue creado con **el objetivo de fortalecer el estudio y la enseñanza de la teoría y la práctica de la dirección en Cuba**. Como se afirma en su sitio Web es una institución universitaria, docente-investigativa, que satisface necesidades de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la solución de problemas en la esfera de la dirección y la gestión, con calidad y rapidez, para contribuir al desarrollo de organizaciones, dirigentes, profesores y estudiantes.

El CETED tiene dentro de sus actividades fundamentales la de desarrollar investigaciones para perfeccionar el sistema de dirección de empresas y otras

⁴Periódico Granma, 31 de marzo de 1988.

⁵Periódico Granma, 27 de julio de 1984.

organizaciones socio-económicas, así como sus relaciones internas y externas, para lograr un funcionamiento más eficaz y eficiente; y estudiar, desarrollar y aplicar las técnicas pedagógicas más efectivas para la formación de directivos.

Uno de los rasgos que distingue al CETED es tener una capacidad de respuesta integral y oportuna a las necesidades de los clientes; siendo esto de igual forma uno de los aspectos de la misión del centro. Varios de los profesores del CETED pertenecen a diversas organizaciones internacionales que agrupan intereses investigativos, académicos y de profesionales que les permiten canalizar sus resultados e intercambiar con otras entidades similares o no del mundo.

Desde el año 2003 el CETED es miembro de la Red de Postgrados en Administración y Políticas Pública, del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), participando en múltiples eventos y recibiendo bibliografía actualizada sobre temas de políticas y gestión pública de desarrollo.

El CETED es miembro de la Asociación de Economistas y Contadores de Cuba, (ANEC), constituida el 14 de junio de 1979. Es esta una organización no gubernamental de afiliación voluntaria, perteneciente a la Asociación de Organizaciones Económicas y Sociales no Gubernamentales de las Naciones Unidas y a la Asociación de Economistas y Contadores de América Latina y el Caribe. Los miembros del CETED juegan un importante papel en la difusión del conocimiento administrativo, así como en otras tareas del gremio, lo que ha permitido ascender a la condición de Centro Vanguardia Nacional de la ANEC. Varios profesores pertenecen a la Sociedad de Logística y Marketing, dentro de la ANEC.

La experiencia poseída permitió ser pioneros en la actividad de consultoría integral colaborativa y los primeros en impartir un programa de Maestría en Dirección en Cuba, extendido después a otros países. Hoy se cuenta con la capacidad para diseñar programas de talleres, entrenamientos, cursos cortos, Diplomados y Maestrías ajustados a las necesidades y requerimientos de las entidades solicitantes y la sociedad.

En ese mismo sentido se ha dado respuesta a la formación científica mediante la tutoría de Tesis Doctorales, que unido a la investigación de los docentes, complementa y sirve de soporte a la docencia, así como a la colaboración actual y futura con Universidades de países como España, Italia, Estados Unidos y Canadá.

El Centro dirige su actividad hacia universidades, empresas, organismos y organizaciones cubanas, entre las cuales se han destacado ETECSA, IACC, Suchel, COPEXTEL, así como hacia cualquier parte del mundo, habiendo recibido estos

servicios entidades de Argentina, Bolivia, Ecuador, México, Panamá, Uruguay y Venezuela, entre otras.

También brinda servicios de docencia de pregrado en aquellas carreras universitarias que incluyen la disciplina de dirección en sus planes de estudio.

Para ello cuenta con un claustro multidisciplinario que combina la experiencia de Doctores y Profesores Titulares con la frescura de las jóvenes generaciones, nucleados alrededor de la ética, la dedicación, la colaboración, la innovación y la vocación de servicio, que se constituyen en valores del Centro.

En relación a la formación de profesionales en diferentes carreras de la Universidad de La Habana y la impartición de la Maestría en Dirección y el doctorado colaborativo, el CETED imparte cursos cortos y realiza consultoría gerencial en demanda de organizaciones cubanas e internacionales, teniendo experiencia en varios países, fundamentalmente en el área de Latinoamérica.

Entre las líneas de investigación que desarrollan están las siguientes:

- Desarrollo y cambio organizacional.
- Competitividad y estrategia.
- Gerencia de sistemas universitarios.
- Administración pública y gestión local.
- Habilidades directivas.
- Estrategias funcionales.
- Modelos gerenciales en las formas novedosas de propiedad en el socialismo cubano.
- Gerencia del conocimiento y otros activos intangibles.
- Ética gerencial y organizacional.
- Teoría gerencial.
- Sistemas integrados de gestión.

Cartera de Productos actual:

- Pregrado: Administración General, Administración Estratégica, Marketing Estratégico.
- Posgrado: Cursos cortos, Diplomados, Maestrías, Doctorado.
- Trabajo científico: Investigaciones, Consultorías, Asesorías, productos científicos (artículos, libros, ponencias, etc.).

El CETED ofrece un conjunto de Cursos Cortos con el objetivo de superar a los profesionales y directivos de las Ciencias Administrativas y Contables.

2.2.1. Estrategia del CETED

A continuación se realiza un análisis de las principales categorías estratégicas que el CETED maneja. Sobre estas es importante realizar los siguientes comentarios:

- La misión y la visión analizadas es el resultado de la actualización realizada en noviembre de 2014 en el marco de las actividades del proyecto europeo con la EFMD en la que el CETED es beneficiario. Al momento de este estudio aún no se habían incorporado en el sitio web oficial del Centro.
- Los objetivos estratégicos accedidos son actualizados de forma anual, a partir de la derivación de los objetivos anuales que traza el rector y que abarcan todas las áreas universitarias.

A partir de estas consideraciones se analizan la misión, visión y objetivos estratégicos.

2.2.1.1. Declaraciones de Misión y Visión

Misión: ***“El CETED es una institución universitaria, docente-investigativa, que satisface necesidades de conocimiento, el desarrollo de habilidades y la solución de problemas en la esfera de la dirección, con calidad y de manera oportuna, para contribuir al desarrollo de organizaciones, dirigentes, profesores y estudiantes, mediante programas de formación, acciones de consultoría, asesoría e investigaciones.”***

Visión a 2017: ***“Un Centro de Estudios de Técnicas de Dirección es una institución con prestigio nacional e internacional, y referente regional en la formación y el estudio sobre los directivos y la dirección en las organizaciones, lo cual es resultado de la investigación y se materializa en producción científica y programas de superación profesional y formación académica.”***

Del análisis de la Misión y la Visión del CETED se puede extraer que no se explicita en ambos enunciados que la exportación de servicios profesionales, específicamente, la educación ejecutiva, constituya objetivo de la organización, sin embargo, en la Visión se mencionan aspectos tales como el prestigio internacional y el convertirse en referente regional, los que pueden incluir las metas de exportación del Centro.

Por otra parte, tampoco se enuncia el mercado latinoamericano como mercado meta de las acciones de capacitación en el extranjero, lo cual ha sido el mercado tradicional del Centro.

Tanto la misión como la visión constituyen categorías estratégicas fundamentales en la conducción de una organización. En el caso de las universidades, la inclusión clara de este tipo de metas de internacionalización (en este caso específicamente la exportación

de servicios profesionales o presencia en el mercado latinoamericano) dota de un sentido de propósito, tal como recomienda AACSB (2013).

2.2.1.2. Objetivos estratégicos del CETED, año 2014, vinculados a la exportación de formación gerencial

En el CETED, por directriz universitaria, los objetivos están hechos en función de las áreas de resultados clave ARC en los cuales cada uno de ellos tiene un criterio de medida y un indicador que permite medir. Seguidamente se presentan los objetivos del CETED vinculados a la exportación de formación gerencial.

En el área del resultado número 2, el objetivo número 5 plantea:

Incrementar la obtención de resultados de investigación, desarrollo con alta relevancia y las gestiones necesarias que garanticen la innovación y la elevación del impacto en la economía y la sociedad. En el criterio de medida número 3 se propone: Se trazan estrategias para lograr financiamiento y recursos para los proyectos de investigación, así como se desarrollan acciones para lograr mantener los ingresos por venta de productos, servicios y consultorías, con un criterio de medida de ingresos de 2000 CUC.

En ARC número 4 del criterio de medida número 5 que plantea: Se incrementan los ingresos por conceptos de servicios académicos internacionales, se proponen un indicador de 30000 CUC de ingresos.

Si bien en la Misión y la Visión no se explicitaba lo relacionado a la exportación de servicios profesionales, específicamente la educación ejecutiva, en los objetivos anuales del Centro es más explícita, dejando claro las metas en ingresos que deben alcanzarse por los docentes.

2.2.2. Percepción de competitividad de la oferta de educación ejecutiva del CETED

Con la finalidad de conocer la percepción de competitividad de la oferta de educación ejecutiva del CETED que los propios profesores del Centro poseen, se elaboró y aplicó una encuesta, la cual se adjunta en el Anexo 1.

El instrumento indaga sobre la percepción en materias de competitividad y posicionamiento de la mezcla de marketing del CETED en el mercado latinoamericano.

Para ello se trató de censar el 100% de los profesores que han estado vinculados a la educación ejecutiva del CETED (16 profesores), logrando contactar a 15 de ellos para una muestra efectiva del 94%. Los resultados se muestran a continuación.

a) Percepción de competitividad de la oferta

La Figura 6 muestra las percepciones de los profesores del CETED sobre la competitividad de su oferta de educación ejecutiva.

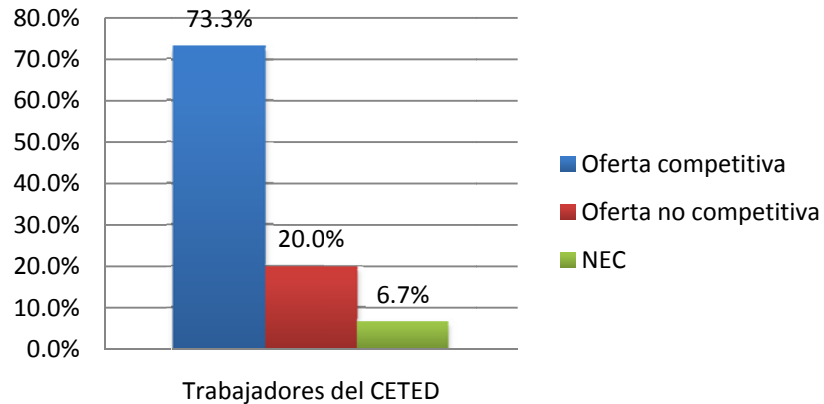


Figura 6. Percepción de competitividad de la oferta de educación ejecutiva del CETED

Fuente: Elaboración propia

En la figura se observa que el 73.3% de los profesores consideran que la oferta de educación ejecutiva del CETED es un producto competitivo en el mercado latinoamericano, mientras que el 20% considera lo contrario. El 6.7% restante se abstuvo de responder.

b) Percepción de posicionamiento de la oferta

Las percepciones sobre el posicionamiento de la oferta del CETED en el mercado latinoamericano se encuentran divididas en 2 posiciones contrarias como se muestra en los siguientes planteamientos:

- Adecuado posicionamiento.
- El posicionamiento del CETED está ligado al sólido posicionamiento de la UH.
- El CETED posee un liderazgo cauteloso en el mercado latinoamericano.
- El CETED se posiciona por precio, que es súper bajo comparado con la competencia.
- No tengo idea de cuál pueda ser el posicionamiento en el mercado latino.
- El posicionamiento es bajo en estos momentos y debe mejorar.
- Muy insuficiente, principalmente por falta de una comunicación efectiva.
- El CETED no está posicionado en el mercado latinoamericano.
- La oferta de educación ejecutiva del CETED hacia el mercado latinoamericano aún no es muy conocida en un grupo de países de la región.

A partir de estos criterios, algunos encuestados sugirieron que el CETED debe extender su oferta a otros países del área y que debe actualizar y enfocar más la oferta hacia sus clientes potenciales.

c) Percepción sobre fortaleza temática

Los encuestados consideran que el CETED es fuerte en las siguientes temáticas:

- Formulación de estrategias.
- Liderazgo.
- Desarrollo de habilidades directivas.
- Administración pública.
- Gestión del conocimiento.
- Gestión de capital humano.
- Estrategias y Marketing.
- Dirección por valores.
- Dirección Estratégica.
- Plan de negocios.
- Metodologías de formación o de la enseñanza.
- Consultoría.

d) Percepción de actualización del claustro en enfoques y métodos de enseñanza

La figura 7 muestra cómo percibe el claustro del CETED su actualización en enfoques y métodos de enseñanza para la educación ejecutiva.

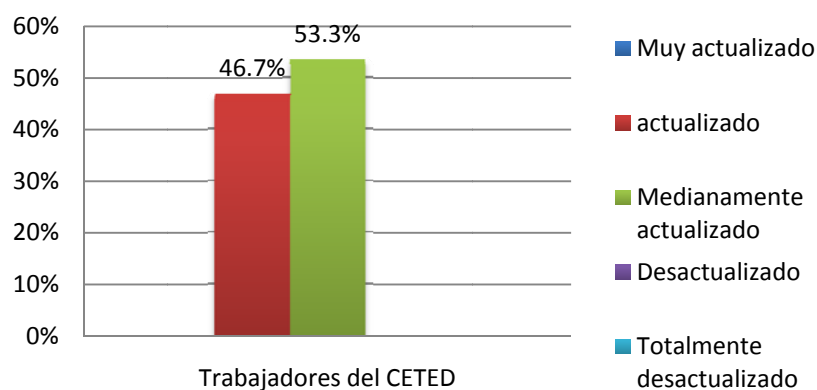


Figura 7. Percepción de actualización del claustro en enfoques y métodos de enseñanza

Fuente: Elaboración propia

Los resultados demuestran que el claustro del CETED se percibe actualizado o medianamente actualizado en enfoques y métodos de enseñanza. Llama la atención

que no existen criterios en las posiciones extremas de total actualización o desactualización.

Estos resultados pueden sugerir la conveniencia de mejorar el grado de actualización de profesores del Centro en enfoques y métodos de enseñanza.

e) Percepción de suficiencia bibliográfica

La figura 8 presenta la percepción de los profesores encuestados sobre la suficiencia de la bibliografía entregada a los cursistas en acciones de educación ejecutiva.

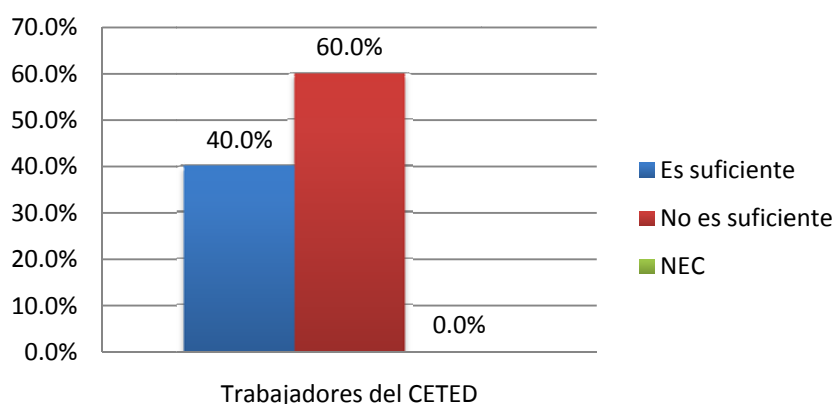


Figura 8. Percepción de suficiencia bibliográfica

Fuente: Elaboración propia

En esta cuestión el 40% de los encuestados refiere que la bibliografía con que cuentan los docentes del CETED para entregar a los estudiantes en acciones de educación ejecutiva es suficiente, mientras que el 60% restante afirma que no es suficiente, por lo que se considera que este indicador debe mejorar.

f) Percepción de actualidad de la bibliografía que los docentes entregan a sus estudiantes

En cuanto a la actualidad de la bibliografía que entregan los docentes del CETED a sus estudiantes de educación ejecutiva los resultados se pueden observar en la figura 9.

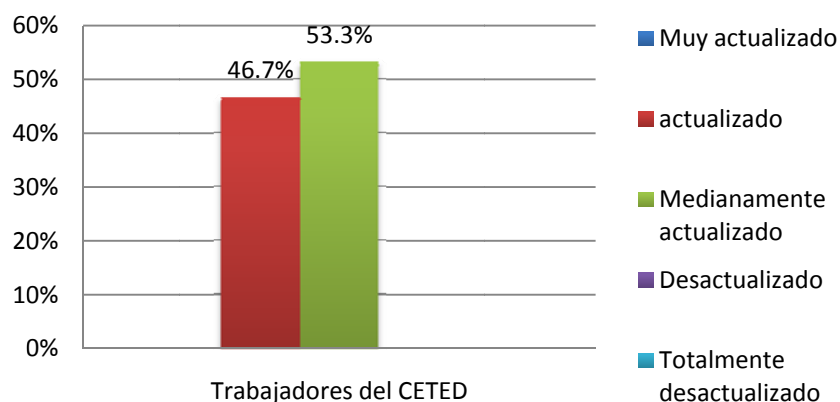


Figura 9. Percepción de actualidad de la bibliografía

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que prevalece el criterio de la bibliografía se encuentra medianamente actualizada por un 53.3% de los trabajadores encuestados. El 46.7% restante la considera actualizada. En este caso tampoco se recogen criterios en posiciones extremas.

g) Percepción de diferenciación de la oferta de educación ejecutiva con respecto a otras ofertas del CETED

La figura 10 recoge la opinión de los encuestados sobre la diferencia entre una oferta de educación ejecutiva del CETED con respecto a otra oferta en el mismo contenido o temática.

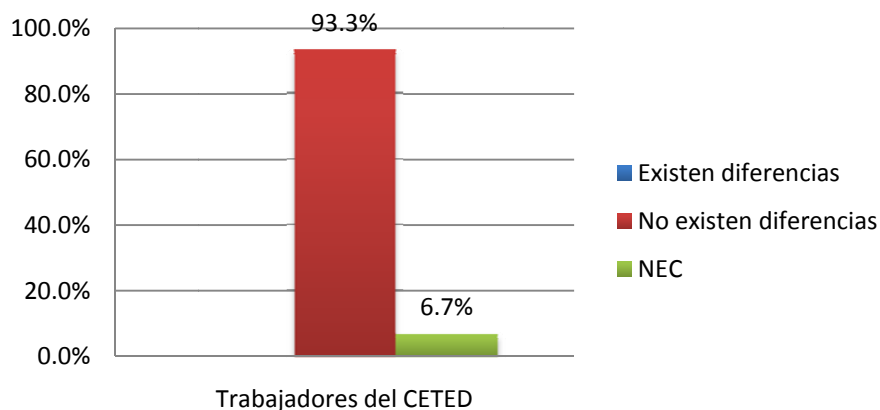


Figura 10. Percepción de diferenciación de la oferta

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar la mayoría de los encuestados considera que no existen diferencias significativas entre una oferta de educación ejecutiva y otra como puede ser

la maestría en dirección del Centro. Ningún encuestado cree existan diferencias significativas y un 6,7% no emite criterio.

h) Percepción de relación calidad-precio de la oferta

La figura 11 muestra las percepciones de los encuestados en cuanto a la relación entre la calidad y el precio de la educación ejecutiva del CETED.

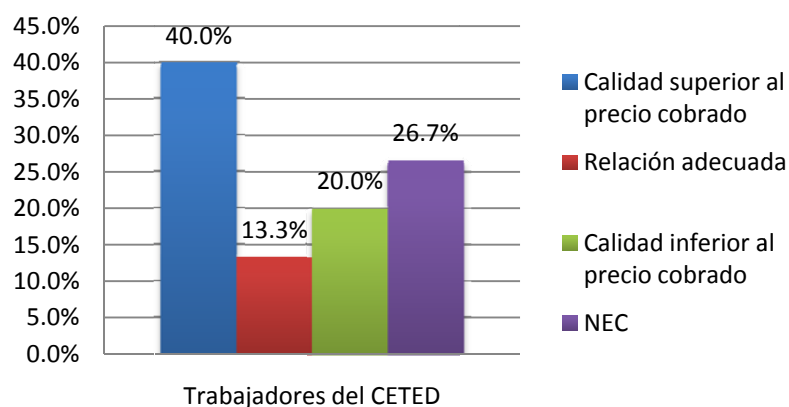


Figura 11. Percepción de relación calidad - precio de la oferta

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta las percepciones de los profesores encuestados se encuentran divididas. Si bien un 26,7% no emite criterio, un 40% considera que la calidad es superior al precio que se cobra, mientras que un 20% considera que la calidad es inferior al precio. El 13,3% restante cree que la relación calidad - precio es adecuada.

i) Canales de distribución empleados

Según el criterio de los profesores encuestados, los canales de distribución que el CETED emplea para su oferta de educación ejecutiva en el mercado latinoamericano incluyen los siguientes:

- La página web del CETED (que a criterio de los encuestados está desactualizada).
- El principal canal es la Universidad de La Habana.
- Los profesores que salen a países latinoamericano y otros, promueven y comercializan los servicios del CETED.
- Generalmente es a través de relaciones personales de profesores e intercambio institucional procesado en la Universidad de La Habana.

Uno de los encuestados considera que el CETED no emplea canales de distribución clásicos.

j) Canales de comunicación empleados

Los resultados obtenidos en la encuesta permitieron conocer que a criterio de los profesores del CETED, los canales de comunicación empleados en el Centro para dar a conocer la oferta de educación ejecutiva al mercado latinoamericano son los siguientes:

- El sitio web.
- El contacto directo con los estudiantes extranjeros.
- El principal canal es la Universidad de La Habana.
- Correo electrónico.
- La comunicación oral.
- Catálogo de servicio del CETED.

A criterio de un encuestado los canales de comunicación con que se cuenta son escasos y pobremente explotados.

k) Percepción de competitividad del claustro en el mercado latinoamericano

En cuanto a la competitividad del claustro del CETED en el mercado latinoamericano los datos recogidos se muestran en la figura 12.

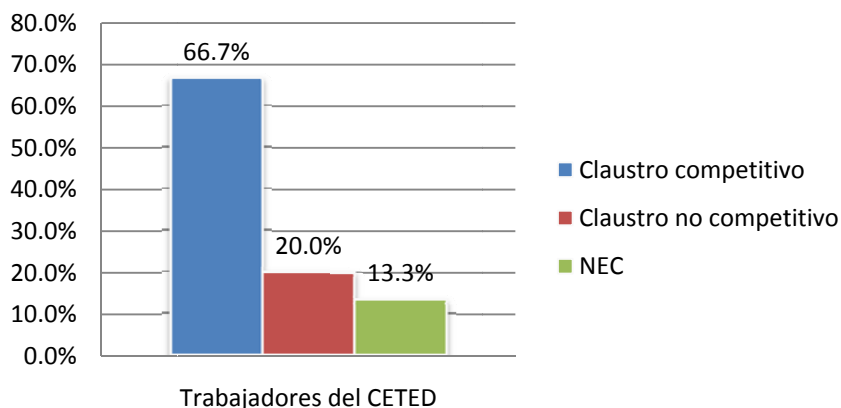


Figura 12. Percepción de competitividad del claustro en el mercado latinoamericano
Fuente: Elaboración propia

Aunque el 13,3% de los encuestados no emite criterio sobre la competitividad del claustro, el 66,7% de los profesores se identifican como un claustro competitivo, mientras que el 20% restante opina lo contrario.

l) Condiciones de las instalaciones

La figura 13 muestra las evaluaciones otorgadas por los encuestados a las condiciones de las instalaciones del CETED para ofrecer educación ejecutiva in situ.

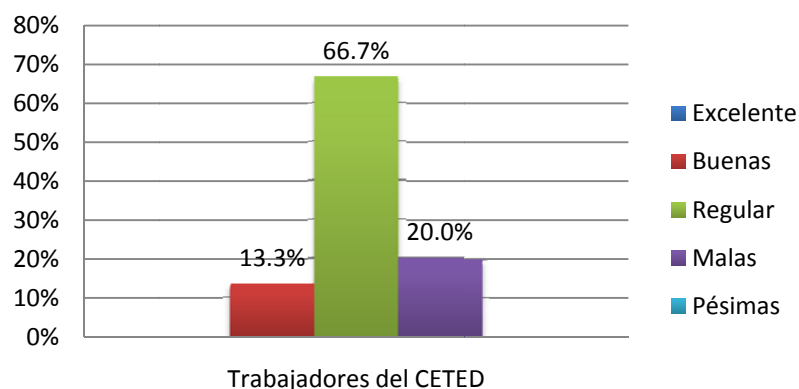


Figura 13. Condiciones de las instalaciones

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el mayor porcentaje de los encuestados evalúa las condiciones de las instalaciones entre regulares y malas (86,7%), mientras que solo el 13,3% restante las cataloga como buenas.

2.2.3. Caracterización de la oferta de educación ejecutiva del CETED

Del análisis comparado realizado por Lomonte (2013) los resultados referidos a la oferta o mezcla de marketing del CETED se presentan a continuación.

a) Producto

Temáticas

De las 23 temáticas constatadas en el estudio, el CETED está presente con 11 temáticas siendo las más representadas el Desarrollo Gerencial y Habilidades Directivas, seguido por el Marketing, los Recursos Humanos y el Desarrollo Organizacional.

Materias

En Desarrollo Gerencial y Habilidades Directivas, el CETED posee una oferta mayor de materias que el resto de las escuelas de negocios. Solo la IESA y el IAE-Austral poseen también una oferta amplia en estas materias. Por otra parte, en Desarrollo Organizacional la oferta es menor: solo el ITAM y la Universidad de Chile tienen una materia cada una, mientras que el CETED tiene 5 materias.

De forma general el CETED, en su catálogo ofrece 47 materias, cantidad superada solo por el ITAM con 85 materias y la ESAN con 50. No obstante es importante señalar que existe una gran diferencia cualitativa en esta comparación, pues si bien todas las

escuelas presentan sus materias de forma específica en formatos de cursos o diplomados el CETED lo hace en un catálogo general de materias, pero no mediante una oferta específica en el formato de curso corto o diplomado.

Diplomados

Aunque no presente en el catálogo de oferta, se conoce que el CETED posee dos programas de diplomado en las temáticas de Desarrollo Gerencial y Habilidades Directivas y el otro en Desarrollo Organizacional, así como una especialidad en Capital Humano.

Cursos cortos

El análisis de Lomonte (2013) arroja que la oferta del CETED ostentaría, potencialmente, la segunda posición en el análisis comparado con 58 cursos cortos. Lo interesante de su análisis es que no se puede asumir ese valor de forma real, pues el catálogo consultado que aloja la web de este Centro de la Universidad de La Habana declara que estas son temáticas en las que se pueden realizar las diferentes modalidades de enseñanza, pero ninguna es presentada como un curso per se.

Consecuentemente, al no existir una oferta de cursos, se puede inferir el grado de reactividad del CETED en la atención al mercado de la educación ejecutiva, ya que la conformación de cursos debe esperar a la llegada de solicitudes de los clientes potenciales, pero no se brinda una opción de cursos programados con fechas específicas para ser elegidos por los clientes.

Forma de Impartición: Métodos y enfoques a utilizar

Aunque no se declara en la oferta del CETED, Lomonte (2013) reconoce que la multiplicidad de métodos y enfoques empleados para la impartición de acciones de educación ejecutiva constatados en el análisis de las escuelas de negocio también son de dominio del claustro del CETED, lo cual es considerado como una fortaleza del claustro evidenciado en las entrevistas realizadas por el mencionado autor.

Duración

El análisis arrojado por Lomonte (2013) arrojó que el rango de duración de las acciones de capacitación del CETED oscila entre 25 y 35 días para los diplomados, y entre 20 y 40 horas para los cursos cortos, lo cual se corresponde con el rango internacional analizado.

Modalidad de estudio

Todos los programas del CETED se ofertan en la modalidad presencial.

Material bibliográfico

El CETED entrega a los cursistas materiales en soporte digital para sus acciones de educación ejecutiva, mediante la entrega directa de los profesores en dispositivos de almacenamiento de los estudiantes. No se realiza la entrega mediante acceso web, intranet o plataforma educativa.

b) Precio o valor de la inversión

El valor de la inversión a realizar por un estudiante extranjero para las acciones de educación ejecutiva del CETED oscila entre 110-180 CUC para los cursos cortos y entre 250-400 CUC para los diplomados.

En este punto Lomonte (2013) considera que los valores son muy bajos cuando se comparan con los precios que ostenta la educación ejecutiva de 10 de las primeras escuelas de negocio latinoamericanas.

Descuentos

En este punto no se constató por Lomonte (2013) la realización de descuentos a estudiantes extranjeros en la venta de educación ejecutiva del CETED.

Facilidades de pago

El CETED no ofrece facilidades de pago a sus estudiantes extranjeros, más bien se señala un proceso engorroso de pago en el cual intervienen tres áreas diferentes de la Universidad de La Habana: CETED, Oficina de Servicios Académicos Internacionales (OSAI) y Dirección de Economía.

c) Distribución

La distribución de la formación gerencias del CETED clasifica como canal de distribución directo, no empleando ningún intermediario de marketing; salvo en caso que quiera considerarse la Oficina de Servicios Académicos Internacionales (OSAI), la Oficina de Transferencia de Resultado de Investigación (OTRI), y el Centro Internacional de la Habana S.A. (CIH S.A.), como intermediarios. Sin embargo dado el carácter puramente administrativo de estas oficinas, y que en la práctica solo han desempeñado un papel como tramitadores, es necesario prescindir de ellos en esta análisis.

d) Comunicación

La página web del CETED y la de la UH así como la comunicación personal constituyen los canales de comunicación principales de las acciones de cursos cortos del CETED, en las que se ofrece la información de contacto de la persona encargada de la tramitación de la matrícula, lo cual incluye correo electrónico.

También ha sido empleada por la OSAI la participación en eventos para la venta de los servicios académicos que brinda la Universidad de La Habana, incluyendo los del CETED; así como por la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) la Feria Internacional de La Habana.

El catálogo del CETED no ofrece información de cursos, talleres, programas o diplomados específicos, sino que dicho folleto contiene solo las líneas en las que se puede “montar” cualquiera de estas modalidades de formación de empresas. Esto hace que en cierta medida, el catálogo del CETED no constituye una práctica de comunicación como parte de la oferta de marketing, no desde el punto de vista teórico, sino comparada con la del resto de la muestra analizada.

El CETED de la Universidad de La Habana está totalmente ausente en la web 2.0, por lo que está dejando de aprovechar este tipo de herramienta como medio de comunicación de su oferta de marketing.

e) Personas

En el momento de la investigación de Lomonte (2013) la composición del claustro del CETED estaba integrada por un 40% de doctores. Esta cifra es la más baja cuando se compara con el resto de las 10 escuelas de negocio punteras de Latinoamérica.

f) Evidencia física

Esta variable no fue contemplada en el análisis comparado realizado por Lomonte (2013) pues si bien es posible evaluar al CETED, no es posible compararlo con el resto de las escuelas por no poder acceder a información de este tipo en el estudio.

2.2.4. Análisis comparado entre la percepción de los profesores del CETED y el análisis de contenido de Lomonte (2013)

Resulta de interés en este epígrafe comparar los resultados obtenidos en los dos estudios expuestos en los epígrafes anteriores: la percepción de los profesores del CETED sobre la competitividad de la oferta de educación ejecutiva del Centro y el análisis de contenido efectuado por Lomonte (2013) sobre dicha oferta. Para ello se

seguirán las mismas variables de la mezcla empleadas en ambos estudios y finalmente la valoración de competitividad reflejada en ambos.

a) Producto

Si bien los encuestados señalan 12 temáticas en las que consideran que el CETED es fuerte, el estudio de Lomonte (2013) encontró que las principales fortalezas del Centro, cuando se compara con las mejores escuelas latinas, radica en las temáticas de Desarrollo Gerencial y Habilidades Directivas, así como en Desarrollo Organizacional (Consultoría Gerencial), poseyendo 2 diplomados específicos.

Existe también coincidencia en la percepción de fortaleza en lo concerniente a la formación en metodologías de formación o de enseñanza, en lo cual el Centro puede diferenciarse del resto de las latinoamericanas, por no poseer estas una gran variedad ni cantidad de ofertas similares.

No obstante, se señala como debilidad la no existencia de una oferta de cursos específicos en el CETED, sino un catálogo de materias en los que se pueden conformar programas. A esto es necesario añadir que el 93,3% de los encuestados no percibe que los programas de educación ejecutiva que brindan sean diferentes a otras acciones de capacitación que oferta el Centro, pudiendo cuestionar el grado de correspondencia entre este tipo de programas específicos y las expectativas del mercado.

En lo tocante al soporte bibliográfico ofrecido a cursistas de educación ejecutiva, este estudio es más específico al lograr constatar la percepción de la mayor parte del claustro encuestado (60%) quienes la consideran insuficiente, mientras que un 53,3% la valora como medianamente actualizada.

b) Precio o valor de la inversión

Si bien los encuestados difieren en cuanto a la relación calidad - precio de la educación ejecutiva que el CETED ofrece, el estudio de Lomonte (2013) confirma la percepción del 40% que cree que la calidad es superior al precio. Lomonte (2013) demuestra en su estudio que el precio de la educación ejecutiva del CETED se encuentra muy por debajo al precio de cualquiera de las escuelas de negocio punteras latinas.

Aunque en el resto de las variables de la mezcla de marketing de la oferta de educación ejecutiva del CETED existen aspectos deficitarios, y el precio debe compensar estas deficiencias, aún así se concuerda con Lomonte y el 40% de los encuestados que la calidad es superior al precio de los servicios brindados.

c) Distribución

Ambos estudios confirman que si bien se realizan acciones de marketing en la variable distribución, estas no responden a un plan de marketing formal por parte del CETED, por lo cual se dejan de aprovechar oportunidades de una mayor comercialización de la oferta de educación ejecutiva.

d) Comunicación

En este caso también ambos estudios confirman que las acciones de comunicación de marketing del CETED para la educación ejecutiva, dirigidas al mercado latinoamericano son débiles, no estando acorde a las prácticas de la región.

e) Personas

En este punto la comparación se torna compleja, pues ninguno de los dos instrumentos aplicados es lo suficientemente profundo para establecer el nivel de competencias de alguno de los claustros evaluados, sin embargo, sí se puede emitir algunos criterios al respecto.

El estudio de Lomonte (2013) demostró que el CETED de la Universidad de La Habana poseía el claustro a tiempo completo con menor porcentaje de doctores (40%) comparado con el resto de las escuelas. Sin embargo, el 66,7% de los encuestados considera que el claustro es competitivo en la región, mientras que un 20% no lo ve competitivo y el 13,3% restante no emite criterio.

Es necesario considerar que un mayor o menor porcentaje de doctores no es significativo para las acciones de educación ejecutiva, pues el estudio de Lomonte (2013) constató que a este formato de enseñanza las escuelas no dedican la mejor parte de su claustro, sino que este es reservado para la formación doctoral y el MBA, esta última, la única realmente parametrizada y evaluada por asociaciones internacionales.

No obstante, se debería ser cauteloso en este particular de la competitividad del claustro, pues la propia percepción de los encuestados sobre su actualización en enfoques y métodos de enseñanza se encuentra por una mayoría del 53,3% en una posición intermedia.

f) Evidencia física

Si bien esta variable no fue contemplada por Lomonte (2013), la encuesta aplicada demuestra que las instalaciones del CETED no son percibidas por el claustro en un buen estado para llevar a cabo la educación ejecutiva.

g) Competitividad de la oferta de educación ejecutiva del CETED

Lomonte (2013) plantea como última conclusión de su estudio: “De forma general, la posición competitiva del CETED en la formación de empresas es débil, cuando se compara con la oferta de las 10 escuelas latinas que encabezan el ranking MBA.”⁶

Sin embargo, en este estudio las percepciones de competitividad y posicionamiento quedaron divididas en el grupo encuestado, considerando el 73,3% que la oferta de educación ejecutiva del CETED es competitiva, mientras que el resto no tiene la misma opinión o no emite criterio.

Por otra parte, mucho más dividida es la percepción de posicionamiento del CETED en el mercado latinoamericano, pero priman los criterios que permiten inferir que el Centro de la Universidad no ha trabajado para lograr un adecuado posicionamiento de marketing en el mercado latinoamericano.

Como conclusión de esta comparación se concuerda con la opinión de Lomonte (2013) y la mayoría de los encuestados que la competitividad de la oferta de formación del CETED es baja, no habiendo sido sustentada por una estrategia de posicionar dichos servicios de forma competitiva en el mercado latinoamericano.

2.2.5. Análisis de la brecha de la educación ejecutiva del CETED

A partir de los hallazgos encontrados y presentados en este capítulo se procede a describirla brecha existente entre la oferta de educación ejecutiva del CETED y la de las escuelas latinoamericanas elegidas en el estudio de Lomonte (2013).

- En la variable **producto** se observa que en las escuelas latinoamericanas se ofertan tanto programas disímiles como especializados por sectores, industrias y tipos de clientes, mientras que en el CETED solo se ofrecen temáticas de carácter general.
- El **precio** de la educación ejecutiva en Latinoamérica es más caro que en el CETED. Las escuelas de la región ofrecen precios promocionales por pronto pago y por cantidad de participantes, mientras que el Centro cubano lo aplica en raras ocasiones, y no comunica las posibilidades de ofertarlos. También se ofrecen en la región facilidades de pago por cuotas y online, mientras que el CETED no posee estas modalidades.
- En la variable **distribución** predomina en la industria el uso de canales de nivel cero, en lo que existe coincidencia con las prácticas del CETED, por lo que en este punto no se observa la existencia de brechas.

⁶Lomonte (2013), octava conclusión, p.63

- En la variable **comunicación**, las escuelas latinas comunican su oferta a través de folletos generales y específicos de programas de educación ejecutiva que se imprimen y/o se alojan en los sitios webs en formato pdf, con un diseño atractivo y sugerente para los clientes, mientras que en el CETED esta práctica no existe. Las escuelas de la región anuncian sus ofertas a través de revistas especializadas del sector, mientras que en el Centro de la UH esta práctica no se observa. Todas las escuelas latinoamericanas están presente en la web 2.0 y las redes sociales, mientras que el CETED está ausente.
- En la variable **personas** la brecha es observable en la composición académica del claustro, presentando un mayor nivel de doctores las escuelas latinas que el CETED.
- La variable **procesos** no fue analizada en el análisis comparado, por lo cual no se delimita brecha.
- En la **variable evidencia física** se observa un mejor estado del ambiente creado en las escuelas de la región que en el CETED.

Sobre la base del establecimiento de estas diferencias se está en condiciones de emitir en el siguiente capítulo las recomendaciones que sobre la oferta del CETED, y a partir de un enfoque estratégico y de mezcla de marketing, debe realizarse sobre los servicios de educación ejecutiva del Centro de la Universidad de La Habana.

3. Capítulo III: Propuesta de fundamentos de marketing estratégico para el rediseño de la oferta de educación ejecutiva del CETED

En este capítulo se realiza una propuesta de los aspectos principales a tener en cuenta para rediseñar la oferta de educación ejecutiva del CETED, sobre la base de una óptica de marketing estratégico, apoyados fundamentalmente en las variables de la mezcla de marketing.

3.1. Presupuestos de marketing estratégico para el diseño de la oferta

3.1.1. Objetivos

Con la propuesta de rediseño de la mezcla de marketing que se presenta en este capítulo se pretende alcanzar los siguientes objetivos de marketing:

1. Incrementar la notoriedad de la marca CETED en el mercado de educación ejecutiva latinoamericano.
2. Alcanzar un volumen de ejecución de programas abiertos de educación ejecutiva dirigidos al mercado latinoamericano de un programa cada dos meses (6 al año).
3. Alcanzar un volumen de ejecución de programas customs, In company o a medida dirigidos al mercado latinoamericano de 2 programas al año.

A consideración de este autor, el primer objetivo constituye la meta fundamental hacia la cual debe estar encaminado el rediseño de la mezcla de marketing del CETED en la línea de educación ejecutiva, pues en gran medida el cumplimiento del resto de los objetivos, de forma coherente y sostenible en el tiempo, estará dado por la notoriedad que la marca adquiera en el mercado.

Una limitación que se declara en este trabajo es la inexistencia de algún método o instrumento que de forma objetiva haya medido en el pasado o permita medir a futuro la notoriedad de la marca CETED en sus mercados. Por esta razón el objetivo número 1 es vago, al no delimitar un criterio de medida para el incremento deseado. No obstante, se considera que el Centro tiene que trabajar por el incremento de la notoriedad, se conozca o no el grado de esta, y se recomienda el diseño o adopción de algún instrumento para su medición.

Con respecto al segundo objetivo se considera que el CETED puede proponerse como meta, y diseñar una mezcla de marketing que permita su alcance, ejecutar 6 programas de educación ejecutiva abiertos al año, lo cual puede constituir uno de los soportes necesarios para el alcance del tercer objetivo.

En el tercer objetivo se considera una meta prudente proponerse alcanzar la impartición en el mercado latinoamericano de 2 programas In company de educación ejecutiva, pues independientemente de ser la modalidad más demandada, el CETED no cuenta

en la actualidad con una notoriedad de marca sólida en este mercado que permita plantearse una meta superior.

3.1.2. Lineamientos estratégicos de marketing

Público objetivo

1. Directivos y equipos gerenciales cubanos y/o latinoamericanos de habla hispana de empresas extranjeras o mixtas radicadas en Cuba⁷.
2. Directivos y equipos gerenciales latinoamericanos de habla hispana, de regiones de países latinoamericanos donde la esfera de influencia de las escuelas de negocio de élite latinoamericanas, y las escuelas europeas y norteamericanas es baja⁸.

Declaración de posicionamiento

Para los directivos y equipos gerenciales de empresas latinoamericanas, el CETED es una institución con prestigio nacional e internacional y referente regional en Educación Ejecutiva, que acompaña a las organizaciones en la adquisición de conocimientos actualizados, el desarrollo de habilidades directivas y la solución de problemas gerenciales con calidad, de manera oportuna y a precios competitivos.

Estrategia de mercado y competencia

La clasificación de estrategias de diversificación de Igor Ansoff ha sido tomada como marco de referencia para la propuesta de estrategias de mercado para la oferta de educación ejecutiva del CETED.

Para ambos públicos objetivo definidos se propone una estrategia de diversificación de mercados, por considerarse ambos como nuevos mercados para el CETED, pues actualmente no opera de forma regular ni sobre la base de estrategias y programas de marketing específicos en ninguno de ellos.

Por otra parte, se sugiere que esto se haga reforzando la innovación de productos de educación ejecutiva, y no ofertando la cartera de productos actuales. Con esto se quiere enfatizar la necesidad de revisar y replantearse la cartera de productos del

⁷Uno de los criterios fundamentales para la elección de este segmento de mercado como público objetivo es la posibilidad que al momento de desarrollo de esta investigación tienen dichos clientes de pagar en CUC y la Universidad de La Habana de cobrarles en dicha moneda, lo cual se revierte en ingresos para el CETED.

⁸Correa, 2013 reconoce la existencia de 17 escuelas de negocio de élite en Latinoamérica en Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica - Nicaragua, Ecuador, México, Perú y Venezuela, mientras que Lomonte, 2013 incorpora 2 escuelas más procedentes de Argentina.

Centro hoy, y realizar las innovaciones necesarias para actualizarla a la luz de las tendencias internacionales de esta industria y sobre la base de las posibilidades reales del CETED.

Con respecto a la competencia se propone una estrategia de seguidor de las escuelas de negocio líderes en el mercado, por la carencia del insumo informativo primario de los clientes, que no posibilita conocer de primera mano las necesidades y deseos de los mercados meta delimitados; lo cual resulta una estrategia válida y adecuada a los recursos del CETED, pues siguiendo las estrategias y programas de marketing de los líderes del mercado se pueden extrapolar y mejorar, mediante la innovación, las buenas prácticas de estos.

Para el caso del primer público objetivo se propone que el CETED siga una estrategia de “ataque frontal” a sus competidores nacionales, ya que se considera que el Centro tiene las competencias necesarias para retomar su posición de líder del mercado de la educación ejecutiva en Cuba.

Para el caso del segundo público objetivo la estrategia más coherente a seguir, dadas las limitaciones de recursos (excepto en los de conocimiento), es una del tipo de “coopetencia”, es decir, de colaboración y cooperación con competidores, a modo de alianza estratégica, que faciliten la penetración de los mercados de la región, nuevos para el CETED. Estos competidores-colaboradores serían:

- Escuelas de negocio independientes y facultades de Administración de universidades.
- Empresas de capacitación gerencial y pequeñas empresas de consultoría que brinden educación ejecutiva.

Para este último público objetivo la estrategia resulta más compleja, pues en la propuesta de alianza estratégica estos competidores tienen que percibir el valor que le aporta a la cooperación la participación del CETED. En gran medida la propuesta de rediseño de mezcla de marketing que se presenta a continuación ha sido pensada teniendo en cuenta esto como móvil fundamental.

3.2. Mezcla de marketing de Educación Ejecutiva del CETED

3.2.1. Productos de Educación Ejecutiva

El objetivo que se persigue con la propuesta de rediseño de los productos de educación ejecutiva del Centro es el incremento de la notoriedad de la marca CETED de cara a los diferentes públicos objetivos. En Cuba esta marca puede considerarse bastante fuerte, basado en el reconocimiento histórico de la institución ante el mercado nacional. No ocurre lo mismo en el mercado latinoamericano.

Las principales acciones que pueden contribuir a un mejor posicionamiento de la marca CETED ante los públicos objetivo en este mercado son las siguientes:

- Membrecía en asociaciones de la industria de educación ejecutiva: se recomienda la gestión de membrecía en instituciones como la European Foundation for Management Development (EFMD), la Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB), la Graduate Management Admission Council (GMAC), el University Consortium for Executive Education (UNICON), y el Executive MBA Council (EMBA Council). El beneficio de la participación en estas asociaciones es doble: por un lado se obtiene visibilidad ante el resto de los miembros participantes y terceros, de otro lado se puede obtener información relevante de la industria.
- Participación en eventos de la industria y profesionales: asociado al punto anterior, una vez que se es miembro de estas asociaciones existe la posibilidad de participar en sus eventos anuales, que para el caso de los miembros, casi siempre gozan de tarifas preferenciales. Igual se recomienda ubicar los principales eventos profesionales de las temáticas de investigación y educación ejecutiva del CETED para propiciar la participación activa en ellos.
- Participación en redes profesionales del área: el CETED debe localizar aquellas redes profesionales importantes en las principales temáticas de investigación y educación ejecutiva para que la marca gane en visibilidad internacional, pueda gestionar la cooperación con otros miembros y adquirir nuevos clientes.
- Logro de acreditaciones nacionales e internacionales: si bien la educación ejecutiva no es acreditable a nivel nacional ni internacional como producto específico, las instituciones oferentes de los programas sí lo son, al igual que los programas de maestría. Se sugiere que el CETED trabaje por una acreditación de excelencia de su programa de Maestría en Dirección ante la Junta de Acreditación Nacional (JAN) y por acreditaciones específicas de programa MBA de la AACSB y la EFMD. A futuro se debería valorar la acreditación de la institución en sí. Todo incrementaría el brand equity de la marca, lo cual puede prestigiar e incrementar el valor de la educación ejecutiva que oferta el Centro.
- Ubicación de artículos académicos y científicos en revistas internacionales arbitradas por pares: este constituye otro de los puntos cardinales en la actualidad a la hora de construir una marca fuerte en educación ejecutiva. Se recomienda que el CETED siga realizando esfuerzos por ubicar sus publicaciones académicas y científicas en revistas de este tipo.
- Publicación de artículos en revistas profesionales de impacto en la región: si bien estas no gozan del reconocimiento de las anteriores, sí constituyen un medio importante para dar a conocer la marca CETED en el mercado de ejecutivos latinoamericanos. La publicación en revistas como AmericaEconomía, Harvard-

Deusto y Mk-V, entre otras, constituyen un buen medio para incrementar la visibilidad del Centro.

- Claustro con formación doctoral internacional: este es otro aspecto de mucha importancia hoy para la creación de una marca fuerte en una escuela de negocio. No solo el grado científico, sino también la procedencia de dónde se obtuvo, ya que esto aporta conocimiento de las prácticas en las naciones donde se obtiene el grado. Se propone que el CETED potencie la formación de doctores de su claustro en universidades de prestigio internacional.
- Relanzamiento de la web del Centro: se propone un análisis de varias web de escuelas de negocio de la región para captar el formato y los tipos de contenidos que se publican y actualizar la web del CETED.
- Visibilidad en las redes sociales y la web 2.0: constituye un medio necesario para lograr un buen posicionamiento de marca en la actualidad. Se sugiere al CETED la creación y gestión de perfiles en redes como facebook, linkedin y youtube.
- Relanzamiento del boletín informativo: este producto informativo puede aportar mucha visibilidad a la marca CETED, si se gestiona de manera adecuada y si se cuenta para ello con una lista de suscriptores amplia proveniente de universidades, escuelas de negocio y empresas de consultoría de la región.
- Creación de una red de antiguos alumnos: la gestión de una red de antiguos alumnos mediante la convocatoria a talleres, conferencias, eventos y jornadas permite recordar con frecuencia la marca de la institución en la que se cursaron estudios. Se propone que el CETED gestione su red de antiguos alumnos.
- Rediseño del evento científico del CETED: el Centro debería replantearse el alcance y formato del evento científico anual, haciendo llegar la convocatoria y propiciando la participación de un público mucho mayor.
- Incremento de la visibilidad del Centro en los medios y la prensa nacional como resultado de una mayor involucración en proyectos y programas empresariales nacionales que capten la atención de los medios, para lograr un mayor protagonismo del CETED en estos espacios que ayudan al fortalecimiento de su marca.

Una gestión planificada y racional de estas asociaciones secundarias garantizará el fortalecimiento de la marca CETED ante sus públicos, y se constituirá en un soporte perfecto tanto para los programas abiertos como para los programas In company de educación ejecutiva.

3.2.1.1. Programas Abiertos

3.2.1.1.1. Dimensionamiento del servicio

Se propone el siguiente modelo de dimensionamiento base para la conformación de los programas abiertos de educación ejecutiva del CETED en los tres niveles de servicio básico, perceptible y ampliado.

Servicio básico

- Mejoramiento de habilidades directivas, adquisición de herramientas gerenciales, y aprendizaje de conocimientos sobre mejores formas de gestión y buenas prácticas.

Servicio perceptible

- Formato en que se imparte el programa, entre los que se encuentran: curso corto, taller, diplomado o especialidad.
- Modalidad de enseñanza: presencial, semi-presencial, online o mixta.
- Profesor(es).
- Métodos y enfoques de enseñanza.
- Titulación.
- Obtención de créditos.
- Materiales complementarios.
- Duración: cantidad de horas presenciales del programa.
- Frecuencia de encuentros: diaria, dos veces por semana, semanal, quincenal, etc.
- Horario.
- Receso y coffee break, merienda y almuerzo.
- Personal de contacto: otras personas del Centro con las que el participante interactúa como la secretaria del director, la secretaria docente y la especialista del gabinete metodológico.
- Ambiente: estado de todas las áreas de la instalación a las que el participante tiene acceso durante el programa: aulas, baños, gabinete metodológico, pasillos y zonas de estancia común.
- Procesos de matrícula y pago: todos los pasos que el participante tiene que dar previamente a la recepción del programa, lo cual puede incluir matrícula en la Oficina de Servicios Académicos Internacionales (OSAI) o en la Oficina de Transferencia de Servicios de Investigación (OTRI) para el caso del primer público objetivo, alta en el programa en la Secretaría Docente del CETED, pago de la tarifa del programa en la Dirección de Economía.
- Tarifa.

Servicio ampliado

- Selección de los participantes: puede incrementar el valor percibido del programa ante el cliente internacional que el programa esté integrado por participantes nacionales que aporten experiencias vivenciales de la práctica directiva cubana, así como si el programa es multinacional, en la que se pueda contrastar las prácticas de gestión de diferentes nacionalidades.

- Involucración de más de una universidad: enriquece el valor del programa la participación de otras instituciones universitarias tanto nacionales como internacionales.
- Multi-destino: también enriquece la percepción de valor del programa la impartición del programa en varias universidades o escuelas de la región.
- Doble titulación: asociado a lo anterior, el mercado puede percibir como de un valor adicional la opción de que el programa ofrezca titulación de las instituciones que lo imparten.
- Participación de especialistas o directivos del mundo real que vienen a contar sus experiencias.
- Visita a organizaciones: vinculado a lo anterior, pero cambiando el rol, los participantes pueden recibir visitas guiadas a las organizaciones de los estudiantes nacionales del programa, u otras previamente concertadas en el diseño.
- Seguimiento a posteriori: puede tener lugar de muchas formas, ya sea mediante la orientación de un trabajo, convocatoria a nuevas actividades, asesorías individuales, etc., pero en cualquier forma es un modo de crear valor para el cliente.
- Vínculo de actividades culturales - recreativas: de forma colateral o extra - curricular se puede incrementar valor para el participante desde la programación y acompañamiento en actividades culturales - recreativas como visitas a sitios de interés de la universidad, locales o nacionales; hasta la mera recomendación de lugares que visitar durante los ratos libres.
- Creación de comunidades de intercambio: los programas de educación ejecutiva pueden ser el detonante de comunidades de intercambio de antiguos alumnos con la universidad, lo cual también puede ser percibido como valioso para un participante.
- Fortaleza país: un aspecto que puede incrementar el valor percibido de la oferta de educación ejecutiva es el vínculo de las temáticas elegidas a los aspectos en los que se reconoce Cuba es fuerte, es decir, el vínculo de la marca del producto con el vínculo de la marca país: educación, deporte, cultura y salud.

A partir de esta adecuación del modelo del dimensionamiento de los servicios para el particular de los programas abiertos de educación ejecutiva, se propone que los profesores del CETED, de acuerdo a sus áreas de experticia, rediseñen los programas actuales y/o propongan programas nuevos.

Se considera que no es labor de este investigador, ni objetivo de este trabajo, determinar cuál debe ser la estructura interna de los programas abiertos de educación ejecutiva del CETED, que es a diez de últimas lo que permite realizar el modelo del

dimensionamiento del servicio; sino más bien, es tarea de los profesores proponer la estructura y contenidos de dichos programas.

El modelo también toca variables de la mezcla de marketing de servicios, las cuales sí serán analizadas y sobre las que se elaborarán propuestas específicas en los epígrafes posteriores de este capítulo.

No obstante, en el Anexo 2 se ofrece a modo de ejemplo la aplicación de la adecuación del modelo propuesto a un programa de “Marketing de Ciudades”. Se elige esta temática por las bondades que ofrece para el diseño de un programa, pudiendo abarcar las tres dimensiones del modelo.

3.2.1.1.2. Propuesta temática

Mediante la técnica de entrevista (Ver Anexo 3) se solicitó a 13 profesores del CETED que han tenido experiencias previas en educación ejecutiva que propusieran una actualización temática del catálogo del Centro, luego de visualizar la oferta de 10 de las primeras escuelas del ranking AmericaEconomía y compararla con la oferta actual del CETED. Las propuestas fueron las siguientes:

- **Administración pública.**
- Análisis organizacional.
- Coaching en ambiente organizacional.
- Coaching para mujeres.
- Comercio electrónico.
- Clima organizacional.
- **Dirección estratégica de la organización.**
- **El arte de negociar.**
- Estrés laboral y de los directivos.
- Estudios laborales.
- Funcionamiento de nuevos negocios.
- Gestión de la cadena de valor.
- **Gestión por competencia.**
- Habilidades consultivas.
- Investigación de mercado.
- **Liderazgo.**
- Liderazgo estratégico.
- Liderazgo de la mujer.
- **Manejo de conflictos.**
- Marketing estratégico.
- Marketing especializado.
- Planificación general de proyectos.

- Programa de alta gerencia.
- Sociología del trabajo.
- Taller de formación capacitadores y docentes.
- Técnicas de venta.

Como puede apreciarse, la propuesta resultó en 26 temáticas, de las cuales 20 son nuevas cuando se compara con el catálogo actual, existiendo coincidencia total solo en 6 temáticas, las que se han resaltado en negrita.

Lo anterior demuestra las posibilidades del CETED de actualizar, de manera sistemática, su cartera de programas de educación ejecutiva. Para ello se propone el análisis anual de las temáticas de mayor aceptación en el mercado, el monitoreo de las actividades de los competidores, y la consecuente renovación e innovación de la cartera de programas de educación ejecutiva de forma anual.

A partir de las propuestas anteriores se sugiere la selección de las 6 temáticas de mayor posibilidad de impacto en el mercado latinoamericano y de mayor posibilidad de diferenciación por su impartición por los docentes del CETED, para su diseño a partir del modelo del dimensionamiento de los servicios de educación ejecutiva, e inclusión en la oferta del Centro para el 2015, para dar cumplimiento al objetivo de marketing número 2

3.2.1.2. Programas In company

De igual forma que para los programas abiertos, se procede a proponer aquí el dimensionamiento de la educación ejecutiva para los programas In company en las tres dimensiones: básico, perceptible y ampliado.

Servicio básico

- Mejoramiento de habilidades directivas de equipos gerenciales, adquisición de herramientas gerenciales, y aprendizaje de conocimientos sobre mejores formas de gestión y buenas prácticas, adecuados al contexto y situaciones concretas de la organización.

Servicio perceptible

- Formato en que se imparte el programa, entre los que se encuentran: curso corto, taller, diplomado o especialidad.
- Modalidad de enseñanza: presencial, semi-presencial, o mixta incluyendo las anteriores con elementos online.
- Profesor(es) actualizados en tendencias y procesos propios de la industria a la que pertenece la empresa que recibe el programa.
- Métodos y enfoques de enseñanza.

- Titulación.
- Materiales complementarios.
- Duración: cantidad de horas presenciales del programa.
- Frecuencia de encuentros.
- Horario.
- Receso y coffee break, merienda y almuerzo.
- Proceso de desarrollo del programa: etapas de diagnóstico, diseño, realización y evaluación en las que participa el cliente de conjunto con el CETED.
- Personal de contacto: otras personas del Centro con las que el participante interactúa como el director y su secretaria y la secretaria docente.
- Espacio físico donde se brinda: usualmente en las instalaciones del cliente u otras que este designe.
- Proceso de negociación y pago: en los que intervienen el director del CETED y la subdirectora docente, director académico del programa, personal de la OTRI y del Centro Internacional de La Habana, S.A. (CIH.S.A).
- Tarifa: a negociar según alcance del programa y tipo de cliente.

Servicio ampliado

- Empleo de casos de estudio escritos desde y para la organización: incrementa el valor percibido por el cliente, ya que la experiencia de la organización se constituye en la base del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- Incorporación de elementos de consultoría gerencial: este tipo de programas permite la incorporación de herramientas y técnicas propias de la consultoría, las cuales pueden generar un valor superior al programa por aportar elementos de solución de problemas organizacionales.
- Relaciones de colaboración: generalmente los programas In company generan relaciones más perdurables a futuro entre la organización y el CETED.
- Creación de equipos de transferencia de conocimientos: se puede aprovechar este tipo de programas para identificar y potenciar equipos que transfieran los conocimientos adquiridos al resto de la organización.
- Seguimiento: a posteriori, se puede dar seguimiento al avance de la organización en los problemas identificados en las sesiones del programa.
- Coaching: si es interés de los equipos gerenciales, se pueden diseñar sesiones de coaching ejecutivo para los directivos en los que se identifiquen necesidades específicas a solucionar con esta modalidad.
- Acompañamiento en proyectos de implementación: los programas In company pueden generar proyectos de implementación de las soluciones generadas, que pueden ser acompañados una vez terminadas las sesiones docentes, por los profesores del programa.
- Fortaleza país: igual que en el dimensionamiento de programas abiertos.

Como puede apreciarse de la adecuación del modelo, los programas In company suponen para el CETED un reto superior, para que esta modalidad sea percibida como verdaderamente valiosa por los clientes de educación ejecutiva; por lo que el resto de las variables de la mezcla de marketing deben ser cuidadosamente diseñadas para lograr esta finalidad.

3.2.2. Distribución

A continuación se procede a proponer la distribución para los productos de educación ejecutiva del CETED que resulten coherentes con los mercados meta delimitados y con las posibilidades reales de gestión de dichos canales.

3.2.2.1. Niveles de definición del canal e intermediarios de marketing

En la figura 14 se muestran los niveles de definición de los canales de distribución actuales y potenciales del CETED para sus productos de educación ejecutiva para los dos públicos objetivo delimitados en este trabajo. En color azul se han destacado los canales actuales.

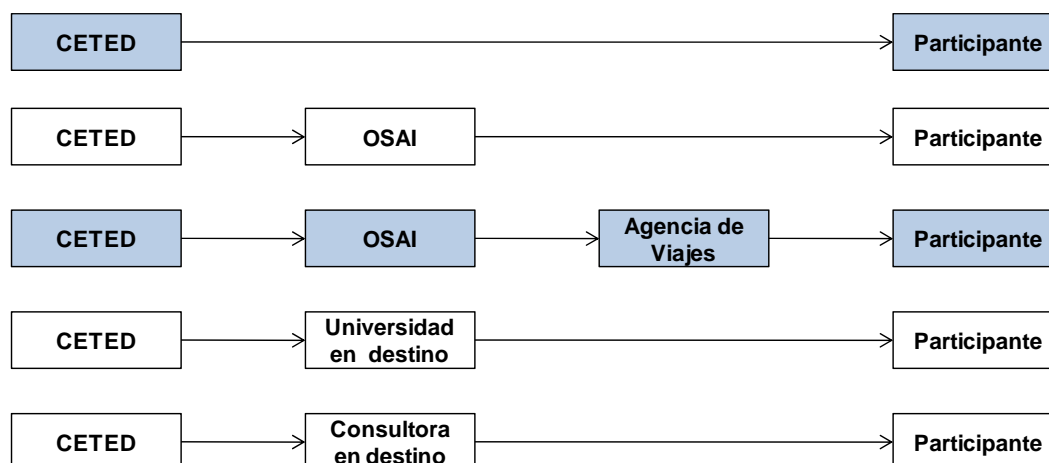
Como puede observarse en la figura, en la actualidad, para ambos públicos objetivo, el predominio de la distribución en el CETED es a través de un canal de nivel cero o canal de marketing directo; donde la venta la realizan los propios profesores del Centro, aprovechando los espacios de intercambio internacional, y los contactos generados a través de los años. Algunas acciones de educación ejecutiva también llegan a solicitud de los propios clientes.

Se señala que existe también un canal de dos niveles, en los que interviene la OSAI y una agencia de viajes colombiana, sin embargo, hasta el momento las acciones desarrolladas con estos clientes no son de educación ejecutiva sino más bien de pregrado compensado.

Se propone que el CETED continúe explotando el actual canal de nivel cero, aprovechando los viajes de intercambio, eventos y otros que los profesores hacen al exterior; e incrementar 3 canales de un nivel, (1) reforzando el papel de la OSAI como vendedor directo del catálogo de educación ejecutiva del CETED, (2) estableciendo relaciones directas con universidades y escuelas de negocio en los países delimitados para que estos vendan la oferta del Centro integrada a la suya propia y (3) estableciendo también relaciones directas con empresas de capacitación gerencial y pequeñas empresas de consultoría que brinden educación ejecutiva.

Es importante hacer referencia a las dos últimas propuestas por ser las que actualmente el CETED no explota para la comercialización de su oferta de educación ejecutiva.

Figura 14. Canales de distribución actuales y potenciales del CETED



Fuente: Elaboración propia

Una variante para penetrar los mercados de la región, es emplear una estrategia de asociación o cooperación (partnership), como fue señalado en las tendencias de la industria en el capítulo I, pudiendo transitar por la impartición de programas conjuntos con un claustro de varias instituciones hasta la impartición del programa por un docente invitado, donde la universidad en el país de destino aporta la planta docente, el marketing y comercialización del producto y garantiza los aspectos administrativos.

Esta variante es de fácil visualización cuando la contraparte es una universidad, sin embargo, en la industria de la educación ejecutiva muchos servicios son impartidos por pequeñas empresas de consultoría, cuyo peso mayor en sus carteras de productos es la formación, por encima de la consultoría gerencial. Aliarse a estas pequeñas instituciones puede ser estratégico, en el sentido que el CETED puede aportar la marca universitaria y la titulación, mientras que la empresa puede contribuir en la asociación con la búsqueda del mercado, el marketing y venta de la formación y garantizar los elementos administrativos.

Se propone que el CETED explore estas dos variantes para incrementar su presencia y reconocimiento en el mercado latinoamericano.

3.2.2.2. Estrategia de distribución

Para penetrar los mercados meta latinoamericanos señalados y contribuir de forma simultánea a la construcción de una marca fuerte CETED, se propone el uso de una estrategia de distribución selectiva para los productos de educación ejecutiva.

Es importante en este aspecto recordar que los dos mercados meta declarados están conformados por “directivos y equipos gerenciales”, con lo cual el producto de

educación ejecutiva que se oferte y venda, independientemente de la calidad intrínseca que posea, debe aportar también un valor de imagen que estará asociado en gran medida a las instituciones involucradas en su prestación.

Por la parte del CETED esto se puede garantizar a través de la historia y calidad de la formación y del claustro del Centro, y con la presente propuesta de mezcla de marketing; pero en el caso de las instituciones a las que se aliará en el mercado hay que cerciorarse que estas también aporten algún valor con su marca.

Por tanto, se recomienda una cuidadosa selección de las universidades y empresas de capacitación gerencial y pequeñas empresas de consultoría con las que se establecerán las acciones de colaboración, de forma tal de contribuir a la construcción de una marca fuerte CETED en el mercado latinoamericano.

3.2.3. Evidencia Física

Esta variable, referida al entorno o espacio físico donde se brindan los servicios de educación ejecutiva complementa al resto en el esfuerzo de una marca sólida, y en gran medida constituye estándares de valor para las escuelas de negocio en el mundo.

El CETED cuenta con una ubicación favorecida dentro de las áreas de la Universidad de La Habana, por estar ubicado en el área central del campus universitario, en la céntrica zona de la calle 23 del Vedado, y dentro del edificio Mella tiene el privilegio de estar en el piso 15, donde goza de una visión espectacular de La Habana.

No obstante, la prestación de un servicio de calidad óptimo se ve afectado en la actualidad por los siguientes aspectos que se proceden a detallar con las propuestas de mejora correspondientes.

- Estado constructivo: el aula del CETED y otros locales deben ser defectados y sometidos a reparación pues muestran humedad en las paredes, así como las ventanas permiten la filtración de agua cuando llueve, encontrándose en ocasiones el piso inundado ante de una sesión de trabajo.
- Pintura: la pintura de las instalaciones debe ser retocada al menos una vez al año para garantizar el cubrimiento de manchas que se generan en el uso cotidiano.
- Pizarras: las pizarras blancas deben ser renovadas, pues han creado poro, de modo que una vez que se escribe en ellas se hace muy difícil borrar para volver a escribir.
- Proyector: se debe velar por el estado de iluminación, colores y nitidez que emite el proyector, para lograr imágenes de buena calidad para el auditorio.
- Iluminación: debe velarse de forma anticipada por una correcta iluminación en todos los locales y áreas comunes.

- Mobiliario: debe verificarse su estado previo a la ejecución de cada programa.
- Acceso a agua potable: el edificio en el que se encuentra ubicado el CETED presenta problemas frecuentes con el abasto de agua potable. Se debe velar proactivamente con la administración del edificio la garantía de que en los períodos que se vayan a ejecutar programas de educación ejecutiva no vaya a faltar el agua. Los métodos alternativos como agua almacenada en tinajones, etc., pueden ser engorrosos y molestos para personas con discapacidades físicas, no ser considerados como seguros o libres de agentes contaminantes, y brindan una imagen que debería ser evitada.
- Suministro de electricidad: debe garantizarse el acceso a fuentes alternativas de energía para los momentos en que ocurren fallas en la generación por la red nacional.
- Ascensores: debe realizarse una evaluación preventiva de los ascensores, previa a la fecha de ejecución del programa, para garantizar la transportación de profesores y participantes a lo largo de la duración del programa.
- Embellecimiento de áreas: debe ser valorada la ornamentación del Centro, pues se observan afiches y posters no enmarcados y en mal estado y un mural en el medio del área de recepción desprovisto de los elementos que pudieran conformarlo.
- Higiene: actualmente el CETED presenta problemas en la higiene de sus instalaciones por no contar con un personal de limpieza fijo que realice estas labores. Se debe contratar una persona que se encargue del trabajo de limpieza que garantice que todas las oficinas, aulas, baños y lugares comunes cuenten con una higiene total en los momentos que se brindan servicios de educación ejecutiva en el Centro.
- Depósitos de desechos y desperdicios: los depósitos de desechos y desperdicios deberían contar con tapa, para evitar su visibilidad, el posible contacto y la emisión de olores fuertes, así como de algún tipo de protección para el personal que lo manipula como bolsas de polietileno.
- Olores: debe preverse anticipadamente a la impartición de un programa con la administración del edificio, el estado de la fosa séptica de la instalación para garantizar la ausencia de olores desagradables en el ascensor y resto de áreas.
- Ruidos: durante las sesiones de los programas de educación ejecutiva de cuidarse por el personal la no ejecución de ruidos en las áreas aledañas al aula.

Para la variante en la que los programas son impartidos fuera de Cuba o en la modalidad In company dentro o fuera del país, debe velarse porque todas estas condiciones estén dadas, de lo contrario se vería afectada la calidad del proceso.

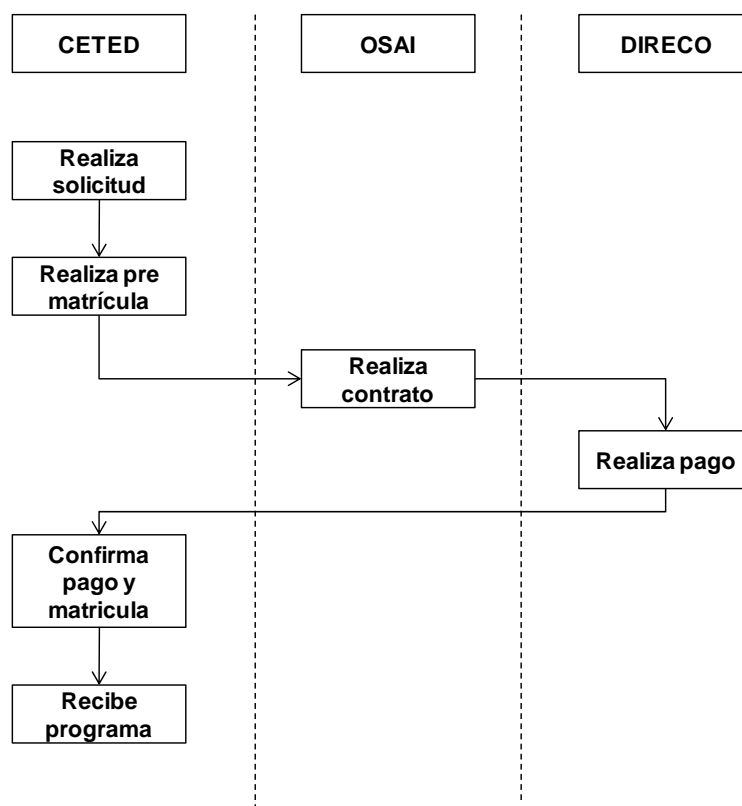
3.2.4. Procesos

Los servicios de educación ejecutiva clasifican dentro de servicios académicos, como fue analizado en el Capítulo I del presente informe, por tanto, servicios cuyo proceso fundamental es el proceso de enseñanza - aprendizaje. En este epígrafe no se abordará este tipo de procesos por no ser objetivo del trabajo, sino aquellos procesos de apoyo que están involucrados en la prestación del servicio y que contribuyen a la satisfacción del cliente.

Por tal razón, el proceso que se aborda en este epígrafe y que ha sido detectado que puede ser susceptible de mejora es el proceso previo al proceso de enseñanza - aprendizaje: el proceso de contratación y pago de los servicios de educación ejecutiva.

Como fue mencionado en la variable distribución existen tres intermediarios que actualmente intervienen en el proceso de venta de los servicios de educación ejecutiva del CETED: la OSAI, la OTRI y el CIH S.A. En la siguiente figura se presenta el proceso actual que debe seguir un participante extranjero cuando desea recibir un programa de educación ejecutiva en territorio cubano.

Figura 15. Flujograma de actividades para la contratación de educación ejecutiva a ser impartido en Cuba



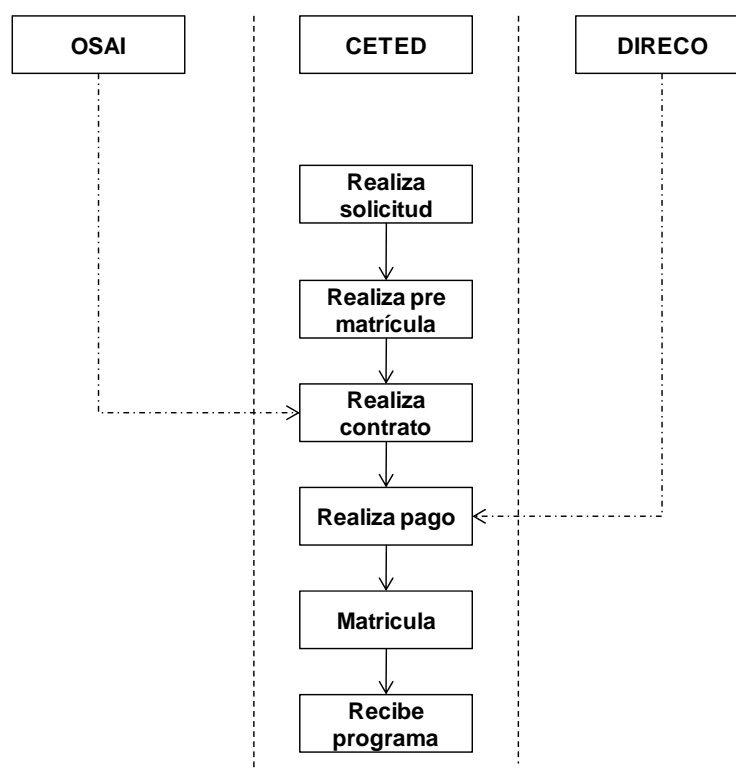
Fuente: Elaboración del autor a partir de información de Secretaría Docente, CETED

En la figura se han querido destacar sólo las actividades que debe realizar el participante, excluyendo la documentación y otras actividades desempeñadas por las instancias señaladas. Con esto queda claro que la figura no constituye un diagrama de flujo de datos o de proceso en sentido estricto, sino la secuencia de actividades incluidas en el proceso y solo aquellas en las que interviene el participante.

Como puede observarse, el participante debe realizar 5 trámites antes de recibir el programa, y en tres lugares diferentes, uno de ellos, la dirección de economía, bastante alejado del campus de La Colina, lugar donde se efectúa el pago del servicio, en efectivo, y que puede atentar contra la seguridad de los estudiantes. Es necesario aclarar que sin el comprobante de pago, el CETED no acepta al cursista y por tanto, no puede recibir el programa.

Si bien todas las actividades señaladas son importantes desde el punto de vista del control interno, y por consiguiente no pueden ser eliminadas del proceso, se puede facilitar mucho al cliente la tramitación y el traslado correspondiente que hoy lleva asociado, como se propone en la figura siguiente.

Figura 16. Flujograma de actividades propuestas para la contratación de educación ejecutiva a ser impartido en Cuba



Fuente: Elaboración del autor

Como puede apreciarse no se propone la alteración del orden de ninguna de las actividades, más bien se pretende que todos los entes implicados: especialistas de la OSAI y de la Dirección de Economía, converjan en el CETED en el momento más conveniente para el cliente, lo cual puede ser 2 horas antes del comienzo de la primera sesión del programa, como ocurre en los eventos, y que todas las actividades se ejecuten en la oficina de la Secretaría Docente del Centro.

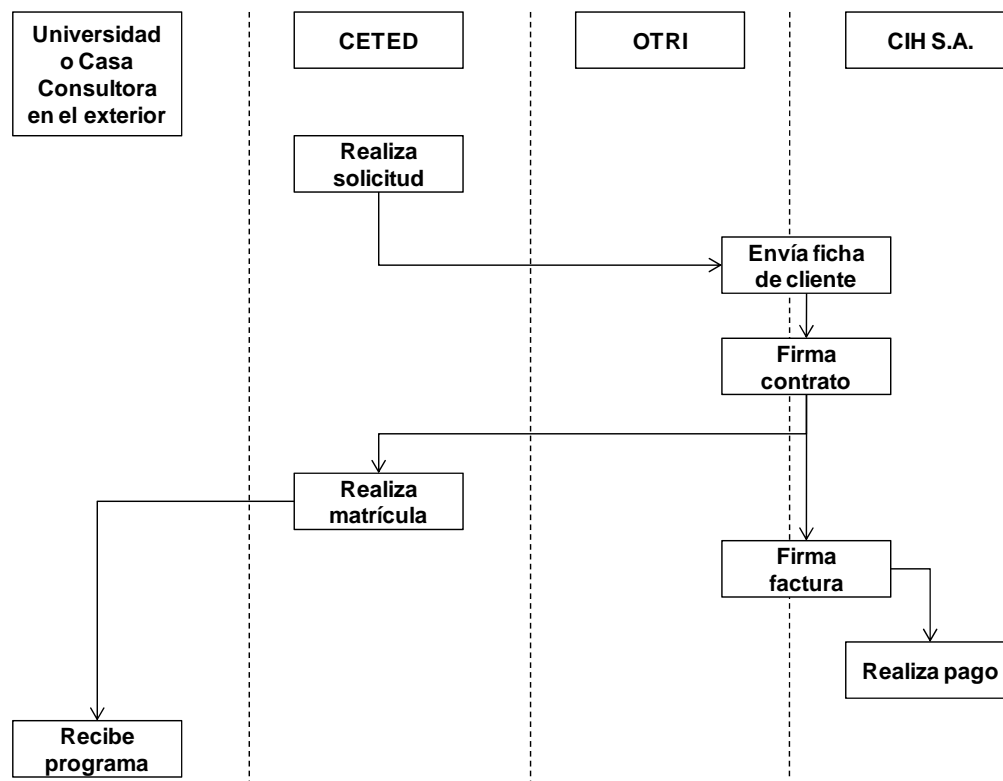
Lo anterior garantiza evitar los traslados innecesarios para el participante, y una mayor seguridad para este, por poder ejecutar el pago de sus servicios en un lugar más céntrico que la actual ubicación de la Dirección de Economía. Al radicar en una misma oficina todos los especialistas, no es necesario que el cliente presente el comprobante de pago, sino que este es traspasado personalmente entre los especialistas implicados, por lo que se simplifica esta actividad.

El proceso que se exhibe en la figura 17 es el que actualmente debe seguir debe seguir un cliente extranjero cuando desea recibir un programa de educación ejecutiva en el territorio de su país. Es importante señalar que hasta el momento no se han brindado por el CETED programas abiertos fuera de Cuba que se contraten de manera individual por cada participante como se expresa en la figura, sino más bien las solicitudes han sido para grupos completos, en ocasiones en la modalidad de programa In company, por lo cual para el participante es transparente el proceso, y es un encargado de la organización solicitante quien interviene en la mayoría de las actividades.

Se debe destacar que este proceso es esencialmente el indicado a seguir, dado el caso que el CETED implemente el dictado de programas de educación ejecutiva en asociación con otras universidades y casas consultoras latinoamericanas.

En este caso el proceso es de difícil de modificación, pues ante terceros en territorio extranjero la Universidad de La Habana no tiene autorización para la comercialización de productos y servicios, por lo que se apoya para ello en el CIH S.A., empresa creada por el Ministerio de Educación Superior para estos fines. Por tal razón, es difícil desde esta posición realizar alguna propuesta que requiera modificación fuera del marco de la Universidad de La Habana.

Figura 17. Flujograma de actividades para la contratación de educación ejecutiva a ser impartido en el exterior

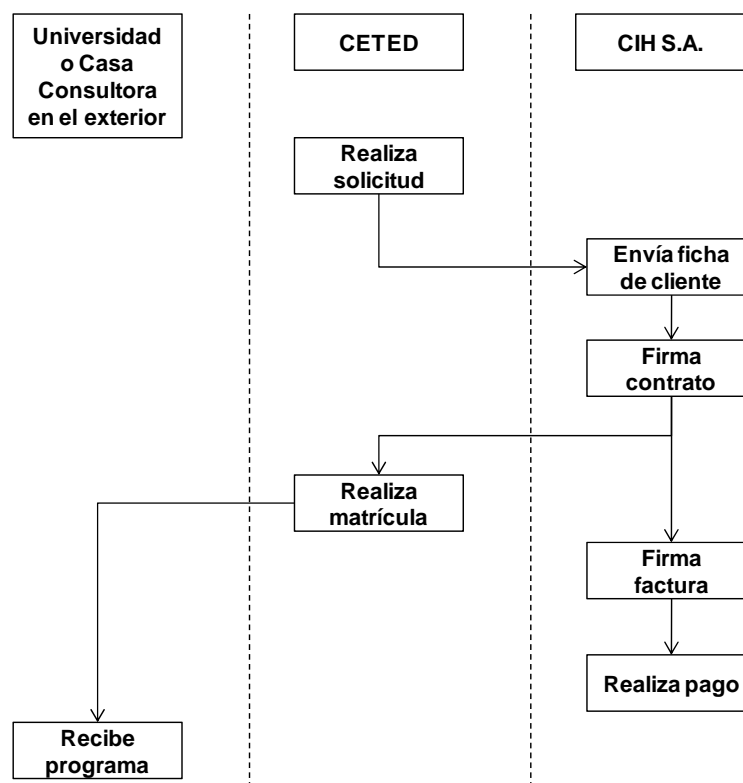


Fuente: Elaboración del autor a partir de información de Secretaría Docente, CETED

Sin embargo, como se aprecia en la figura, la posibilidad de mejora del proceso radica en la correcta delimitación de los agentes que intervienen en el proceso, pues se ha querido establecer mediante el diseño, que en ocasiones no queda claro dónde comienza el papel de la OTRI para ceder paso al CIH S.A., teniendo el primero una función tramitadora, cuando lo que se propone en este trabajo en la variable distribución es que la OTRI asuma una función de comercialización para la búsqueda de nuevos clientes potenciales. Por tanto, la propuesta que se hace es la eliminación del proceso, como se muestra en la figura 18.

En este caso, si bien el proceso no puede ser simplificado en pasos, ni concentrado en ubicación física, la eliminación de un agente permitiría concentrar la comunicación en una sola dirección, agilizando el proceso por la concentración de responsabilidades.

Figura 18. Propuesta de flujograma de actividades para la contratación de educación ejecutiva a ser impartido en el exterior



Fuente: Elaboración del autor

Otras sugerencias pudieran realizarse a ambos procesos, como la simplificación por concepto de pago electrónico y empleo de firmas digitales, pero esas propuestas sobrepasan el marco de actuación de las instituciones cubanas involucradas, correspondiendo a decisiones a tomar por los agentes del entorno político-legal del país.

3.2.5. Personas

La presentación de un producto de educación ejecutiva valioso para los públicos objetivos seleccionados depende en gran medida de la variable persona, pues resulta imposible separar el servicio del docente que lo imparte.

En el CETED existe un modelo de profesor (Ver Anexo 4) en el que se explicitan las características deseadas del claustro del Centro en tres niveles: la preparación básica, la preparación especializada y las actitudes y cualidades. Si bien el modelo es de mucha vigencia y utilidad para la evaluación de los docentes actuales como para la incorporación de nuevos profesores, se considera que en algunos aspectos no recoge

las exigencias de la industria de educación ejecutiva, los cuales se analizan a continuación.

La dirección del CETED debe potenciar la formación de doctores, así como la incorporación de personal docente a su claustro con dicha titulación, para incrementar el porcentaje de docentes con este grado científico y acercarse a los niveles de las escuelas más valoradas en el mercado, lo cual permitirá ser percibida como una escuela con mayor potencialidad para la transferencia de conocimientos.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que en la actualidad la formación de doctores es más valorada si va de la mano de una adecuada selección de las instituciones que formaron los doctores⁹. Consecuentemente, el CETED debería trazarse una política de formación de doctores que ostenten doble titulación: la de la Universidad de La Habana, como es requisito en el país, y la de otra universidad de prestigio internacional en el área de los negocios y el management.

Para ello el Centro debe trazarse una estrategia de internacionalización consecuente con este objetivo, de forma tal de poder insertar a los docentes en plan de formación doctoral, en programas de becas que permitan las modalidades de doble titulación, y de este modo minimizar la inversión y gastos asociados a ello.

Por otro lado, en la política de incorporación de nuevos docentes al CETED, debería priorizarse aquellos con formación internacional, para elevar el valor de este parámetro.

Otro aspecto a tener en cuenta para la potenciación del valor de la oferta de educación ejecutiva del Centro es que su claustro combine las habilidades docentes e investigativas con la experiencia práctica del mundo de la gestión. En la actualidad es muy valorado por el mercado y otras escuelas de negocio a la hora de establecer alianzas, que los docentes participen en directorios de empresas, como gerentes empresariales, consultores, directivos en el ámbito académico o que hayan ostentado cargos públicos.

En tal sentido el claustro del CETED se encuentra bastante equilibrado, pues varios de sus profesores han ejercido como directivos de universidades cubanas y de la región, de asociaciones de profesionales, y fundamentalmente, como consultores organizacionales.

No obstante, en este sentido es necesario emitir como recomendaciones las siguientes:

⁹Se pudo constatar tanto en las metodologías de los rankings del Financial Times como de AmericaEconomia que los indicadores de fortaleza del claustro ponderan el número de doctores con la calidad de las instituciones que emitieron los títulos, siendo más valoradas aquellas universidades y escuelas de negocio con una calidad y prestigio internacionales reconocidos en el mundo del management.

- Incorporar al personal joven a las consultorías organizacionales que son contratadas al Centro.
- Propiciar la participación de docentes como miembros de los consejos de administración de empresas nacionales, así como de las nuevas formas de propiedad y gestión como el caso de las cooperativas de servicios.
- Fomentar que se asuma por los docentes cargos de dirección en las asociaciones de profesionales como la ACCS y la ANEC, entre otras; y que se les de soporte desde el CETED para el desempeño de sus funciones.
- Incentivar que profesores a tiempo completo del Centro ocupen cargos directivos dentro de la estructura universitaria.
- Incorporar al claustro personas con las competencias necesarias y grado académico que hayan ostentado en el pasado reciente cargos públicos.

Con una adecuada gestión de personas basada en el modelo de profesor del CETED y la propuesta que aquí se realiza, se considera que el Centro podría dar un salto cualitativo de gran impacto en el mediano y largo plazo para el fortalecimiento de su oferta de educación ejecutiva dirigida al mercado latinoamericano.

3.2.6. Comunicación

Aunque varios aspectos de los cambios que necesita dar el Centro en materia de comunicaciones de marketing fueron abordados como parte integral de la gestión de la marca CETED en el presente capítulo, en punto se emiten otras recomendaciones y se profundiza sobre las ya tratadas.

De acuerdo al débil posicionamiento actual de la marca CETED en el mercado latinoamericano, teniendo en cuenta la fortaleza de varias marcas de la región y otras europeas y norteamericanas, así como a los públicos objetivos señalados en este estudio para el Centro en la región, se recomienda que el Centro debe definir su comunicación orientada al objetivo de generación de conciencia de marca, según Rossiter & Percy (1997).

Para ello se emiten varias recomendaciones sobre la mezcla de comunicación de marketing de la institución. Es necesario aclarar que la propuesta que aquí se hace para dicha mezcla se apoya fundamentalmente en los eventos, las relaciones públicas, el marketing online e interactivo y la creación de una red de antiguos alumnos, por las pocas posibilidades del CETED de recurrir al financiamiento de publicidad en los medios tradicionales como prensa impresa, radio y televisión.

3.2.6.1. Eventos

Los docentes del Centro participan en varios eventos profesionales internacionales en Cuba y en el extranjero, que bien pueden convertirse en un escenario ideal para

comunicar, sin una intencionalidad explícita de ventas, las acciones y ofertas que la organización posee para sus públicos objetivos.

Si se desea lograr un efecto positivo en este sentido, se debe capacitar a los docentes para realizar una adecuada gestión de relaciones públicas que los convierta en buenos embajadores del Centro en cualquiera de estos escenarios.

Por otra parte, el CETED tiene un evento científico anual, cuya convocatoria pudiera plantearse con un alcance internacional y un énfasis marcado en la región Latinoamericana.

Este evento puede ser un formidable espacio, no solo para compartir las experiencias de investigación que los profesores realizan, sino para ejecutar actividades promocionales de los servicios de educación ejecutiva que se ofertan, y para dar a conocer las potencialidades docentes mediante talleres pre-evento, por citar dos ejemplos.

Para ello se debe contar con una preparación minuciosa del evento (por lo que debe ser concebido como un producto de marketing más y ser diseñado a la luz de los principios de la mezcla de marketing) y una convocatoria potente que alcance todos los públicos a los que se desee llegar.

3.2.6.2. Relaciones públicas

Los espacios de la prensa nacional, la radio y la televisión pueden ser empleados con una intencionalidad clara para ayudar a dar a conocer el Centro y sus servicios. Los profesores pueden enviar artículos a los periódicos nacionales, más en las condiciones actuales en las que se ha propiciado el debate e intercambio a raíz de la actualización del modelo económico cubano.

Existen espacios también en la prensa internacional en los que artículos enviados por los profesores del CETED pudieran tener una buena acogida. Para ello se necesita identificar los periódicos y revistas donde más relevante pudiera ser posicionar este tipo de publicaciones no científicas.

La dirección del Centro debe buscar también, de forma activa e intencionada, aquellos espacios radiales y televisivos a los que pueda enviar a sus docentes involucrados en proyectos y programas empresariales nacionales que capten la atención de los medios, de forma tal de lograr una mayor participación en estos espacios.

3.2.6.3. Marketing online e interactivo

Como aspecto esencial del marketing online e interactivo que el CETED puede hacer, y cuyo costo es inferior al de la publicidad pagada, está el diseño de una **página web**

estéticamente adecuada a las tendencias actuales, y que permita brindar información relevante sobre la identidad del Centro a los públicos objetivos.

Para ello se debe realizar un análisis de los sitios web de varias de las escuelas de negocio de élite de la región, de forma tal que se pueda captar el formato los tipos de contenidos que se publican.

Una estructuración básica de la web del CETED no debe dejar de poseer los siguientes espacios:

- Inicio.
- Quiénes somos e historia.
- Maestrías.
- Doctorados.
- Educación Ejecutiva.
- Consultoría Gerencial.
- Noticias.
- Contacto.

Como puede apreciarse en la propuesta se hace énfasis en los productos que el CETED ofrece a sus diferentes públicos, destacándose las maestrías, doctorados, educación ejecutiva y consultoría gerencial. Su actualización debe ser periódica, sobre todo en la sección de noticias, así como todas las nuevas ofertas que se aprueben por la dirección del Centro.

Se sugiere que la sección de educación ejecutiva de la página web contenga los catálogos específicos de programas que el CETED oferta, los cuales, además de reflejar los contenidos académicos contenga elementos de la mezcla de marketing.

Relanzamiento de la web del Centro: se propone un análisis de varias web de escuelas de negocio de la región para captar el formato y los tipos de contenidos que se publican y actualizar la web del CETED.

En segundo lugar se debe replantear y relanzar el **boletín informativo** para informar a los públicos sobre las actividades fundamentales realizadas en el transcurso del mes, de forma sintética, así como de actividades a realizar y que puedan ser de interés de dichos públicos.

Adicionalmente, el boletín informativo puede adquirir un carácter más instructivo y de socialización del conocimiento y experiencias en el que se incluyan comentarios a modo de notas de académicos y practicantes exitosos del management en Cuba, comentarios de nuevas publicaciones, vínculos a artículos de revistas recomendados, entre otros.

Para ello es imprescindible la actualización de la **lista de correos** del CETED, cuyo objetivo es tener “localizados” e identificar a todos los públicos objetivo, y que puede nutrirse de los antiguos alumnos del Centro, personal docente y de contacto de interés de otras universidades, escuelas de negocio y empresas de consultoría de la región, antiguos clientes y clientes potenciales, etc.

En adición, el Centro debe incorporarse, apresuradamente a las **redes sociales y web 2.0** con el objetivo de brindar información actualizada de los acontecimientos que tienen lugar en el CETED y recibir un flujo de información de retroalimentación de sus públicos objetivo.

En este sentido se sugiere:

- Creación de microblogs de los profesores, en los que estos puedan publicar contenidos cortos de interés que generen la discusión y el intercambio con los públicos.
- Lanzamiento de un perfil en Facebook para compartir información visual fotográfica de los acontecimientos generados en la docencia, investigación, consultoría y actividades de corte social en la que se involucran los miembros del Centro.
- Perfil profesional del CETED en la red LinkedIn, que permita la interconexión y relacionamiento con otras universidades, escuelas de negocio de la región, casas consultoras y antiguos alumnos.
- Creación de un canal en Youtube, para compartir miniconferencias o fragmentos de conferencias de los profesores, ponencias completas o momentos clave en intervenciones en eventos, entrevistas realizadas a los docentes y generadas propiamente para el canal a partir de eventos que tengan lugar en el macroentorno de la organización, y publicidad en general de los métodos y enfoques de capacitación que caracterizan al Centro, así como el lanzamiento de nuevos cursos, etc.

En este punto se quiere destacar que ninguno de los recursos de marketing interactivo y online propuestos son excluyentes entre sí, sino más bien complementarios, apuntando cada uno a sub-objetivos específicos los cuales se han resaltado con una línea de subrayado.

Con esto se quiere advertir la necesidad de emplear cada medio para la finalidad específica que ha sido diseñado, y conectarlos entre sí de forma complementaria, donde cada uno genere la necesidad de ampliación de información mediante el empleo de otro.

3.2.6.4. Red de antiguos alumnos

Esta parte de la propuesta parte de la necesidad de que el CETED genere relaciones perdurables en el tiempo con sus clientes. Por ello, la creación de la red de antiguos alumnos del Centro puede constituir un arma de gran potencia para el logro de este objetivo.

Las redes de antiguos alumnos en las escuelas de negocio constituyen una fuente más de financiamiento de la actividad, por los donativos que estos realizan a la institución, pero dado el caso de que dicha opción no sea válida en el contexto, constituyen una cartera de clientes potenciales para nuevas acciones de educación ejecutiva y consultoría gerencial. Sin embargo, para poder cosechar estos frutos, los públicos deben percibir como valioso formar parte de dicha red.

Por esta razón se sugiere la creación de una **red de antiguos alumnos del CETED**, con la finalidad de interconectar al Centro con los estudiantes y a los estudiantes entre sí, sobre la base de una gestión efectiva mediante la realización de convocatorias a talleres, conferencias, eventos y jornadas de actualización; así como la socialización de materiales de interés a través de la lista de correos de dicha red.

Hasta aquí la propuesta de la mezcla de comunicación de marketing propuesta para el CETED con especial énfasis en los productos de educación ejecutiva. Es necesario recalcar la necesidad de una concepción integral de dicha mezcla, de forma tal que conduzcan al objetivo de la generación de un reconocimiento de la marca CETED de educación ejecutiva.

3.2.7. Precio

La propuesta del precio de los servicios de educación ejecutiva del CETED para el mercado latinoamericano tiene que partir del reconocimiento de que el CETED no es una marca fuerte como escuela de negocio en el mercado latinoamericano, muy a pesar de que los servicios puedan estar a la par de los que brinda cualquier escuela de negocio de la región, lo cual repercutirá sensiblemente en las decisiones de precio.

Cuando las mezclas de marketing de dos organizaciones son considerablemente iguales, un factor de diferenciación lo constituye el valor que aporta la marca a dicha mezcla, de forma tal que la marca más fuerte y mejor posicionada en un mercado puede cobrar un precio superior. Este es el motivo por el cual el primer aspecto en el que se ha hecho énfasis en la propuesta de la mezcla de marketing es el incremento del reconocimiento de la marca CETED. Por lo anterior, la fijación de precio para la oferta de educación ejecutiva del CETED elegida vincula las estrategias basadas en el valor y basadas en la competencia.

3.2.7.1. Tarifa

La propuesta de precio que aquí se hace para los servicios de educación ejecutiva del CETED partió del análisis de precios de 10 de las primeras escuelas de negocio de Latinoamérica realizado por Lomonte (2013). Particularmente fue revisado el rango de precios de los programas abiertos de la escuela Adolfo Ibáñez de Chile, por ocupar el primer lugar del ranking AmericaEconomía y los de la INCAE Business School de Costa Rica, segunda posición en dicho ranking. Los resultados mínimos, máximos y promedio se presentan a continuación:

- La Universidad Adolfo Ibáñez tiene una tarifa mínima horaria de 30 USD, mientras que la tarifa máxima es de 112 USD la hora. La tarifa promedio horaria en esta escuela es de 45 USD.
- En el caso de la INCAE Business School su tarifa mínima horaria es de 35 USD, la tarifa máxima horaria es de 94 USD y la tarifa promedio es de 70 USD la hora.

Sobre la base de los promedios calculados, un programa de educación ejecutiva de 40 horas dictado por la Universidad Adolfo Ibáñez tiene un precio promedio de 1800 USD, mientras que en la INCAE Business School su precio sería de 2800 USD. Sin embargo, esta tarifa calculada a los valores mínimos estaría en el entorno de 1200 USD y 1400 USD para cada escuela, respectivamente.

Estos precios mínimos de las dos escuelas de élite latinoamericanas constituyen el precio máximo de referencia de mercado para el cálculo de las tarifas que el CETED puede cobrar en los mercados meta delimitados en el epígrafe 1.3. En esta propuesta hay que tener en cuenta la contradicción existente entre una marca no fuerte en el mercado, pero también la posibilidad de una percepción no favorable de producto de baja calidad por parte del mercado hacia la oferta del CETED, si esta se comercializa a precios muy bajos.

A partir de estas consideraciones se estableció un objetivo de precio de penetración de mercado, debido a la necesidad de incrementar lo más rápido posible el volumen de ventas en el mercado; y para ello se procedió a calcular los costos y gastos más significativos asociados a la comercialización en los mercados meta delimitados y a través de los canales de marketing propuestos, considerando dos variantes principales: (1) cuando el claustro viaja al país latinoamericano en concepto de transferencia tecnológica y la contratación se realiza por el CIH S.A. y (2) cuando el estudiante latinoamericano viaja a Cuba a recibir el programa y la contratación la realiza directamente la Universidad de La Habana a través de la OSAI.

Es necesario establecer esta delimitación entre estas dos formas de comercialización, pues cada una de ellas supone costos y gastos diferentes que pueden influir en el precio a cobrar por los servicios de educación ejecutiva. Otra variable que también

determinará la tarifa es el país de destino, pues existe una variación considerable en el precio de los pasajes, en dependencia del país elegido.

En la tabla 7 se presenta el análisis de costos y gastos realizado para la determinación de precios de los servicios de educación ejecutiva del CETED, para 9 países posibles donde el Centro pudiera impartir sus programas, y desde donde se pudiera recibir participantes.

Los cálculos que se realizan en la tabla parten del supuesto de la realización de un programa de educación ejecutiva, formato curso corto de 40 horas distribuidas en 5 días, pero con una estancia ya sea de profesores o estudiantes de 8 días, y para un público de 20 estudiantes.

La tarifa a cobrar por estudiante ha sido de 600 USD, si el programa se dicta en el país latinoamericano, o de 300 USD si se dicta en Cuba. Como puede apreciarse, la tarifa de 600 USD representa el 50% de la tarifa mínima de la escuela Adolfo Ibáñez y el 43% de la tarifa mínima del INCAE. La tarifa de 300 USD cuando el programa se dicta en Cuba se corresponde a lo establecido en la Resolución rectoral No. 223/2012: Tarifas para el cobro de los cursos internacionales en la Universidad de La Habana.

Para la primera modalidad se ha destinado el 50% de los ingresos como costo fundamental en concepto de pago a la contraparte extranjera encargada de la comercialización y el marketing en el país latinoamericano, así como la coordinación y tramitación necesaria para la impartición del programa y la facilitación del espacio físico in situ¹⁰.

Se estimó unos gastos de visado en 90 USD, seguro de viaje en 15 USD teniendo en cuenta la región y los días de estancia, un hospedaje con un mínimo de confort valorado en 80 USD diarios, gastos para transportación de 15 USD diarios, viáticos por concepto de 20 USD diarios tomando como norma lo estipulado por el CIH S.A., y una dieta de 30 USD para dos comidas al día, asumiendo que el hotel garantice desayuno.

¹⁰La determinación de este porcentaje fue consultada con el profesor y especialista en educación ejecutiva Marc Correa de ESADE Business School en Barcelona, quien estuvo de acuerdo en que un 50/50 es un buen punto inicial para una negociación, en dependencia de la participación de cada una de las partes en la impartición del programa.

Tabla 7. Análisis de costos y gastos para la fijación de precios de servicios de educación ejecutiva del CETED

Concepto / País	Bolivia		El Salvador		Guatemala		Haití		Honduras		Panamá		Paraguay		R. Dominicana		Uruguay	
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Ingresos por cobro de servicios	12000	6000	12000	6000	12000	6000	12000	6000	12000	6000	12000	6000	12000	6000	12000	6000	12000	6000
Pago a contraparte extranjera (50%)	6000		6000		6000		6000		6000		6000		6000		6000		6000	
Utilidad bruta	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000
Gastos significativos																		
Visa	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Seguro	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Pasaje	927	927	613	613	573	573	666	666	596	596	525	525	1007	1007	573	573	1143	1143
Hospedaje (80 usd diarios)	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640
Transporte (15 usd diarios)	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Viáticos (20 usd diarios)	160		160		160		160		160		160		160		160		160	
Dieta (30 usd diarios)	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240
Aporte a CIH	2000		2000		2000		2000		2000		2000		2000		2000		2000	
Aporte a Cubatecnia																		
Aporte a OSAI		6000		6000		6000		6000		6000		6000		6000		6000		6000
Honorarios al profesor																		
Gastos totales	4192	2332	3878	2018	3838	1978	3931	2071	3861	2001	3790	1930	4272	2412	3838	1978	4408	2548
Fondo de maniobra resultante	1809		2122		2162		2069		2140		2211		1728		2162		1593	

Fuente: Elaboración del autor

Leyenda:

(1) Escenario en el que el claustro del CETED viaja al país latinoamericano en concepto de transferencia tecnológica y la contratación se realiza por el CIH S.A.

(2) Escenario en el que el estudiante latinoamericano viaja a Cuba a recibir el programa y la contratación la realiza directamente la Universidad de La Habana a través de la OSAI

En el primer caso, el aporte establecido al CIH S.A. totaliza 2000 USD, de acuerdo a la tarifa de facturación de esta entidad, que exige para contrataciones en el exterior, un pago mínimo a razón de 50 USD la hora. De este aporte la Universidad de La Habana recibe un 50%, el CETED un 25%, y el profesor un pago máximo en concepto de estimulación ascendente a 12 CUC.

En el segundo caso, del ingreso captado la Universidad de La Habana se queda con el 60%, ya que un 40% es aportado al MES. De ese 60% el 20% se aporta al CETED, es decir, un 12% efectivo del total, sin embargo el profesor no recibe nada, ni por concepto de salario ni de estimulación.

Hay que adicionar que en esta modalidad se encarece mucho el costo del programa para el participante individual, pues en los cálculos se ha querido mantener los mismos gastos, por concepto de que la educación ejecutiva va destinada a un público de estándares elevados, pero que en este caso esos gastos correrían a cuenta del participante, de forma tal que el costo más barato sería para un panameño, quien tendría que pagar 1978 USD por un programa que dictado por profesores cubanos en Panamá le generaría un pago de 600 USD.

Cuando se comparan las dos modalidades, la más conveniente, sobre la base de un enfoque ganar-ganar, es la primera modalidad, en la que se contratan los servicios por el CIH S.A., pues recibe ingresos el sistema universitario, incluyendo el CETED, y aunque oficialmente el profesor no recibe honorarios, si se observa en la tabla, los cálculos reflejan que en esta modalidad existe un fondo de maniobra resultante que puede ser destinado, entre otras cosas, para el pago de honorarios profesionales.

En el caso de la segunda modalidad, los gastos individuales asociados pueden disminuir considerablemente si se gestiona el programa en Cuba para un grupo completo de participantes, existiendo la posibilidad de obtener descuentos en los conceptos de boleto aéreo y hospedaje. Sin embargo, si esto es gestionado por una agencia, habría que considerar también el correspondiente margen con que la misma gravará la operación.

En la tabla se ha querido reflejar las diferencias de gastos en concepto de boleto aéreo en dependencia del mercado meta país. Para ello fueron cotizados boletos aéreos en clase económica por la aerolínea Copa. Si bien puede apreciarse que para todos los casos, independientemente del valor del pasaje, se ha logrado un fondo de maniobra resultante positivo con la tarifa de 600 USD por participante, se debe destacar que hay destinos más caros y otros más baratos; lo cual tiene un significado mucho más marcado para la segunda modalidad, cuando el participante recibe el programa en Cuba.

Todo este análisis valida las tarifas para programas abiertos de 600 USD por estudiante cuando el programa es dictado en el extranjero y de 300 USD por participante cuando el programa se dicta en Cuba. Comparado con las tarifas de las escuelas de élite latinoamericanas el precio es muy competitivo, por la recepción de una educación ejecutiva a estándares similares, y desde el punto de vista del costo, es rentable para todos los agentes que intervienen.

No se realiza en este trabajo una propuesta para la educación ejecutiva de programas In company por lo complejo de su concepción, la especificidad de cada caso, y la posibilidad de una mayor aportación de valor para el cliente de los programas en este formato, lo que hace necesario el tratamiento de cada acción como un proyecto con su correspondiente negociación y ajuste del precio.

En adición, no existe referencia de precios comparativos para este tipo de servicio en las web de las escuelas de negocio analizadas. No obstante, el análisis de costos realizado para los programas abiertos puede servir de referencia para el cálculo del mínimo negociable para los programas In company.

3.2.7.2. Descuentos

El CETED puede recurrir al empleo de precios promocionales con la finalidad de lograr una captación mayor de clientes para sus productos de educación ejecutiva. Es útil destacar aquí que para las acciones de capacitación que tienen lugar en Cuba, la Resolución rectoral No. 223/2012 sobre las tarifas para el cobro de los cursos internacionales en la Universidad de La Habana, se establecen los siguientes precios preferenciales:

- Para grupos de 5 a 10 participantes, hasta un 15% de descuento.
- Para grupos de 10 a 20 participantes, hasta un 25% de descuento.
- Para grupos de más de 20 participantes, hasta un 30% de descuento.
- Colegiatura gratuita para la persona que coordine grupos de superación profesional de más de 20 participantes, previo autorizo del Rector.
- Descuento de hasta un 30% para antiguos graduados de la Universidad de La Habana, previo autorizo del Rector.

Estos precios preferenciales deberían ser empleados en la venta de los productos de educación ejecutiva del CETED, y ser informados como un elemento más de las comunicaciones de marketing antes propuestas.

3.3. Análisis de la coherencia de la propuesta

Hasta aquí la propuesta de fundamentos de marketing estratégico para el diseño de la oferta de educación ejecutiva del CETED. La coherencia de la propuesta se ha tratado de garantizar a través de los siguientes elementos:

- Correspondencia con el análisis de los entornos y las tendencias fundamentales de la industria.
- Delimitación de públicos objetivos alcanzables para el CETED desde la perspectiva de sus fortalezas y áreas de posibles mejoras.
- Establecimiento de objetivos de marketing retadores y alcanzables.
- Propuesta de rediseño de los productos de educación ejecutiva coherente con las potencialidades del Centro y sus docentes, y correspondiente con las ofertas de los competidores vigentes en el mercado.
- Propuesta de estrategia de distribución e incorporación de intermediarios coherente con el tipo de producto a comercializar y con los públicos objetivos a los que se desea llegar.
- Propuesta de estrategia y canales de comunicación acorde a las prácticas de los participantes de la industria y coherente con los objetivos de marketing declarados y con los recursos con los que cuenta la institución.
- Propuesta de modificación de procesos y mejoramiento de evidencia física accionables por el Centro.
- Propuesta de mejoramiento del modelo del profesor del CETED alcanzable en un mediano y largo plazo, y coherente con las tendencias de la industria de educación ejecutiva.
- Propuesta de estrategia de precios y tarifa acorde a los objetivos de marketing declarados, y en correspondencia con los mercados meta a los que se desea llegar.

Sobre la base de esta propuesta sería conveniente que el CETED realizara un plan de marketing que permita poner en práctica, de forma organizada y mediante la delimitación de responsables y una asignación de recursos, las recomendaciones que aquí se han emitido.

Conclusiones

1. La industria de la educación ejecutiva es una industria en desarrollo que requiere ser analizada a la luz de enfoques de gestión contemporáneos.
2. El enfoque estratégico de marketing resulta útil para la concepción de los servicios de educación ejecutiva de las instituciones universitarias cubanas.
3. El CETED posee experiencias positivas en la exportación de servicios profesionales hacia el mercado Latinoamericano que pueden ser aprovechadas para el fortalecimiento de su capacidad exportadora.
4. Actualmente la percepción del claustro sobre la competitividad del CETED en el mercado latinoamericano es favorable, sin embargo, los docentes reconocen el deficiente uso de herramientas de marketing para obtener un mejor posicionamiento en esta región.
5. El análisis comparado de la oferta de educación ejecutiva del CETED y la de 10 de las primeras escuelas de negocio de Latinoamérica demostró la existencia de una brecha entre ambas ofertas, con debilidades para el CETED en la mayoría de las variables de la mezcla de marketing.
6. Dadas las condiciones de la industria de educación ejecutiva y el grado de competitividad actual del CETED, el Centro no se propone competir con ninguna de las escuelas de élite de la región, sino aliarse a otras escuelas, facultades de administración y empresas de capacitación o de consultoría gerencial que brinden servicios de educación ejecutiva, y a quienes la marca CETED pueda aportar valor.
7. El dimensionamiento de los productos de educación ejecutiva del CETED permite explorar nuevas aristas de valor para el cliente en la conformación de los programas.
8. El claustro del CETED posee un dominio de contenidos de management que permiten conformar una cartera de temáticas de educación ejecutiva similar a la de las escuelas de la región de Latinoamérica.
9. El uso de canales de distribución no explotados en la actualidad por el CETED a través de una estrategia de distribución selectiva, puede favorecer el acceso a nuevos mercados en la región.
10. La evidencia física del CETED aún no garantiza un ambiente adecuado a los estándares y expectativas del tipo de mercado de los servicios de educación ejecutiva.
11. Los procesos administrativos actuales asociados a la contratación y pago de los servicios de educación ejecutiva conspiran contra la seguridad y satisfacción de los clientes.
12. Las comunicaciones de marketing del CETED son todavía deficientes para potenciar el fortalecimiento de la marca en el mercado latinoamericano y alcanzar los mercados meta de la región.

13. Los actuales precios bajos de los servicios de educación ejecutiva del CETED no se corresponden con el aporte de valor para el cliente que estos programas ofrecen.
14. La propuesta de diseño de mezcla de marketing de educación ejecutiva que se realiza es coherente desde el punto de vista interno y con respecto a los mercados meta declarados.

Recomendaciones

1. Realizar un estudio de mercado geográfico para la localización de los posibles aliados para la exportación de educación ejecutiva en la región latinoamericana.
2. Rediseñar la cartera de programas abiertos de educación ejecutiva del CETED y convertirlos en catálogos de programas atractivos bajo un enfoque de mezcla de marketing de servicios.
3. Elaborar y poner en práctica un plan de marketing que permita implementar las recomendaciones estratégicas sobre la mezcla de marketing que en este estudio se hacen.

Bibliografía

Anderson, E. & Coughlan, A. (2002). "Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", en Handbook of Marketing, Bart Weitz y Robin Wensley (eds.), Sage Publications, Londres, pp. 223–247

Arnoletto, E. Jorge. (2007). Administración de la producción como ventaja competitiva. Eumed-Net

Catarina, A. (2002). Por una ética de consumo. 1 ed. Taurus. Pp 349.

Codina, A. (2007). Retos de la Dirección. Antecedentes sobre los estudios y la preparación en técnicas del management en Cuba.

CopaAirlines. Cotización de precios a diferentes destinos latinoamericanos. Realizado en www.copaair.com en diciembre de 2014 para vuelos a ser efectuados en enero de 2015

Correa, M. (2013). Programas de maestría y programas largos de inscripción abierta en escuelas de negocio de élite. Barcelona. ESADE Business School

D. Upah (Edi- tors). (S/F). Emerging Perspectives of Service Marketing. American Marketing Association, Chicago IL: 25-38.

Binsardi, A. & Ekwulugo, F. (2003). "International Marketing of British Education: research on the students' perception and the UK marketing penetration", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21 No. 5, pp. 318-327.

Booms, B. H., Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organizational structures for service firms. p. 47-51.

Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. Journal of Advertising Research. 4(June):2-7. Consultado Junio 28 de 2007

Burns, G. (1988). The Marketing of Higher Education US.A. Universitas 2000

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (2014). Ejercicio de Auto Evaluación.

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (2013). Estrategia de Relaciones Internacionales del CETED para los años de 2007-2017.

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (2013). Objetivos de Trabajo del CETED para el año 2014.

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (2013). Memoria Institucional del CETED - XXV Aniversario 1988 - 2013.

Cuesta Fernández, F. (2003). Fidelización... Un paso más allá de la retención. Madrid: McGraw-Hill

Díaz, C. Ana María (2002). Una aproximación a la servucción en instituciones de educación superior.

Dill, D. D. (1997). «Higher Education Markets and Public Policy», Higher Education Policy, 10, 3/4, pp. 167-185.

Eiglier, P. y Langeard E. (1998). Servucción: el marketing de los servicios. McGraw Hill, España

Expósito Lo Giudice, Ingrid A. (2004). Estrategia de Marketing del CETED para la capacitación de postgrado a directivos. La Habana.

Frazier. G. (1999). "Organizing and Managing Channels of Distribution", Journal of the Academy of Marketing Sciences 27, núm. 2 pp. 226–240.

García de Madariaga, J. (2002). Cambios en la cadena de valor de la distribución de servicios turísticos ante los nuevos desarrollos tecnológicos. Distribución y Consumo, monográfico sobre Comercio y Turismo Nº 61, enero-febrero: 51-59.

Gray, L. (1991). Marketing Education. Open University Press. Great Britain. pp. 27.

Kotler, P. (1981). Dirección de mercadotecnia (segunda edición). pp. 7, 30.

Kotler, P. & Fox, K. F. A. (1985) "Strategic Marketing for Educational Institutions," Prentice-Hall, New Jersey.

Kotler, P. (2000). El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar mercados. Ed. Paidós Empresa.

Kotler, P. & Gay Armstrong. (2001). Principles of Marketing, Upper Salddle River, NJ, Prentice Hall.

Kotler, P. & Trías Fernando. (2004). Marketing Lateral. Madrid. Pearson.

Kotler, P. & Gary A. (1991). Fundamentos de Marketin, Prentice Hall Hispanoamerica, México.

Kotler, P. & Gary A. (2003). Fundamentos de Marketing, Pearson. Educación, 6 edición, México.

Kotler, P. & Gary A. (2008). Fundamentos de Marketing, 8ª edición, Pearson Prentice Hall.

Lomonte, R. (2013). Análisis comparado de la oferta de formación de empresas del CETED con 10 escuelas de negocios del ranking MBA América Economía. La Habana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Lovelock, C. (1997). Mercadotecnia de servicios. Prentice-Hall Hispanoamericana. 3ra edición. México D.F.

Martínez J. C. (S/F). Por qué es necesario el marketing educativo?. Junio 26 de 2009.

Monroe, Kent B. Buyers. (1973). Subjective Perceptions of Price, Journal of Marketing Research, February.pp.70-80.

Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H. W., Larréché, J. (2007). Administración de marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones .Quinta edición. Editores, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S.A. DE C.V.

Muñiz, Rafael. (2003). Marketing en el siglo XXI. Centro de educación financieros, s.a de c.v.

Rossiter J., & Percy L. (1997). *Advertising and Promotion Management*. McGraw.Hill. New York

Shallenberger. (2008). ESAN: 45 años trazando la historia de la Educación Ejecutiva en el Perú. Boletín bimestral de la Universidad ESAN, 29(187). F. K.

T. Levitt.(1983). The Marketing Imagination, The Free Press, Nueva York.

Universidad de La Habana. (2012). *Resolución rectoral No. 223/2012: Tarifas para el cobro de los cursos internacionales en la Universidad de La Habana*. 6 demarzo.

Glen L. Urban & John R. Hauser.(1980). Design and Marketing of New Products.Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.

Webgrafía

<http://www.onlinemarketinglatam.com/profiles/blogs/porque-es-necesario-el>

http://menweb.minedu.gov.co/educacion_superior/numero_06/acceder.htm

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/crmconfusion.htm>

AMA. Del sitio web de la American Marketing Association. Marketing Power.com, Sección Dictionary de Marketing Terms. URL del sitio <http://www.marketingpower.com>

Formación Ejecutiva: pasado y presente, Disponible en sito web: www.wharton.upenn.edu/university disponible en sito web: www.hbs.edu/university

<http://www.waytomba.com/GuiaMBA2008/P03.asp>

promonegocios.net

Ranking de Educación Ejecutiva de América Economía. Chile, año 2013.
www.americaeconomia.com

Ranking de Educación Ejecutiva - Open programs del Financial Times - UK, año 2014.
www.ft.com

Ranking de Educación Ejecutiva - Customs programs del Financial Times - UK, año 2014. www.ft.com

Ranking MBA de América Economía. Chile, año 2012. www.americaeconomia.com

Ranking MBA de América Economía. Chile, año 2013. www.americaeconomia.com

Anexos

Anexo 1. Encuesta de percepción oferta del CETED

Como parte de mi tesis de maestría estoy interesado en conocer su opinión sobre la oferta del CETED de formación gerencial (no incluye la maestría en dirección) en relación con el mercado latinoamericano.

Sus percepciones son de gran valor para la realización de este estudio. Por su colaboración, muchas gracias.

1. ¿Considera usted la oferta de formación gerencial del CETED (no incluye la maestría en dirección) un producto competitivo en el mercado latinoamericano?

Sí _____ No _____

2. ¿Cuál cree usted es el posicionamiento de la oferta de formación gerencial del CETED (no incluye la maestría en dirección) en el mercado latinoamericano?

3. ¿En qué temáticas considera usted el CETED es fuerte de forma tal que pueda competir exitosamente en el mercado de formación gerencial (no incluye la maestría en dirección) latinoamericano?

4. ¿Cuán actualizado cree usted que se encuentra el claustro del CETED en enfoques y métodos de enseñanza?

_____ Muy actualizado
_____ Actualizado
_____ Medianamente actualizado
_____ Desactualizado
_____ Totalmente desactualizado

5. ¿Es suficiente la bibliografía con que cuentan los docentes del CETED para entregar a los estudiantes en acciones de formación gerencial (no incluye la maestría en dirección)?

Es suficiente ____ No es suficiente ____

6. ¿Cuál considera usted es el grado de actualidad de la bibliografía que entregan los docentes del CETED a sus estudiantes en acciones de formación gerencial (no incluye la maestría en dirección)?

____ Muy actualizada

____ Actualizada

____ Medianamente actualizada

____ Desactualizada

____ Totalmente desactualizada

7. ¿Considera usted que existen diferencias significativas entre una acción de formación gerencial en la temática A y un curso de los que integran la maestría en dirección en la misma temática A? Si su respuesta es positiva, enuncie las diferencias existentes.

Sí ____ No ____

8. ¿Considera usted que existe una adecuada relación calidad - precio en las acciones de formación gerencial (no incluye la maestría en dirección) que el CETED ofrece al mercado internacional?

____ La calidad de la formación gerencial es superior al precio que se cobra

____ Existe una adecuada relación calidad - precio

____ La calidad de la formación gerencial es inferior al precio que se cobra

9. ¿Qué canales de distribución conoce usted emplea el CETED para comercializar la formación gerencial (no incluye la maestría en dirección) en el mercado latinoamericano?

10. ¿Qué canales de comunicación conoce usted emplea el CETED para promover la formación gerencial (no incluye la maestría en dirección) en el mercado latinoamericano?

11. ¿Considera usted que el claustro del CETED es competitivo para el mercado de la formación gerencial latinoamericano?

Sí _____ No _____

12. ¿Cómo evalúa usted las condiciones de las instalaciones del CETED para atender in situ al mercado de formación gerencial latinoamericano?

_____ Excelentes
_____ Buenas
_____ Regulares
_____ Malas
_____ Pésimas

Anexo 2. Aplicación del modelo del dimensionamiento de los servicios de educación ejecutiva al programa: “Marketing de Ciudades”

Se considera que el CETED puede incorporar a su cartera de programas de educación ejecutiva el programa: “Marketing de Ciudades” por poseer expertos en las temáticas de marketing y por ser La Habana un escenario ideal para el desarrollo de este programa, por ser patrimonio de la humanidad de la UNESCO, haber sido nombrada recientemente una de las “new 7 wonder cities of the world”, y por poseer la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), encargada de la gestión del patrimonio y la comercialización y marketing del destino.

Servicio básico

- Aprendizaje de herramientas de marketing adecuadas a la gestión de ciudades y conocimiento de mejores formas de gestión y buenas prácticas del marketing de ciudades.

Servicio perceptible

- Formato: curso corto
- Modalidad de enseñanza: presencial
- Profesor: Dr. Luis Barreiro Pousa
- Métodos y enfoques de enseñanza: métodos activos de capacitación: mini-conferencias monológicas, mini-conferencias discusión, trabajo en equipo, grupos nominales, visionado de videos, presentación de estudios de tendencias y de comportamiento del consumidor, análisis de fortalezas y debilidades, generación de ideas y visitas guiadas.
- Titulación: certificado de participación emitido por el CETED
- Obtención de créditos: 2 créditos
- Materiales complementarios: se enviarán por email previamente a los participantes
- Duración: 40 horas
- Frecuencia de encuentros: diaria, por una semana
- Horario: de 9:00 a.m. a 6:00 p.m.
- Receso, coffee break, merienda y almuerzo.
- Personal de contacto: secretaria del director, secretaria docente y especialista del gabinete metodológico.
- Ambiente: aula de postgrado del CETED, aula del colegio San Gerónimo de La Habana, baños, gabinete metodológico, pasillos y zonas de estancia común.
- Procesos de matrícula y pago: el primer día del curso se habilitará la oficina de la Secretaría Docente del CETED para la matrícula y pago, con la presencia de

los funcionarios de la OSAI y de la Dirección de Economía, para que todo el proceso se realice en un mismo lugar y momento.

- Tarifa: 300 CUC por participante

Servicio ampliado

- Selección de los participantes: nacionales vinculados a la OHCH e internacionales.
- Involucración de más de un área universitaria: el programa se impartirá en el aula del CETED y otras del Colegio de San Gerónimo de La Habana.
- Participación de especialistas y directivos invitados como conferencistas procedentes de la OHCH.
- Visita a organizaciones: instituciones y lugares del Centro Histórico.
- Vínculo de actividades culturales - recreativas: en coordinación con la OHCH se llevará a los estudiantes a alguna actividad cultural de las que normalmente coordina la Oficina y que se pueden acceder en la cartelera de esta institución.
- Creación de comunidades de intercambio: creación de un grupo en Facebook en el que estén suscritos los participantes para compartir imágenes, videos y comentarios de buenas prácticas de marketing de ciudades.
- Fortaleza país: este programa conecta directamente con la marca país Cuba como país de un elevado nivel cultural, y para ello se diseña para que tenga lugar en La Habana y pueda ser aprovechada las condiciones de esta ciudad de patrimonio de la humanidad de la UNESCO, y una de las “new 7 wonder cities of the world”.

Anexo 3. Guía de entrevista a profesores - CETED

Estimado profesor, como parte de mi trabajo de tesis de maestría debo proponer un rediseño de la mezcla de marketing del CETED en educación ejecutiva o formación gerencial, entendida esta por los cursos cortos, diplomados y especialidades que se ofrecen, de cara al mercado extranjero, específicamente el latinoamericano.

Para ello me gustaría conocer su opinión sobre los cursos y diplomados que usted imparte, en sus temáticas de especialidad, pues todo rediseño de la oferta de la educación ejecutiva del CETED debe partir de los profesores del Centro, quienes a la larga tienen la experiencia de haberla impartido previamente.

En este sentido yo le realizaré algunas preguntas, las cuales agradecería mucho me respondiera con toda sinceridad.

1. Profesor(a), me gustaría conocer en qué 3 temáticas usted se considera experto o con fortalezas para impartir formación a directivos en el mercado latinoamericano.
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
2. ¿Conoce usted la oferta de otras escuelas de negocio en la región de América Latina? ¿Ha consultado sus páginas web? ¿Qué programas de estas escuelas ha revisado?
3. ¿Conoce usted la oferta de cursos cortos, diplomados, especialidades y programas del CETED que pueden impartirse como formación a directivos en el mercado latinoamericano?
4. ¿Tributa usted a esta oferta del CETED con algún o algunos programas en específico?
5. Me gustaría que usted comparara la oferta de las 10 primeras escuelas de la región rankeadas por la revista America Economía, con la oferta del CETED, en sus temáticas de experticia o en las que usted se considera fuerte y responda a las siguientes preguntas:

- a) De forma general, ¿Cómo evaluaría usted la oferta del CETED comparado con las temáticas de estas escuelas? ¿Muy superior____, Superior____, Similar____, Inferior____, Muy inferior____?
 - b) ¿Cuán actualizada considera usted la oferta del CETED en las temáticas que usted se considera experto?
 - c) ¿Es la oferta del CETED en estas temáticas lo suficientemente abarcadora de las necesidades del mercado? Argumente su respuesta.
 - d) ¿Cree usted que la oferta del CETED en esta temática deba variar por incremento, disminución, actualización, especialización o focalización en algún nicho de mercado o industria en particular?
 - e) Después de haber revisado la oferta de estas 10 escuelas latinoamericana, ¿Se le ocurre a usted que se pudiera proponer algún curso o diplomado nuevo en estas temáticas?
6. ¿Qué competencias posee el CETED actualmente que lo pueden hacer competitivo en el mercado latinoamericano y qué otras competencias debería construir el CETED para lograr un mejor posicionamiento en la región?

Anexo 4. Modelo de profesor del CETED

MODELO DE PROFESOR DEL CETED

I- PREPARACIÓN BÁSICA

- 1- Dominio de Contenidos Ciencia de la Dirección
- 2- Interpretación de fenómenos económicos de la empresa
- 3- Enfoques y métodos de Capacitación a Dirigentes
- 4- Métodos y Técnicas de Consultoría
- 5- Metodología de la Investigación
- 6- idioma
- 7- Computación

II- PREPARACIÓN ESPECIALIZADA

- 1- Especialista en alguna de las líneas
- 2- Dominio de enfoques y tendencias actualizadas
- 3- Producir metodologías y herramientas
- 4- Diseñar e impartir programas especializados
- 5- Preparar casos de estudio
- 6- Artículos, monografías, textos
- 7- Investigaciones y Consultorías

I- ACTITUDES Y CUALIDADES

- Enfoque político e ideológico consecuente
- Ética profesional, modestia y consagración
- Actitud permanente de superación
- Espíritu de colaboración y disposición trabajo en equipo
- Actitud consecuente ante la crítica y la autocrítica
- Creatividad, iniciativa, búsqueda constante nuevas ideas