



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA UNIDADES DE NEGOCIO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Cristian Eduardo Falconi Moreno

Directora:

PhD. Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta

Ambato – Ecuador

Mayo 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **CRISTIAN EDUARDO FALCONI MORENO**, con cédula de ciudadanía **0604219899**, autor del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA UNIDADES DE NEGOCIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO", previa la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entrar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, mayo 2024



Cristian Eduardo Falconi Moreno

CC. 0604219899

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA UNIDADES DE NEGOCIO
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.**

Autor:

Cristian Eduardo Falconi Moreno

Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta, Ing. PhD.

CC. 1802466324

CALIFICADOR

f.

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f.

Adan Eduardo Hong Hong, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f.

Teresa Milena Freire Aillón, Ing. Mg.

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

f.

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.

**SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA**

Ambato – Ecuador

Mayo 2024

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar, que ha sido mi guía, me da su amor y me brinda protección hasta el día de hoy. A mis padres, Eduardo y Lourdes por su amor incondicional, comprensión y ayuda en cada uno de los momentos de mi vida, al compartir sus enseñanzas de nunca darme por vencido, para convertirme en la persona que soy.

A mi esposa Liliana por su paciencia, comprensión, amor y apoyo incondicional que me da hoy y siempre, pues es una parte importante en mi vida y me da el aliento necesario para continuar con nuestros sueños y metas, al igual que a mi hijo Josué, que son mi motor para superarme día a día y seguir adelante.

Finalmente, a mi asesora de tesis, por ilustrarme en los momentos de dudas y brindarme su apoyo cuando lo necesite.

AGRADECIMIENTO

Al culminar una etapa más en mi vida, quiero agradecer a Dios por nunca soltarme de su mano, a mis padres por ser un apoyo incondicional, a mi esposa e hijo por su amor, comprensión, apoyo y entrega, al realizar este trabajo de investigación, pues sin su ayuda esto no sería posible, gracias por demostrarme lo que conlleva el verdadero amor.

A mi Asesora del trabajo de titulación por impartir sus conocimientos, valores y experiencias profesionales para la culminación del trabajo de titulación.

A los funcionarios y empleados de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo, perteneciente al Cantón Riobamba, por la colaboración, amabilidad y ayuda desinteresada durante este proceso.

Mi gratitud a todos y al igual a la Pontificia Universidad Católica de Ecuador (PUCE), sede Ambato.

RESUMEN

La Universidad Nacional de Chimborazo trabaja con diferentes unidades de negocio, las mismas que, no entregan los resultados que se espera a partir de su creación, por ello, se realiza un estudio que permite analizar las herramientas que se aplican para generar la sostenibilidad deseada a través de sus estrategias de *marketing*.

Además, existen diversas dificultades en las unidades de negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad, principalmente, en la gestión de los recursos estatales, con lo cual, es necesario conocer los motivos por los que no obtienen el reconocimiento en el mercado, y descubrir las causas que generan la pérdida de los medios asignados. A su vez, el objetivo de la investigación es diseñar un modelo de *marketing* estratégico para las unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo, para así, conocer las perspectivas que tienen los clientes sobre diferentes aspectos, tales como: desempeño del establecimiento, prestación del servicio y administración pública.

Así mismo, se realiza un análisis mediante un enfoque explicativo, el mismo que, se basa en conocer las causas de los eventos que generan estos inconvenientes en la eficiencia de la administración de recursos y eficacia en la rentabilidad que producen; de esta manera, se puede analizar los diferentes fenómenos físicos o sociales, mediante la utilización del enfoque cuantitativo – cualitativo, que permite, el análisis y conocimiento del mercado, que detecta nuevas oportunidades de negocio de manera óptima y eficiente, para así, crear una ventaja competitiva y, a la vez, orientar a la gestión organizacional.

Palabras clave: administración pública, marketing estratégico, empresa pública, prestación del servicio, unidades de negocios.

ABSTRACT

The Universidad Nacional of Chimborazo works with different business units, the same ones that do not deliver the results that are expected from its creation, therefore, a study is carried out that allows analyzing the tools that are applied to generate the desired sustainability to through their marketing strategies.

In addition, there are various difficulties in the business units of the Technological Public Company of the University, mainly, in the management of state resources, with which, it is necessary to know the reasons why they do not obtain recognition in the market, and discover the causes that generate the loss of assigned media. In turn, the objective of the research is to design a strategic marketing model for the business units of the Universidad Nacional of Chimborazo, in order to know the perspectives that customers have on different aspects, such as: establishment performance, service of service and public administration.

Likewise, an analysis is carried out through an explanatory approach, which is based on knowing the causes of the events that generate these inconveniences in the efficiency of resource management and effectiveness in the profitability they produce; In this way, the different physical or social phenomena can be analyzed, through the use of the quantitative-qualitative approach, which allows the analysis and knowledge of the market, which detects new business opportunities in an optimal and efficient way, in order to create a competitive advantage and, at the same time, guide organizational management.

Keywords: *public administration, strategic marketing, public company, service provision, business units.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Consideraciones generales del <i>marketing</i>	8
1.2. Modelos de <i>marketing</i> estratégico	26
1.3. Modelos de <i>marketing</i> estratégico en Institutos de Educación Superior	31
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	36
2.1. Concepción metodológica del modelo	36
2.2. Análisis e interpretación de los resultados	40
2.3. Instrumentos metodológicos conceptuales para identificar los componentes del modelo.....	48
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.1. Caracterización de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo	52
3.2. Modelo de <i>Marketing</i> Estratégico para unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo.	54
3.3. Procedimiento del Modelo de <i>Marketing</i> Estratégico para unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo “MEUN-UNACH”	59
3.4. Argumentación de la idea científica a defender.....	75
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	94

INTRODUCCIÓN

En la década de los setenta en los países latinoamericanos las empresas públicas comienzan a producir tensiones en el financiamiento que genera una crisis de índole económico, debido a que se desarrolla en un ambiente donde la eficiencia y la maximización de las ganancias raramente constituían una consideración social importante; de ahí que no es sorprendente el que las empresas públicas a menudo tengan exceso de personal, sean burocráticas, excesivamente capitalizadas y operara con precios distorsionadas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1994).

Asimismo, el cambio de una época de abundancia donde las empresas públicas controlan el dinero del Estado de forma mínima surge la austeridad, donde se introduce de manera acrítica nuevas políticas gerenciales en el sector público como la evaluación del desempeño, el presupuesto por programas y base cero, el programa de retiro voluntario o el despido masivo de empleados gubernamentales, y el desplazamiento de las estructuras jerarquizadas y centralizadas, para dar lugar a una gerencia pública acotada, desconcentrada y descentralizada (Zepeda, 2019). De modo que, el fin es orientar las necesidades y prioridades del Estado, donde pueda surgir la iniciativa privada como motor del desarrollo productivo y económico.

Entonces, se puede decir, que en el Ecuador la Constitución del 2008 determina que el Estado de derechos está reconocido legalmente, con una obligación a todas las instituciones del Gobierno en la economía, en la producción, en las políticas públicas, en el endeudamiento, en el modelo de desarrollo, y obviamente, en la creación de Empresas Públicas (González, 2017). En consecuencia, se genera un apoyo legislativo que permite contribuir estratégicamente a sectores comerciales con una alta necesidad social.

Debido a esto, las empresas públicas funcionan como sociedades de derecho público con autonomía financiera, administrativa y gestión, por ende, cuentan con estructuras organizacionales enfocadas a generar ingresos para su sostenibilidad a través de la administración de los recursos públicos en sus unidades de negocio,

y mediante el uso adecuado de herramientas de mercadotecnia le permite sustentar los objetivos institucionales y cumplir con su planificación estratégica.

Por ello, para el cumplimiento de su objeto y sus actividades acorde a su creación, se relacionan jurídicamente con diversas personas naturales o jurídicas, que les permita desarrollar de manera eficiente las tareas establecidas en su Plan Operativo Anual y planificación presupuestaria, en tal virtud, sus procesos deben enfocarse en la satisfacción del cliente final y de la rentabilidad que genere cada actividad.

Es por eso, que la Universidad Nacional de Chimborazo crea la empresa pública tecnológica en conjunto con el diseño e implementación de unidades de negocio enfocados a satisfacer una demanda potencial, cuyo objeto es brindar alternativas de solución a las diversas necesidades que tiene la comunidad riobambeña, mediante la formulación, ejecución y evaluación de proyectos, consultoría y asesoría técnica; prestación de servicios y otras identificadas como necesidades de la sociedad y del mercado; promoción de la investigación y transferencia tecnológica; y, capacitación especializada en las distintas áreas del conocimiento y saber humano (Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Chimborazo, 2019).

En consecuencia, la empresa pública cuenta con 5 unidades que son: Escuela de Formación Especializada (EFE), fortalecimiento de habilidades, conocimientos, competencias y oportunidades; Fomento Productivo, servicios de asesoría; Comedor Institucional, brindar alimentación; Imprenta Institucional, elaborar y diseñar material educativo y publicitario; Hospital Universitario Andino, brindar atención médica.

En efecto, para poder entender de mejor manera como el *marketing* funciona dentro de las empresas públicas es necesario conocer todo lo relevante con respecto al tema, por ello, se menciona las consideraciones generales, como es la evolución de este a través de los años, como ha sido su adaptación a cada etapa de la evolución, y cómo fue la transformación de su concepto para cada una de ellas,

así mismo, se menciona como existen diferentes tipos para diversos campos de aplicación como es, el de servicios, ambiental, operativo, estratégico, digital, relacional, entre otros.

Así mismo se habla de la evolución del consumidor que al igual que el *marketing*, sufrió cambios para cada etapa, y hoy en día se habla de la importancia del consumidor en todas las empresas, por ello, se identifica los clientes internos y externos y así encaminar las estrategias a ellos, sin dejar de lado las diferentes herramientas para poder analizar a estos, y lograr lealtad hacia los servicios y productos que ofrecen los mismas; así mismo se analiza la ventaja competitiva, ventas inteligentes, comunicación comercial, propuesta de valor, estrategias y auditoría de *marketing*, que son puntos importantes para lograr el desarrollo de un modelo.

Igualmente, se prosigue con los diferentes ámbitos de aplicación de mercadotecnia, y los respectivos modelos, como es el de *marketing* interno, el cual tiene un enfoque basado en los clientes internos de la organización, por lo cual considera importante la motivación y empoderamiento de los mismos; el ambiental, que fija sus perspectivas en los beneficios percibidos; el turístico, orientado en generar un flujo de actividades; el relacional, establecido en la lealtad, donde prioriza la comunicación y familiaridad con el producto; el digital, que trata de la nueva era tecnológica y de la información, mismos que cuentan con algunos aspectos ya mencionados con anterioridad, por lo cual se facilita su comprensión.

Además, se continua con los enfocados en la educación superior o educativos, como el modelo de Ospina & Sanabria (2010), que describe áreas esenciales, y resalta el plan de mercadeo como pilar para establecer estrategias; el de estrategia de negocio basado en CRM de Sanz del Vecchio et al. (2017), que se centra en conocer el tipo de cliente y determinar los canales de comunicación; y el modelo creado por Cabezas (2019), donde enfatiza acerca de la situación financiera y el mercado, y genera una cadena de valor, y aquí se puede identificar el papel importante que cumple el *marketing* y como ayuda a mejorar los servicios prestados.

Por otra parte, las unidades de negocio no entregan los resultados que se espera a partir de su creación, además, existen diversas dificultades en las unidades de negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad, principalmente, en la gestión de los recursos estatales, para lo cual, es necesario conocer los motivos por los que no obtienen el reconocimiento en el mercado, y descubrir las causas que generan la pérdida de los medios asignados y así poder resolver el problema científico: ¿Cómo mejorar la gestión del posicionamiento de marca en las unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo?.

Por lo tanto, se define la idea a defender: con el diseño de un modelo de *marketing* estratégico, que contribuye a mejorar el posicionamiento de la Empresa Pública Tecnológica y sus unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo. En tal sentido, para dar respuesta a la idea a defender, se plantea el siguiente objetivo general:

Diseñar un modelo de *marketing* estratégico para las unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Para su cumplimiento, se basa con cada uno de los objetivos específicos, que permite desarrollar el estudio de investigación:

1. Fundamentar la teoría de administración pública y *marketing* estratégico para las unidades de negocio.
2. Analizar el estado situacional de las unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo.
3. Identificar los componentes del modelo de *marketing* estratégico para las unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Después de lo cual, se procede con la metodología, para lo cual se tiene una investigación de tipo descriptiva – explicativa que permite caracterizar los componentes de modelo de la propuesta y a la vez recolectar información de la problemática y así identificar las falencias para crear estrategias, el método utilizado es el histórico – lógico, pues vas desde los acontecimientos pasados hasta la

actualidad, seguido del inductivo – deductivo, donde el primero va de lo particular a lo general y el segundo de lo general a particular.

Así mismo, tiene un enfoque mixto es decir, la ruta cualitativa que permite detalles y experiencias únicas, que permite profundizar mediante el criterio personal de los empleados, y la cuantitativa que consiste en el conteo de datos, (Hernández & Mendoza, 2018), también, se tiene dos fuentes la primaria que consiste en datos vivenciales, y la secundaria la documentación perteneciente a las Unidades de Negocio.

En tal sentido, la investigación tiene como finalidad aportar en el proceso comercial de cada unidad de negocio y mejorar el posicionamiento a nivel local; por lo que es necesario fundamentar la teoría de administración pública y *marketing* estratégico para las unidades de negocio, que permita conocer en un contexto macro las causas que provocan una inadecuada gestión y conocer los posibles efectos con los entes de control.

Por ende, el *marketing* construye y difunde información relevante de los servicios de cada unidad de negocio, a través de una identidad corporativa propia, permite resaltar sus productos frente a la competencia, es por eso, que se considera como un arte, una ciencia de elegir mercados meta y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente (Kotler & Keller, 2016).

Sim embargo, es necesario aplicar instrumentos metodológicos, en este caso será la Matriz de Conceptos e índice de Jaccard, ambos son de consideración pues estos tienen un gran papel en la investigación; primero la matriz mencionada por Alarcón (2019), trata de realizar un análisis de todos los modelos y sus autores consultados en el capítulo teórico, en la cual, se trabaja con los autores y diseños (Filas) y los elementos que constituyen a cada uno (Columnas), lo que permite calcular la frecuencia de coincidencia de los elementos, es decir, cuantas veces es nombrado determinado elemento en los diferentes esquemas.

Por otro lado, el índice de Jaccard igualmente mencionado por Alarcón (2019), hace referencia a que debido a la cantidad de representaciones citadas y a su vez con los resultados obtenidos de la matriz, se aplica el cálculo mediante un algoritmo, mismo que permite reducir o minimizar la cantidad de modelos, al igual que, el número de elementos que conforman los mismos.

En efecto, estos instrumentos son un complemento luego de la aplicación de las herramientas de investigación, como son la encuesta y entrevista, pues de estas de igual forma se obtiene elementos claves para construir el modelo, es decir se extrae lo obtenido de Jaccard y de las otras herramientas antes mencionados, y se tiene los elementos más importantes para poder construir la propuesta.

Del mismo modo, es necesario explicar que para esta aplicación de los instrumentos se cuenta con un análisis de 8 modelos y al aplicar los mismos reducen a 4, debido a que no todos los elementos tiene un número significativo de apariciones en los diseños estudiados, lo cual permite un análisis más claro de los diferentes componente que se tiene en esta investigación y para el modelo propuesto de las Unidades de Negocio se tiene un total de 17 elementos que forman parte, y al conocer la problemática de la empresa pública tecnológica, se espera que con la propuesta se puede corregir esas falencias y poder conseguir así las metas y objetivos.

Por ello, a diferencia del sector privado, la administración de los recursos enfocados a las 4P's del *marketing* (Precio, Plaza, Promoción, Producto) es menos complicado y sus procesos no llevan mucho tiempo, en contraparte con el sector público, que se desarrolla todo un proceso público tanto documental y recurso económico, que origina una demora considerable en la ejecución de las campañas publicitarias.

Por esta razón, la empresa necesita aplicar el *marketing* como una estrategia que implica entender y analizar el entorno en el que opera la misma; clientes, competidores, leyes, reglamentos, y demás elementos que permiten una planificación estratégica para hacer del negocio un éxito. De ahí que, la

segmentación del mercado, la elección del *target*, y decidir con que mensajes deseas que se asocien los objetivos del *marketing*, se lo considera con el nombre de posicionamiento; sin dejar de lado que el mismo es un proceso continuo, con un entorno dinámico, lo que significa que está en continuo cambio, es decir, lo que las personas quieren hoy, no es necesariamente lo que van a querer mañana, lo cual genera un proceso que implica tanto la planificación, como la implementación y ejecución de un correcto plan de mercadotecnia (Zamarreño, 2019).

Del mismo modo, es necesario analizar el estado situacional de las unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo, conocer cómo se encuentra internamente con sus colaboradores y en cada una de sus áreas y así mismo externamente con su competencia, la forma en como prestan los diferentes servicios y productos a sus potenciales clientes y ciudadanía en general, al igual que la manera de administrar sus recursos asignados para poder hacerlo eficientemente y aprovecharlos al máximo.

Como se indica, esta investigación está dirigida a responder las causas de los eventos y fenómenos que genera la administración de los recursos, la calidad en la prestación de los servicios, la fidelización de los clientes, planificación estratégica y análisis de la competencia que no han sido analizados a detalle, es por ello, que la propuesta del modelo de *marketing* estratégico tiene como propósito generar procesos para el área comercial y que así le permita alcanzar los objetivos y metas institucionales, cabe recalcar que es de gran importancia contar con un modelo que este delimitado por fases para conocer e identificar qué pasos se debe seguir en cada una de ellas y así mismo identificar la intervención de los diferentes mandos como es el ejecutivo, medios y operativos, para lo cual se establece las diferentes herramientas a usar en la gestión.

Finalmente, el modelo está dirigido para las diferentes Unidades de Negocio de la empresa pública de la Universidad Nacional de Chimborazo, en tal virtud, por la generalidad del modelo puede ser aplicado a otras empresas o universidades, pues su interpretación es de fácil comprensión, y tiene todos los elementos necesarios que requieren ser atendidos en una empresa.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Este capítulo caracteriza la importancia del *marketing* en el desarrollo comercial de las organizaciones, por lo cual se habla de la evolución y tipos de *marketing*, con un enfoque más amplio en cuanto a *marketing* estratégico y su gestión e importancia, así mismo las herramientas estratégicas; sin dejar de lado el brazo comercial de la empresa que es la parte operativa y su función, siguiendo con las estrategias para poder llevar adecuadamente una empresa mismas que dan paso para conocer el CRM como una estrategia de negocio y de ahí partir hacia los diferentes modelos de *marketing* estratégico.

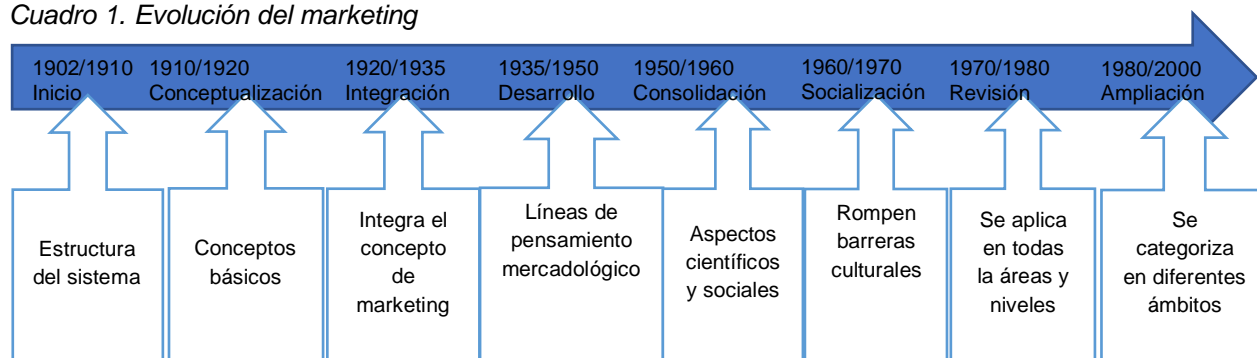
1.1. Consideraciones generales del *marketing*

El *marketing* tiene sus inicios en el desarrollo empresarial dado que es una disciplina que tiene su origen en la Revolución Industrial que comienza en la segunda mitad del siglo XVIII, en la cual, empieza un cambio y transformación de procesos económicos, sociales y tecnológicos; a saber, es aquí donde surge el mundo de la mercadotecnia (Estrella & Segovia 2016); cabe agregar, que esta evolución se enfoca en obtener ventaja competitiva, mediante las economías de escala y la producción en masa; es decir, producir más y comercializar a menor coste (Lázaro, 2016).

Del mismo modo, Kotler (1999) menciona que al contar con excedentes de producto y la agresividad de precios de la competencia, se genera una etapa orientada a la venta (de 1930 a 1950), donde se comercializa los productos al consumidor de manera indistinta, y aquí no segmenta al cliente para cumplir con sus necesidades o requerimientos específicos; por otra parte, Llonch (1993) define un entorno donde se desarrolla un proceso comercial; es decir, la etapa orientada al mercado (de 1990 a la actualidad), hay que tomar en cuenta la situación económica y los cambios políticos, estos pueden generar algún tipo de obstáculo legal, lo cual entorpece el normal funcionamiento del proceso comercial.

Al contrario, al hablar de la evolución de esta ciencia, Sangri (2014) menciona que desde 1902 hasta la actualidad transcurren 8 etapas, mismas que se detallan a continuación.

Cuadro 1. Evolución del marketing



Fuente: modificado a partir de Sangri (2014)

Por lo tanto, el *marketing* ya no es una opción; ahora es parte fundamental del crecimiento empresarial; su intervención incluye a todas las áreas de la organización, y da apoyo en la ejecución de diferentes proyectos.

Con base a lo expuesto, es preciso conceptualizar el término *marketing*; por lo que, para Ortiz, Joyanes & Giraldo (2015) es un proceso que cuenta con una serie de pasos para poder llegar a cumplir con su propósito; en cambio, Ojeda & Mármol (2016) señalan que es una herramienta para la gestión de las empresas; dado que permite que las organizaciones tengan mayor competitividad en el mercado que opera y esto a su vez le permite ser más productivo, con lo que coincide Rodríguez & Ammetller (2019), cuando la consideran clave para toda organización, en todos los sectores de actividad y en cualquier país del mundo; por otra parte, Ortiz (2017) expone que permite analizar e identificar las tendencias de los mercados, como se sabe hoy en día los cambios son acelerados debido al crecimiento tecnológico.

Por consiguiente, se puede decir que el *marketing* es una herramienta de gran utilidad, considerada como un proceso más en cualquier tipo de organización, que permite identificar las nuevas tendencias en los mercados y así satisfacer las necesidades y deseos de los grupos de interés, mediante un vínculo entre ética y

la mercadotecnia, al igual que la correcta creación, comunicación, oferta y entrega de productos y servicios.

Es así como, el *marketing* pasa a formar parte de la cadena de valor de las organizaciones; por lo que, Ferrer & Vázquez (2011) hacen relevancia al cliente pues la importancia radica en que para definir la calidad se hace necesario conocerlo y para ello se necesita la función de la mercadotecnia y de igual manera; Montes et al. (2018) concuerdan con lo expuesto; pues se indica, que las empresas dependen del *marketing* para lograr el éxito o fracaso; lo que, conlleva el establecimiento de relaciones sólidas con los clientes y en la interacción continua; es decir, se invierten grandes esfuerzos para poder llegar a su grupo de interés mediante la utilización de herramientas tecnológicas que permiten conocer su comportamiento frente a un producto o servicio ofertado.

Por tanto, la mercadotecnia al ser una herramienta valiosa está enfocada a potenciar la comercialización de servicios y productos, orientada a la satisfacción del consumidor; sin embargo, existe diversos ámbitos o áreas donde se puede aplicar, por ello se exponen los tipos de *marketing*.

Cuadro 2. Tipos de marketing

No.	Autor /Año	Tipo	Conceptualización	Componentes
01	Prettel (2016)	<i>Marketing</i> de Servicios	Servicios o productos intangibles que son adquiridos para lograr una satisfacción especial, mismo que no se pueden tocar, oler, transportar, almacenar, no son físicos. En tal virtud, no se encierra en aspectos tangibles, sino en entender las necesidades de los clientes y de esta manera, buscar la forma de cumplir sus deseos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumo y producción simultaneo. ✓ Canales directos de comercialización. ✓ Precio. ✓ Procesos. ✓ Personas. ✓ Evidencia Física. ✓ Productividad.
02	Innovación y Cualificación S. L (2017)	<i>Marketing</i> Ambiental	Instrumento estratégico para posicionar a las empresas con respecto a la preocupación que tienen los clientes por la problemática ecológica asociada a sus productos o servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conservación del medio ambiente. ✓ Desarrollo sostenible. ✓ Paz, igualdad, respeto y democracia.
03	Hernández (2018)	<i>Marketing</i> Social	Se persigue un bien que afecte, no solo al cliente/consumidor individualmente, sino que transforme a la comunidad en conjunto. Además, que sus efectos perduren en el tiempo, se relaciona a la consecuencia de la transformación de la conducta humana, por la forma de utilizar un determinado producto cambia la armonía en la sociedad donde el individuo convive.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumidor ✓ Comunicación ✓ Convivencia ✓ Coste ✓ Aliados ✓ Políticas ✓ Financiamiento
04	Noblecilla & Granados (2018)	<i>Marketing</i> Estratégico	Análisis continuo y sistemático de las necesidades del mercado, el diseño y desarrollo de productos o paquetes de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesidad ✓ Deseo ✓ Demanda ✓ Valor

			servicios, con características tales que les diferencien de sus principales competidores, y aseguren a la empresa una ventaja competitiva duradera.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción ✓ Calidad ✓ Intercambio ✓ Transacción ✓ Mercado ✓ Segmentación ✓ Clientes
05	Sainz de Vicuña (2018)	<i>Marketing</i> Operativo	Es más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión de <i>marketing</i> y opera en plazos de tiempo más cortos. Su eficacia, sin embargo, depende de la calidad de las elecciones estratégicas fijadas previamente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto ✓ Precio ✓ Plaza ✓ Promoción
06	Ramírez (2019)	<i>Marketing</i> Digital	Aplica todas las acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se llevan a cabo en internet: <i>webs</i> y <i>blogs</i> , redes sociales, plataformas de video, foros, entre otros. Implica la utilización de la tecnología en todas sus formas. Genera un reto para la empresa, para captar la atención de sus clientes, mediante la creación de contenido de interés y que le permita relacionarse con el producto.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Marketing</i> de contenidos ✓ <i>SEO</i> ✓ <i>Link Building</i> ✓ <i>Social media</i> ✓ Email Marketing ✓ <i>Inbound Marketing</i> ✓ <i>SEM</i> ✓ <i>Analítica WEB</i>
07	Zamarreño (2020)	<i>Marketing</i> Relacional	La personalización del cliente, el tratamiento individual del mismo en la medida en que sea posible; que pueda ser citado, llamado o visitado como persona, como amigo y como socio cooperador en un mismo proyecto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base de datos estructurada. ✓ Ultra segmentación. ✓ El cliente siempre es lo primero. ✓ Estrategia a largo plazo.

				✓ Contacto interrumpido.
08	Núñez (2017)	Marketing Educativo	El <i>marketing</i> educativo y su aplicación suponen un cambio de paradigma para los centros educativos”, es decir se debe cambiar los típicos patrones o modelos del tiempo atrás y así poder insertar el <i>marketing</i> como algo positivo y favorecedor para la educación y debe implicar a todos sus departamentos y actividades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento del público objetivo. ✓ Contenido de relevancia. ✓ Presencia en las redes sociales. ✓ <i>Email marketing</i>.

Fuente: elaboración propia

En síntesis, se aprecia que los tipos de *marketing* se acoplan a distintos sectores comerciales, cuyo propósito es contribuir significativamente en el crecimiento y desarrollo organizacional; por ende, es relevante identificar, cuál de ellos se ajusta en el mercado y como este llega al público objetivo.

Sin embargo, dado la importancia del *marketing* estratégico, se amplía su tratamiento, en este sentido, Millán et al. (2013) señalan que este se fundamenta en la observación detallada de la situación actual de las ofertas de la empresa, además de una comprensión de las necesidades del mercado con el objetivo de detectar amenazas y oportunidades, que combinados con los recursos y capacidades con que cuenta la organización, permiten definir una ventaja competitiva; así mismo, Acebo (2015) ratifica que es necesario el análisis de las exigencias del mercado y el desarrollo de productos rentables destinados a grupos especiales que presentan cualidades distintivas de la competencia asegurándose así una ventaja ante la competencia.

Así pues, la ventaja competitiva es un aspecto diferenciador dentro del mercado en el que se desarrolle su filosofía empresarial, al ser predominante su producto o servicio; por ende, genera el grupo objetivo más idóneo para la comercialización y permite crear canales de comunicación más eficientes.

Inclusive, Zamarreño (2019) expresa que es una metodología de análisis y conocimientos del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma óptima y eficiente, que el resto de los competidores.

En tal sentido, es importante conocer el giro del negocio para establecer los cambios que surgen en el mercado, ya sea, por innovación o procesos eficientes que optimicen costos o mejoren la experiencia del usuario, esto puede convertirse en la estrategia diferenciadora frente a otros competidores.

Consecuentemente, luego de conocer más a fondo acerca del *marketing* estratégico, se habla acerca de las funciones que este, tiene dentro de las empresas; por ello, Acebo (2015) sostiene que su propósito es orientar a la institución, hacia oportunidades económicas; es decir, entornos adaptados a sus recursos y a su saber hacer; y que, ofrecen un potencial crecimiento y rentabilidad; mientras que, Noblecilla & Granados (2018), lo consideran como un pilar para el desarrollo de estrategias pertinentes para cubrir las necesidades identificadas como son:

- Identificar las nuevas tendencias de los consumidores.
- Determinar los nuevos hábitos y costumbres de compra de los consumidores.
- Analizar los puntos débiles y fuertes de los competidores en un mercado en particular.
- Detectar oportunidades y amenazas que puedan ocurrir en un mercado en común.
- Desarrollar estrategias pertinentes para satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes.
- Mantener información anticipada para tomar decisiones estratégicas y disminuir los riesgos que puedan darse en un mercado competitivo.

De ahí que, es fundamental un estudio de mercado más minucioso que permita encontrar esas oportunidades de negocio, que satisfagan a los clientes; por lo que,

es necesario analizar el entorno interno y externo que permita ofrecer un producto y servicio de calidad.

En un mercado competitivo, es importante generar un diferenciador que predomine en el sector comercial, a través de estrategias que se orienten a generar un cambio positivo a la organización; por ello, Kotler (2001) hace alusión a la planeación estratégica orientada hacia el mercado, que es, el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, además de las oportunidades cambiantes de este, con lo que coinciden Kotler & Armstrong (2013), al señalar que atender un mercado de consumidores finales es enfrentar a los competidores.

Por lo tanto, la empresa y sus competidores lo investigan e interactúan con los consumidores para entender sus necesidades, entonces crean y envían sus ofertas a los clientes; ya sea, de manera directa o a través de intermediarios de *marketing*. Por consiguiente, cada componente en este sistema se ve afectado por las principales fuerzas (ambientales, demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y socioculturales).

Por ende, es de relevancia la identificación apropiada de los recursos que apoyen las estrategias de mercadotecnia comprendidas en los diferentes eventos, publicidades, promociones y la vinculación a medios digitales que oriente a la implementación de las acciones detalladas en el plan estratégico.

De igual forma, Santafé (2014) expresa que las empresas no solo analizan las fuerzas y debilidades a corto plazo, sino también, las fortalezas y capacidades a largo tiempo de la competencia, la cultura del aprendizaje, deriva en un comportamiento proactivo cuya característica primordial es que está dispuesta a desaprender todo lo que ya no es útil, e incorporar constructos necesarios para orientarse a los resultados de éxito, seleccionar los mercados a satisfacer y los grupos a controlar; es así que, Acebo (2015) afirma que toda empresa que adopta el *marketing* como herramienta de gestión, debe comprender que el

comportamiento y las acciones son coherentes con el concepto de este, además de tener en cuenta al cliente final y al intermediario.

En definitiva, una apropiada gestión de *marketing* estratégico debe estar orientada a la utilización de las diferentes herramientas de análisis que permita recaudar datos del mercado (competencia, clientes, canales de distribución, producto, procesos, precio, proveedores), que permitan establecer una línea de acción hacia el alcance de la meta organizacional.

Es así como, la ejecución de las estrategias pueden convertirse en la esencia de la obtención de resultados; por ende, es necesario conocer que herramientas estratégicas se puede utilizar para la ejecución de esa idea; por lo tanto, Munuera & Rodríguez (2016) definen a estas como un plan único, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de los objetivos trasados.

Del mismo modo, Hoyos (2021) señala que el *marketing* estratégico es un traje a la medida; es decir, corresponde a un diseño particular que se hace para una empresa en un momento y en una situación específica; por el contrario, González & Pérez y Sainz de Vicuña (2017), indican que es el conjunto de acciones que se llevan a cabo durante la negociación, es decir, hace referencia a un todo consciente, racional y coherente de decisiones sobre actividades a emprender y recursos a utilizar, que permite alcanzar los planes finales.

En efecto, es necesario contar con un plan de acción o trazar una ruta de actividades que permita la ejecución de la estrategia; y así, alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

Las herramientas estratégicas dependen del propósito a seguir; por ende, se expone algunas de ellas:

Cuadro 3. Herramientas estratégicas

Autor	Estrategias	Herramientas
Zamarreño (2019)	Ofensivas: alcanzar la cuota de mercado	Ataque frontal
		Ataque por el flanco
		Ataque de cerco
		Ataque de guerrilla
		Ataque de desvío
Burin (2017)	Defensivas: mantener la cuota de mercado existente	Contención
		Recolección
		Retirada
Mendoza (2015)	Para aumentar la demanda del mercado: porcentaje de ventas con el total de las ventas en un mercado específico	Servicio Rapidez Innovación
Mendoza (2015)	Para aumentar la cuota de mercado: participación que se tiene en el mercado	Segmentada
		Global
		Estrategia de nicho o enfoque
		Estrategias en base a la matriz <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)
Gomez (2020)	Para aumentar los ingresos por cliente: trata de que los clientes compren algo más de lo que fueron a buscar	Estimula la venta cruzada
		<i>Up- selling</i>
		<i>Cross – selling</i>
		<i>Customer Relations Managment (CRM)</i>
		Expanda la experiencia
Sánchez & Rattia (2015)	Para disminuir el coste variable	Reducir costos no laborales
		Reducir precios
		Reducir empleo temporal
		Estrategia de productividad
		Ajustar el número de horas trabajadas
		Mejorar la estructura de costes
		Reducir márgenes de ganancias
		Optimizar la utilización
Ceupe (2021)	Para mejorar la eficiencia de cara a los mercados: permiten conquistar mercados internacionales o nuevos segmentos	De entrada, a mercados
		Internacionalización
		Integración vertical
		De adaptación a los cambios de mercado
		De cobertura de los segmentos del mercado
		De la matriz atractivo del mercado-competitividad
		Diversificación

Fuente: elaboración a partir de los autores

Ahora bien, las estrategias planteadas anteriormente son las que muchos autores consideran importantes; sin embargo, su implementación depende del conocimiento a profundidad del sector, y el tipo de producto o servicio que se comercialice; por ende, su efectividad se ve reflejado en la ejecución de este.

Con base a lo expuesto, se describe al *marketing* operativo, como un proceso dirigido a la acción, cuya planificación se aplica en el corto o medio plazo y se encamina a los mercados y segmentos actuales; además, se concentra en la realización de metas de ventas; y, se apoya en los medios tácticos fundamentados en la política de producto, distribución, precio y comunicación (Velez 2020); para lo cual, se debe establecer previamente el objetivo a alcanzar, de esta manera, las acciones están ligadas a buscar los medios necesarios para generar un resultado positivo frente a la competencia.

Así mismo, Schnarch (2019) determina que este: planifica, ejecuta, evalúa y controla la acción mediante el plan de *marketing*, que incluye los programas de las 4p's; por otra parte, Prades (2015) enfatiza desarrollar estrategias de venta y comunicación que permitan hacer conocer a los potenciales clientes las características de los productos o servicios que la empresa tiene y pone a disposición del mercado.

De tal manera, que la planificación debe contener las herramientas a implementar en el desarrollo de la oferta que ofrece al público objetivo; de esta manera fortalece a la fuerza de ventas en el momento de proponer el producto o servicio.

Seguidamente, se caracteriza las funciones que cumple el *marketing* operativo dentro de las organizaciones, por lo que, Escudero (2021) afirma que lo esencial es crear volumen de negocios; es decir, vender y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costes, estos influyen directamente en la rentabilidad a corto plazo, a continuación, se resumen sus funciones:

Cuadro 4. Funciones del marketing operativo

Gamarra (2017)	Escudero (2021)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de estrategias ✓ Definición de tácticas ✓ Manejo de las cuatro variables del sistema comercial ✓ Comunicar, persuadir y vender. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar el plan de <i>marketing</i> ✓ Presupuesto de <i>marketing</i> ✓ Ejecución y control de las acciones de <i>marketing</i> ✓ Coordinación del personal de <i>marketing</i> y relaciones con el resto de la organización.

Fuente: modificado a partir de Gamarra (2017) y Escudero (2021)

Se determina entonces, que este es el brazo comercial de una organización, y que sin una buena estrategia de *marketing* no se alcanzan los resultados esperados, dichas acciones se fundamentan en la aplicación de las 4p's que son la base del trabajo operativo; en este sentido, Ariza (2019) y Navio et al. (2022) determina que: el precio, plaza, producto y producto son variables decisionales, que la dirección comercial considera y combina de una forma concreta, en función del análisis del mercado objetivo. Por lo que, es preciso contar con las 4p's en el plan de *marketing* institucional, permite llegar de manera objetiva al consumidor.

De ahí que, Escudero (2021) expone los factores que influyen dentro de cada una de estas combinaciones:

Gráfico 1. Factores que forman parte del mix de marketing



Fuente: tomado a partir de Escudero (2021)

En este caso cada una de las “p” cuenta con cuatro variables, donde cada una de ellas da a conocer los criterios bajo los cuales trabaja cada una. Por ejemplo, al hablar de producto, empieza por el diseño y sigue con la calidad, que al cumplir con estos se logra la utilidad para la empresa y los beneficios para el cliente, y así continua con el resto.

Sin embargo, Navio et al. (2022) expone otras características que forman parte de la mezcla del *marketing* y son:

Cuadro 5. Mezcla del marketing operativo

Producto	Precio
<ul style="list-style-type: none"> • Línea de productos • Gama de productos • Profundidad longitud 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de descuentos • Personalización de precios • Ventajas por volumen • Estrategias de precios
Distribución	Promoción
<ul style="list-style-type: none"> • Interdependientes • Fabricantes • Intermediarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Venta personal • Promoción de ventas • Relaciones públicas • <i>Marketing</i> directo

Fuente: modificado a partir de Navio et al. (2022)

Del mismo modo, en el cuadro presentado se tiene que cada “p” tiene sus criterios con lo que esta se maneja, y se puede observar una diferencia en el caso de producto que hace referencia a cuantos productos hay en su línea, y a su vez cuantas líneas conforman la gama y la profundidad de estas; así mismo en distribución este autor menciona a quienes se encargan de la venta del producto como son interdependientes, fabricantes directos o intermediarios.

De tal manera, las 4p’s forma parte integral de la estrategia de negocio, por ello Parrish (2014) menciona brevemente que esta consiste en desarrollar sus fortalezas mediante la elección de los clientes y los proyectos adecuados, por ende, invita a descubrir que es lo que la caracteriza como empresa y explotarla en su grupo de interés, y así mismo, Piñero (2015) sustenta lo indicado, pues, de igual manera menciona que a la estrategia se debe implantar como una agrupación de

partes en la que intervienen todas, o casi todas las áreas funcionales y de negocio de la empresa, pero a su vez, acota que cada una debe elaborar su plan de acción y así todas dirigidos a llevar un buen puerto la estrategia, y menciona que normalmente los cuatro planes que se establecen son: el de *marketing*, de recursos humanos, de operaciones y financiero, por tanto, al trabajar vinculada mente logran un resultado más efectivo.

Por el contrario, para Plazas (2022) la estrategia se relaciona particularmente con la innovación, con la capacidad de crear valor y manejar la calidad de vida de las personas y de la sociedad en general a partir del modelo de negocio; por ende, conlleva a definir el rumbo hacia la mejora continua de cada proceso y permitir así crear una cadena de valor que integre todas las áreas para cumplir con el objetivo de la organización.

Por consiguiente, definir una estrategia apropiada para la empresa, permitirá generar valor al cliente y a sus colaboradores, mediante la adecuada ejecución del plan de acción, que permite aplicar de manera óptima las ideas; y así, lograr alcanzar resultados efectivos. Aspecto con los que concuerda Munuera & Rodríguez (2016), al indicar la importancia de 3 aspectos:

1. La elección de los negocios y con ello de las actividades que se van a realizar en el seno de la organización.
2. El análisis del comportamiento competitivo.
3. El proceso de recolocación de recursos en el negocio.

En tal virtud, es muy importante conocer sobre el sector comercial, cada estrategia contribuye a la mejora o pérdida de participación en el mercado, el uso apropiado de los recursos y que estos se integren hacia una meta, permite monitorear y evaluar los logros de este.

A partir de lo indicado, una estrategia de gestión directa con el cliente es el *Customer Relationship Management* (CRM), que ha decir Domínguez (2014) se enfoca en que permite mantener actualizada, y tener visibilidad en todo momento,

de la actividad comercial, postventa y atención al cliente de su empresa con sus clientes y/o con su canal de distribución.

Mientras que, Valle (2015) expresa que es una arquitectura que combina los procesos de negocio y tecnologías orientadas a la comprensión de los mismos con respecto a quienes son, lo que hacen y lo que les gusta, y así mismo en la publicación de 50 minutos (2017), lo complementa al decir que el CRM designa el conjunto de las estrategias, herramientas y técnicas que permiten registrar, gestionar y enriquecer las relaciones con los clientes actuales, e incluso los antiguos a los que se quiere reconquistar. Por otro lado, Sanz Del Vecchio et al. (2017), mencionan que el *CRM* es un conjunto de procesos de negocio y de políticas de nivel global empresarial que están diseñados para captar, retener y dar servicio a los clientes, lo cual resulta adecuado con el propósito de disponer del *marketing* como estrategia de negocios dentro de las organizaciones.

Sin embargo, Ramos (2022) expresa que el CRM mismo recopila datos de una variedad de canales de comunicación diferentes, incluidos el sitio *web*, el teléfono, el correo electrónico, el *chat* en vivo, los materiales de *marketing* y, más recientemente, los canales sociales de una empresa.

Pues bien, se puede decir que esta herramienta forma parte de un modelo estratégico que permite conocer la forma en cómo las empresas pueden llegar al cliente y así poder ofrecerle la mejor experiencia en la adquisición de un servicio o producto, y por consiguiente, se puede apreciar un enfoque en el mundo digital de este siglo, donde cada uno se informa y compra mediante las redes y el internet, sin la necesidad de salir de casa y de la misma forma puede dejar sus quejas en la *web*, y dado esto las empresas tienen más facilidades para obtener datos de sus clientes, lo que ocurre recurrentemente en todos los contextos empresariales y educativos.

A partir de lo expuesto, las Instituciones de Educación Superior no están exentas de generar recursos económicos, que rentabilicen su gestión, para dicho efecto,

incorporan estrategias de comercialización de productos y servicios, a través de unidades de negocios, que vinculan estas prácticas de mercadeo.

Sin embargo, las universidades estatales en Ecuador al ser organismos del Estado operan bajo preceptos de la Administración Pública, en particular, de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) o la de Servicio Público. Por ende, la Constitución de la República del Ecuador (2018) determina en su Art. 227 que "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación", fundamento que afianza su funcionamiento y misión social.

Es así como, la LOES (2018) en el Art. 353 establece que "el Sistema de Educación Superior se rige por un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva; y por un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de los establecimientos objeto de regulación", normativas, que sin lugar a duda, eleva la gestión universitaria; además de coadyuvar con el control de la excelencia académica y de los recursos asignados por el Estado.

Además, en el Registro Oficial No. 48 (2009) de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, se faculta a las universidades estatales a constituir unidades de negocio, fundamento, que es aprovechado por el máximo organismo universitario de la Universidad Nacional de Chimborazo, para la creación de estas, igualmente, definir procesos administrativos para el desarrollo de sus actividades. Así mismo, determinar su autonomía en la toma de decisiones y funcionamiento interno, siempre enmarcado en un enfoque de control público.

No obstante, la inadecuada gestión que desarrollan las unidades de negocio no involucra a la universidad, en el Registro Oficial No. 298 (2010) detallado en la Ley Orgánica de Educación Superior, dispone que las Instituciones de Educación

Superior deben crear personas jurídicas distintas e independientes de la misma, cuando estas realicen alguna actividad económica o productiva, lo que deslinda a las IES de cualquier responsabilidad. A continuación, se detallan las universidades estatales que incorporan este sistema de comercialización:

Cuadro 6. Instituciones de Educación Superior que tienen unidades de negocio

Escuela Politécnica Nacional EPN (Quito)	EPN-TECH EP
Escuela Superior Politécnica del Litoral	TRANESPOL, ESPOLTV, ESPOLTECH
Universidad De Cuenca	Empresa Pública de la Universidad de Cuenca
Universidad De Las Fuerzas Armadas ESPE	ESPE-INNOVATIVA EP – Desarrolla – Especializa – Transfiere
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.	Conduespoch / Gasolinera Pública
Universidad Central Del Ecuador	UCE proyectos EP
Universidad De Guayaquil	Empresa Pública UGEP
Universidad Estatal Amazónica	UEA-EP
Universidad Estatal De Milagro	EPUNEMI
Universidad Nacional De Loja UNL	La Nacional de Loja EP
Universidad Politécnica Estatal Del Carchi	UPEC CREATIVA EP
Universidad Técnica De Ambato	UTA-EP
Universidad Técnica De Machala	UTMACH EP
Universidad Técnica De Manabí	Empresa Pública de Servicios Generales e Ingeniería - UTM
Universidad Técnica Del Norte	Empresa Pública UTN
Universidad Técnica Estatal De Quevedo	Empresa pública UTEQ (PRODEUTEQ-EP)
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí	ESPAMMFL-EP
Universidad Estatal De Bolívar	PROSERVI-UEB-EP.
Universidad Estatal Del Sur De Manabí	UNESUM EPSU
Universidad Estatal Península De Santa Elena	Empresa Pública UPSE
Universidad Nacional De Chimborazo	UNACH TEC-EP

Fuente: elaboración propia

Consecuentemente, hay varias Instituciones de Educación Superior que incorporan unidades de negocio, por lo cual, cada IES cuenta con un modelo propio de administración pública que les permita gestionar de manera apropiada los recursos públicos, el conocimiento y el saber hacer, diseñados como aporte a la colectividad.

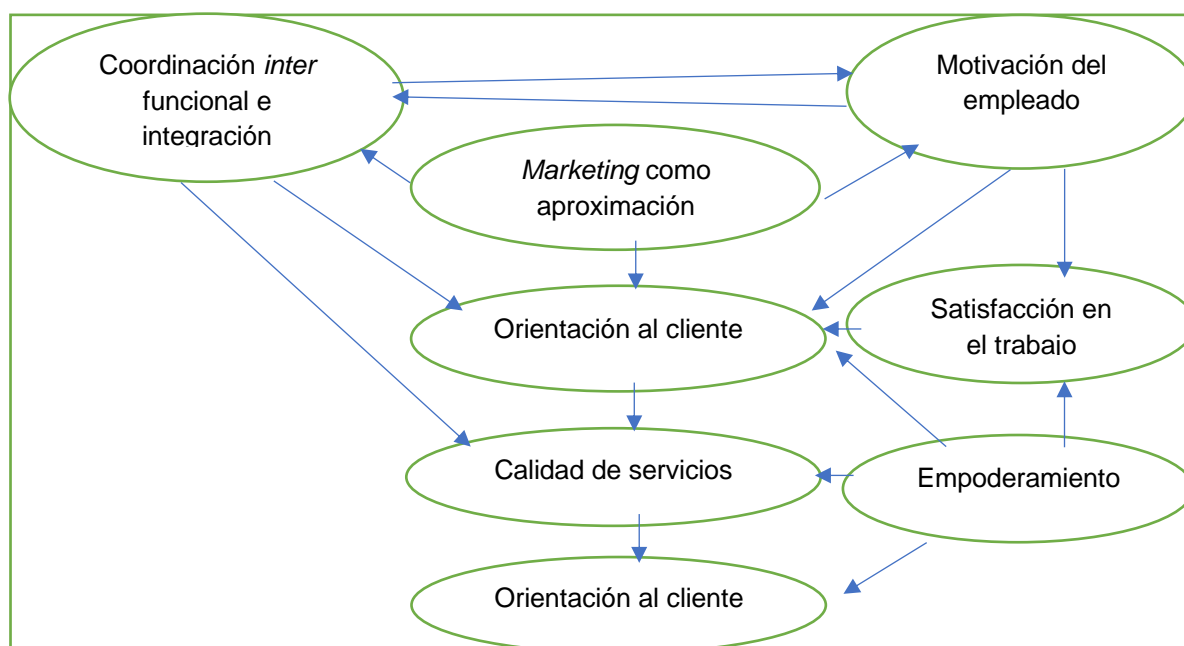
1.2. Modelos de *marketing* estratégico

Existen diferentes ámbitos de aplicación del *marketing* estratégico, los que se detallan a continuación:

Marketing interno

Desde esta perspectiva, Rafiq y Ahmed (2000) tomado de Regalado et al. (2011) presentan un modelo, basado en los clientes internos de la organización, considerado como factor esencia el proceso de prestación del servicio, en tal virtud, es importante mantener la motivación y el empoderamiento para alcanzar el objetivo de calidad; esto permite alcanzar una comunicación más fluida entre todas las unidades que intervienen de manera directa o indirecta en este, ver gráfico 2.

Gráfico 2: Modelo de marketing interno



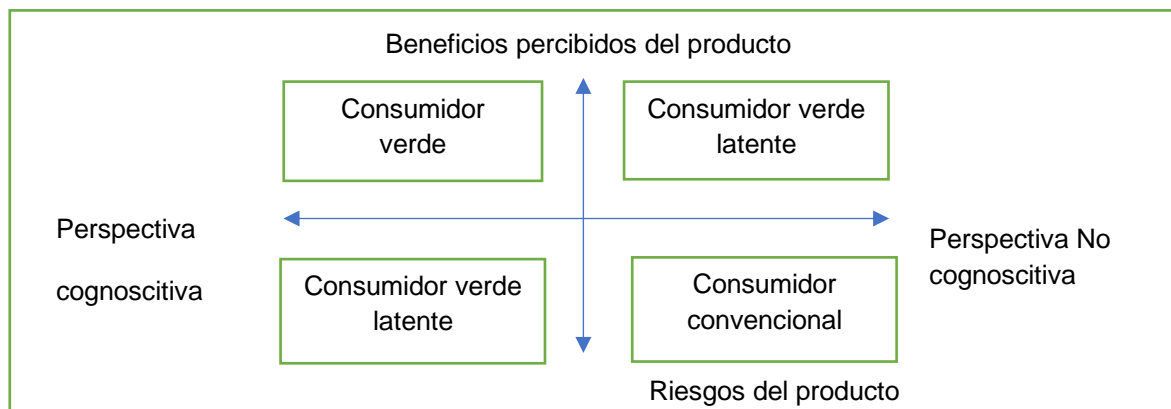
Fuente: tomado a partir de Regalado et al. (2011)

Marketing Ambiental

Además de contar con el apoyo del cliente interno, es importante identificar al consumidor en el modelo de D'Souza, (2004), tomado de Maldonado et al. (2007),

fija sus perspectivas acordes a los beneficios percibidos, pero puede ocasionar un riesgo cuando las unidades de negocio no cumplan apropiadamente en el desarrollo del servicio, esto puede generar una disminución en el posicionamiento y en la cadena de valor, ver gráfico 3.

Gráfico 3. Modelo de *marketing* ambiental

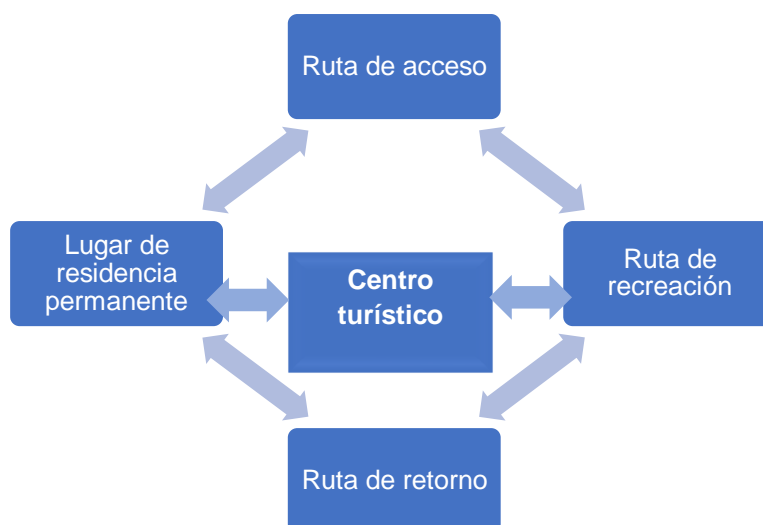


Fuente: tomado a partir de Maldonado et al. (2007)

Modelo de *marketing* turístico

En efecto, este modelo permite orientar objetivos de la organización a generar un flujo de actividades o metas que permita alcanzar un resultado común, crea dependencia en cada uno de los procesos de las unidades de negocio; en tal virtud, el cliente interno juega un papel fundamental en el cumplimiento del enfoque espacial, orientado a la eficiencia y eficacia de cada proceso, ver gráfico 4.

Gráfico 4. Modelo teórico de enfoque espacial de Mariot

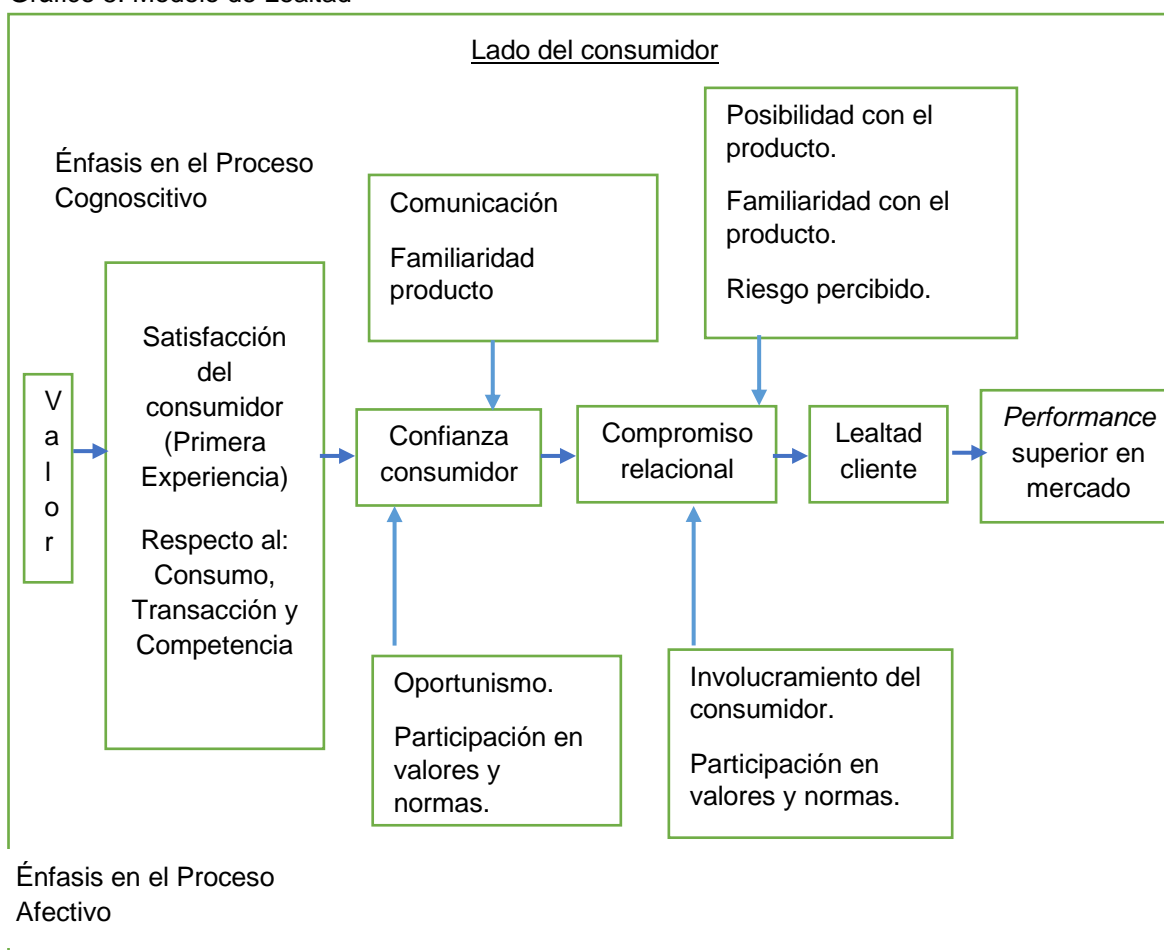


Fuente: tomado a partir de Naranjo et al. (2019)

Modelo de *marketing* relacional

Como aspecto esencial, el modelo de Lealtad de Vásquez, Párraga y Alonso (2000), tomado de Arguello (2017), prioriza la comunicación y familiaridad del producto, esto puede generar un compromiso enfocado a la satisfacción del cliente, y como resultado el *performance* en el mercado, alcanzan la calidad en el servicio y recopila las observaciones generadas al no cumplir con las expectativas del consumidor como un aspecto de retroalimentación, ver gráfico 5.

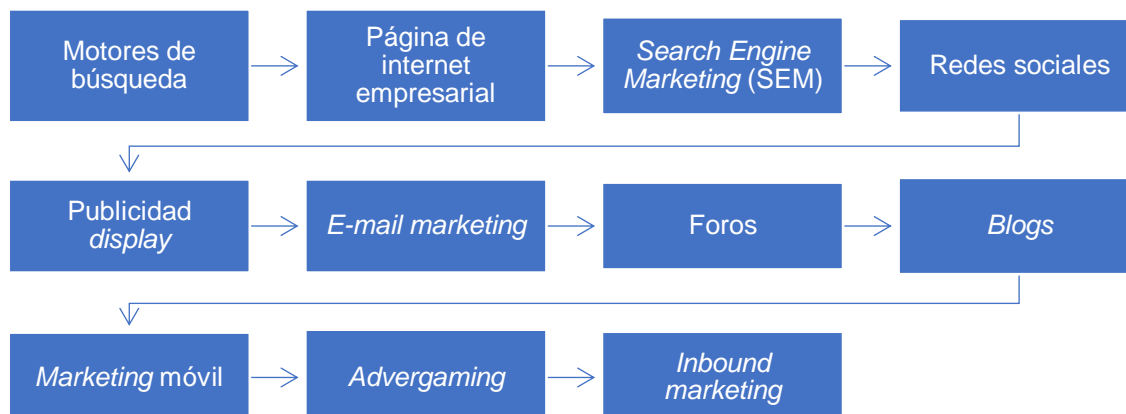
Gráfico 5. Modelo de Lealtad



Fuente: tomado a partir de Arguello (2017)

Modelo de *marketing* digital

Sin duda, el modelo de Santes et al. (2017), se basa en la nueva era que se vive actualmente, las personas conocen la tecnología y solicitan información de cualquier producto o servicio mediante un clic en la pantalla de un celular, o en un ordenador, por ello, la innovación y los canales de comunicación se convertirá en un aspecto esencial de las unidades de negocio, permite conocer las necesidades y expectativas que tiene el cliente, ver gráfico 6.

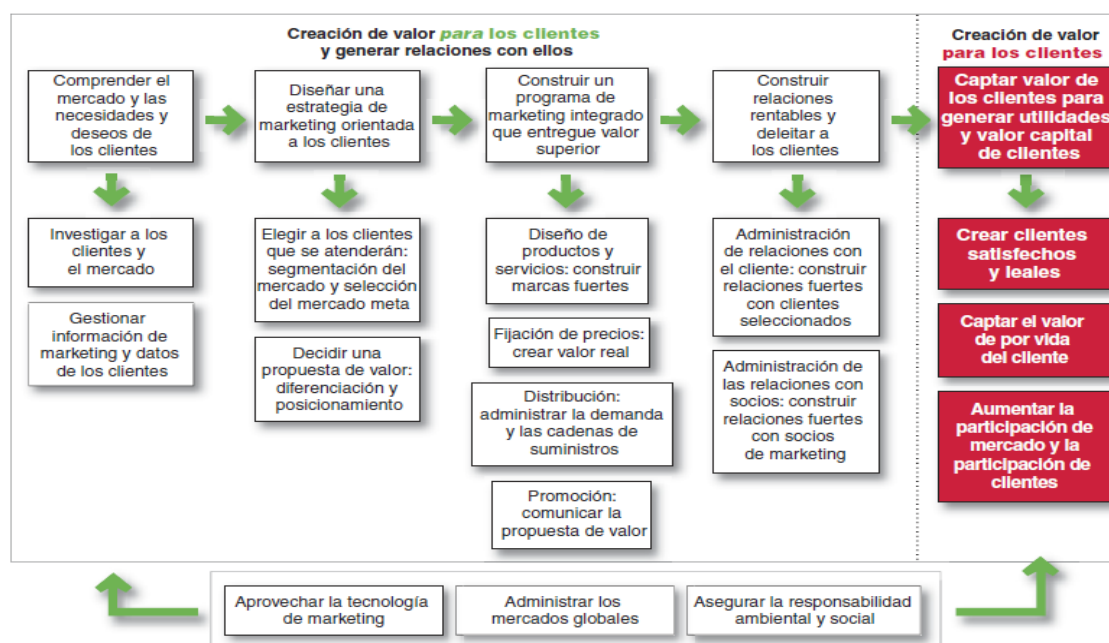
Gráfico 6. Modelo de *marketing* digital

Fuente: tomado a partir de Santes et al. (2017)

Modelo de valor del cliente CRM

Este se enfoca en la relación del cliente que permite generar valor hacia la consecución de objetivos de satisfacción y calidad del servicio, por ende, es aplicable a las unidades de negocio por ser fuente generadora de información al obtener la retroalimentación necesaria que permita brindar un apropiado servicio a través de las herramientas *touchpoint* (punto de contacto) ver gráfico 7.

Gráfico 7. Modelo basado en CRM



Fuente: tomado a partir de Millán et al. (2013)

Modelo de relación con los clientes

Es sencillo en cuanto a su presentación, permite una interpretación más fácil, pues está basado en 4 elementos claves para tratar la gestión de los clientes, lo cual permite conocer de manera más clara y precisa a los mismos y así poder entregar a su público un producto o servicio que se acerque más a lo que ellos desean, este se puede aplicar en las unidades puesto que permite que se entregue al cliente un producto o servicio de manera más asertiva, ver gráfico 8.

Gráfico 8. Modelo de relación con los clientes



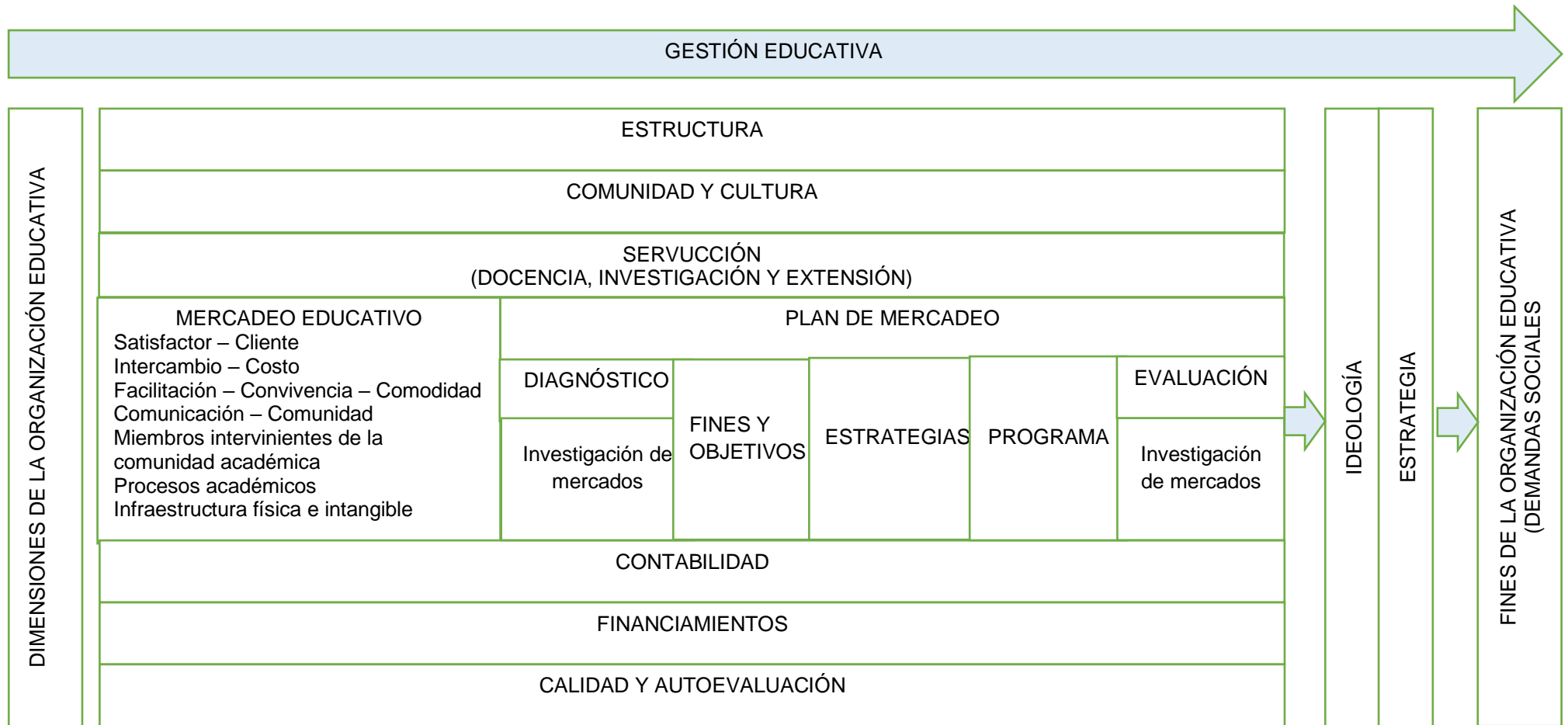
Fuente: tomado a partir De La Hoz (2017)

1.3. Modelos de *marketing* estratégico en Institutos de Educación Superior

Modelo de (Modelo Integrado de Gestión de Mercadeo Educativo) MIGME.

El modelo describe las áreas esenciales en el desarrollo de sus actividades, al resaltar el plan de mercadeo como un pilar para establecer estrategias comerciales que cumpla con los objetivos institucionales, para lo cual es importante considerar las unidades que intervienen en la ejecución del servicio y como este impacta en el cumplimiento de las otras áreas de la empresa, por ende, el trabajo en equipo será la fuente de alcanzar los resultados esperado, ver gráfico 9.

Gráfico 9. Modelo de *marketing* educativo

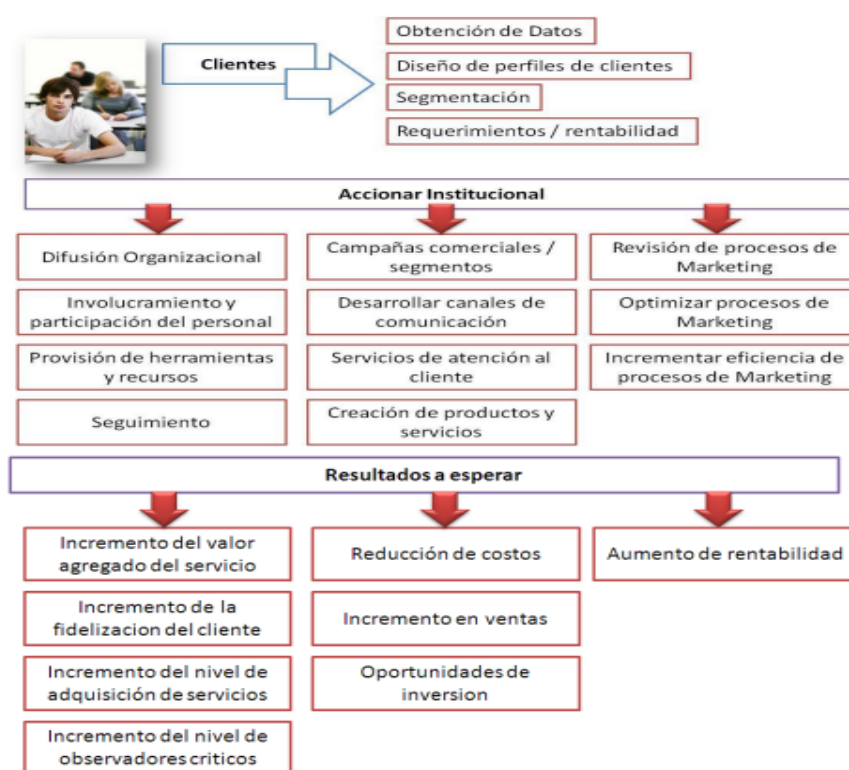


Fuente: tomado a partir de Ospina & Sanabria (2010)

Modelo como estrategia de negocio basado en CRM

Se centra en conocer el tipo de cliente que accede a un servicio o producto, lo identifica a través de la segmentación y le permite determinar los canales de comunicación acorde al resultado; este se complementa con el ambiental al enfocarse en el consumidor y en la forma de percibir el servicio, ver gráfico 10.

Gráfico 10: *Marketing* educativo como estrategia de negocio basado en CRM

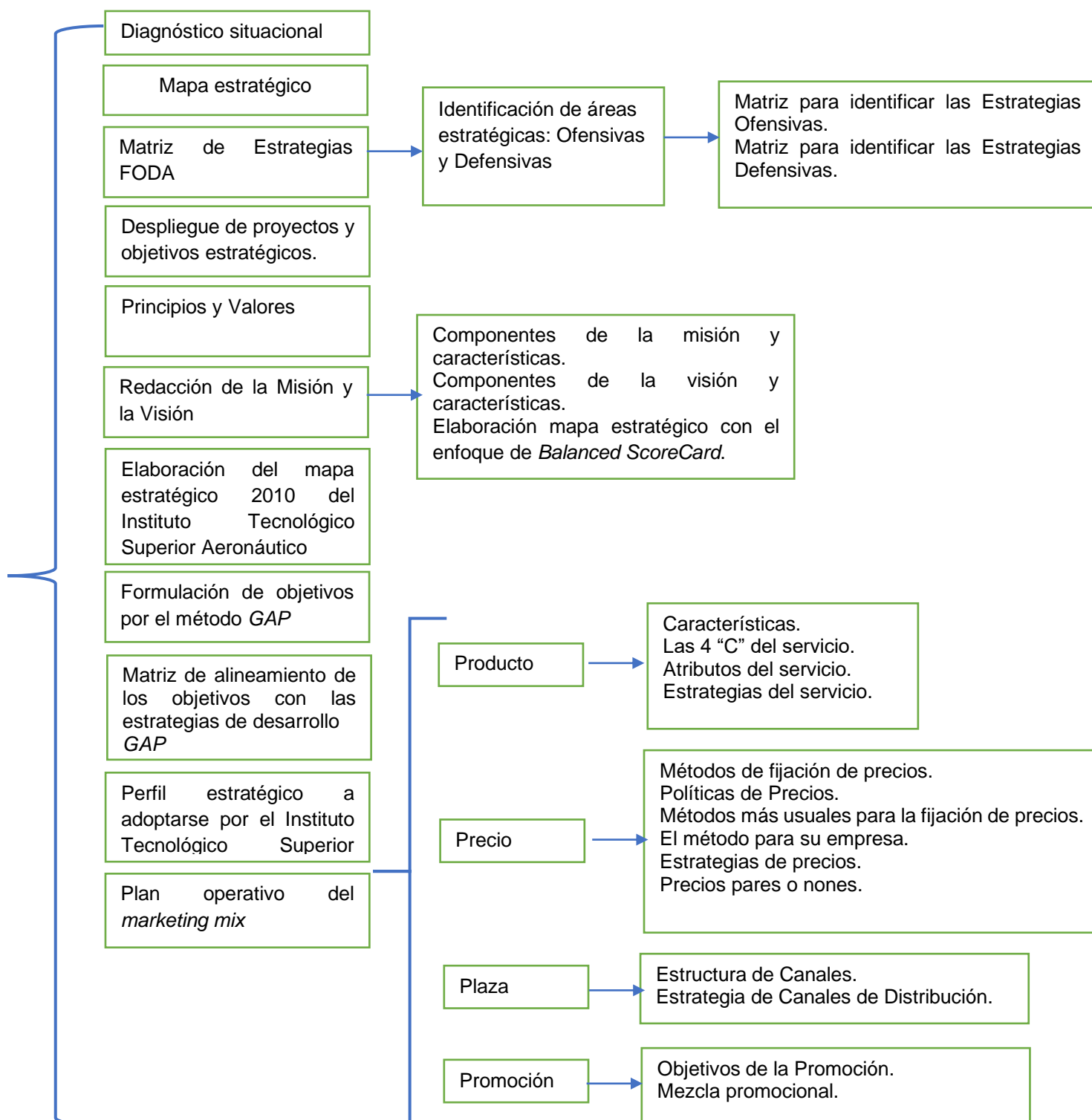


Fuente: tomado a partir de Sanz Del Vecchio et al. (2017)

Modelo estratégico para el “Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico”

El modelo en las Instituciones de Educación Superior, realizan un análisis situacional preliminar tanto financiero como de mercado, para proponer o determinar las estrategias de *marketing*, genera una cadena de valor desde el primer proceso, hasta el resultado de la gestión; lo cual permite aplicar en cualquier giro de negocio tanto público como privado, ver gráfico 11.

Gráfico 11. Plan Estratégico de Marketing para el "Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico"

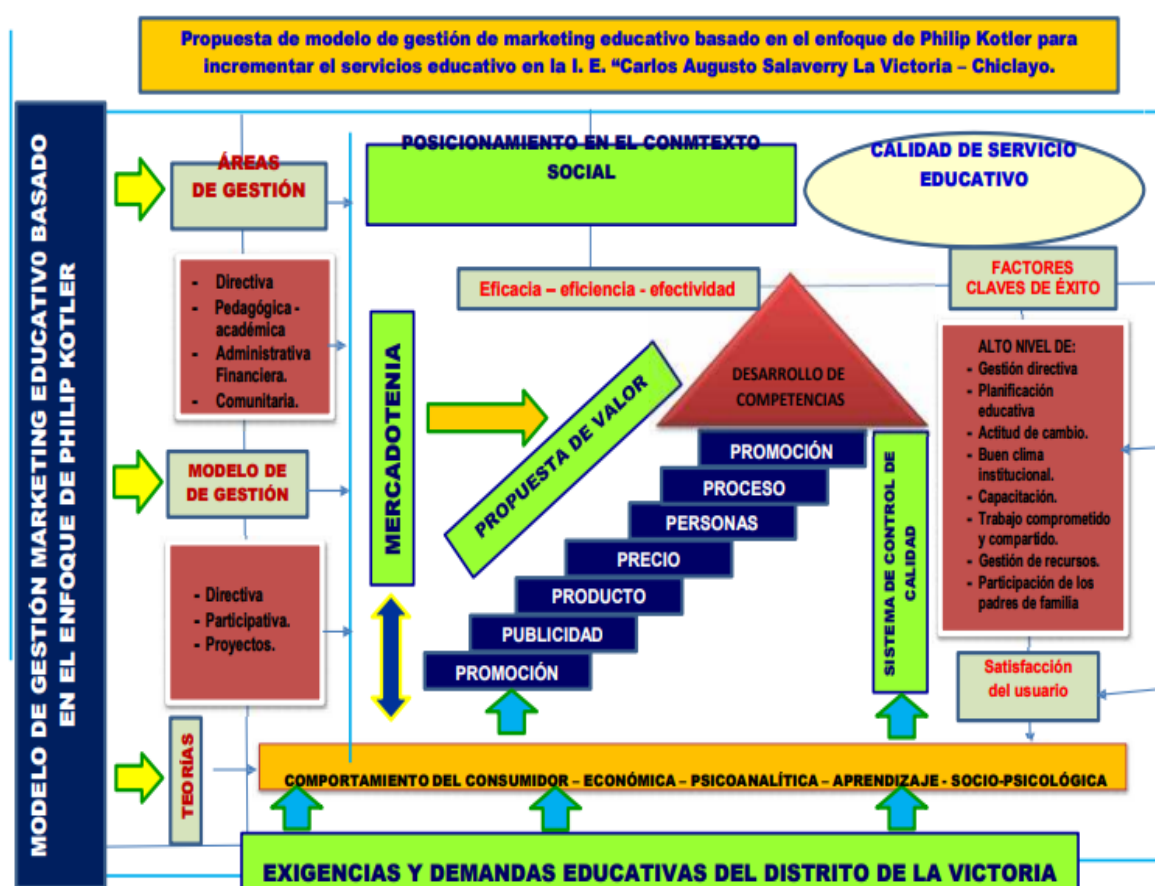


Fuente: tomado a partir de Cabezas (2019)

Modelo de gestión de *marketing* educativo basado en el enfoque de Philip Kotler para la Institución Educativa Carlos Augusto Salaverry". La Victoria – Chiclayo

El modelo basado en el enfoque de Philip Kotler se orienta a desarrollar estrategias de producto, precio, plaza, promoción, persona, proceso y presencia física y para el caso de la institución comprende cuatro áreas de gestión: directiva, pedagógica-académica, administrativa –financiera y comunitaria, este permite el involucramiento de todos los actores y así llegar a conseguir las metas establecidas, ver gráfico 12.

Gráfico 12. Modelo de gestión de *marketing* educativo basado en el enfoque de Kotler



Fuente: tomado a partir de Emma (2018)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se aborda todo acerca de la metodología de la investigación, como es su tipo, enfoques, métodos, técnicas, y las herramientas que son de utilidad para el desarrollo óptimo del procesamiento de la información obtenida, al aplicar los diferentes instrumentos para el estudio.

2.1. Concepción metodológica del modelo

Antes de comenzar es importante conocer que es la metodología por ello, Hernández & Mendoza (2018), mencionan que es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el objetivo de ampliar su conocimiento, y los fenómenos pueden ser tan variados como es con el comportamiento, sentimientos, emociones, enfermedades, entre otros.

En consecuencia, el estudio emplea un tipo de investigación descriptiva - explicativa, además de, caracterizar los componentes que forman parte de la propuesta de la investigación, esta busca recabar información de la problemática de las unidades de negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad, y así identificar las fortalezas o falencias que tiene esta, y crear estrategias, las que permiten mejorar y solucionar los problemas encontrados.

En cuanto a los métodos utilizados se aplican: el histórico – lógico, esto se debe a que se obtiene la información de los acontecimientos pasados en orden cronológico hasta llegar a la situación actual, es decir, se empieza con la respectiva indagación de todo lo ocurrido en tiempo atrás, año tras año, y analizar los beneficios o contratiempos que tuvo cada uno en su momento; el método inductivo – deductivo, donde el primero va desde lo particular, lo más pequeño, es decir, revisar cada uno de los diferentes procesos administrativos hasta poder llegar a como se ve influenciado el problema en cuestión y el segundo permite establecer diferentes conclusiones o hallazgos a partir de generalizaciones, donde ya se puede dar una

conclusión más amplia de todos los aspectos y así lograr un entendimiento claro y de campo.

Entonces, todo esto es importante para poder obtener la información necesaria y para lo cual se aplicará diferentes técnicas dentro de las unidades de negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Así mismo, la investigación, aplica un enfoque mixto, constituido por dos recorridos, pues, está compuesto en primer lugar por una ruta cualitativa que según Hernández & Mendoza (2018) permite: proporcionar profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas; también aporta un punto de vista fresco, natural y completo de los fenómenos, por ende, permite profundizar en los datos obtenidos mediante el criterio que tiene cada empleado de las diferentes unidades que laboran en la Empresa Pública de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Por consiguiente, así se puede conocer los problemas y proporcionar diferentes soluciones, mientras que, el enfoque cuantitativo permite realizar un conteo de los datos obtenidos de las encuestas y así obtener un dato con el mayor número de repeticiones sean estas positivas o negativas de cada una de las preguntas e identificar directamente las falencias que se tiene, y así convertir las mismas en oportunidades.

Por otro lado, para el estudio del problema se cuenta con fuentes primarias y los resultados de esta se obtienen de datos vivenciales obtenidos directamente de quienes conforman la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad que es objeto de estudio, motivo por el cual, se realiza entrevistas a todo el personal de los diferentes departamentos que forman parte de esta; y en las fuentes secundarias se tiene varios documentos pertenecientes a la misma en los cuales, se encuentren diferentes aspectos relacionados al proyecto de investigación, que sirven para analizar y comprender su giro de negocio y funcionamiento.

Por ende, de las diversas técnicas y herramientas que existen dentro de la metodología para utilizar en la investigación y que sirven para el manejo y control de la información recabada son:

Cuadro 7. Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de entrevista a colaboradores.
Encuesta	Formulario estructurado a los clientes que usaron las diferentes unidades de negocio.

Fuente: elaboración propia

Población y muestra

Para la investigación no se calcula la muestra en cuanto a la realización de las entrevistas, pues, la población son 14 colaboradores de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad, por ende, la investigación corresponde a toda la población en cuestión.

Cuadro 8: Población a entrevistar

N°	Nombre	Cargo
1	Santiago Rivera	Gerente General UNACH TEC
2	Santiago Carrera	Planificación
3	Raúl Samaniego	Talento Humano
4	Juan Pablo Valencia	Jurídico
5	Paulina Soto	Tesorería
6	Cinthy Tello	Contabilidad
7	Darwin Poma	Gerente Hospital Universitario Andino
8	Gabriel Vallejo	Líder Mantenimiento Hospital Universitario Andino
9	Patricio Inca	Vinculación con la comunidad
10	Wilson Nina	Director Médico
11	Verónica Cantuñi	Líder Farmacia
12	Verónica Quenoran	Líder Enfermería
13	Milton López	Líder de Sistemas
14	Karina Cahvez	Líder de médicos generales

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la encuesta dirigida hacia los clientes se tiene los datos de los clientes que recibieron un servicio o fueron atendidos en las diferentes unidades de negocio durante el periodo de enero a diciembre del año 2021, de los que se tiene un

registro de 24.130 clientes y en tal sentido se procede a calcular la muestra y se utiliza la fórmula para muestras finitas.

Muestra

Terminología de la fórmula

El significado de los términos es:

n= Tamaño de la muestra buscado

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza en este caso 95%

p = Probabilidad de que el evento ocurra

q = Probabilidad de que el evento no ocurra

e = Error de estimación 5%

N = Población o universo de estudio

N-1 = Factor de corrección.

Cálculo de la Muestra

DATOS	
N=	24.130
Z=	95%
e=	0,05
p=	0,5
q=	0,5

$$n = \frac{Z^2 p q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 24.130}{0,05^2 (24.130 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot}$$

n= 378 Personas

2.2. Análisis e interpretación de los resultados

Una vez aplicados los instrumentos indicados se obtienen los siguientes resultados:

Resultados de la entrevista

Tan pronto como, se realizó las entrevistas mediante la plataforma *zoom*, y se la realizó de esta manera debido a la pandemia de coronavirus por la que atraviesa el mundo entero; a cada uno de los 14 colaboradores que son parte de la empresa pública, se procede a realizar el análisis los resultados obtenidos de cada uno de los entrevistados. Por consiguiente, para lograr una mayor comprensión y análisis se agrupó las preguntas por características de similitud y así poder obtener de cada uno de los grupos una idea más clara y precisa, de lo dicho por los mismos. Por ese motivo se formó tres grupos y cada uno de ellos tiene sus características representativas.

Primer grupo: Trata acerca de la administración de los recursos, como potenciar la eficiencia, gestión documental, normativas y herramientas administrativas.

1. Con relación a la administración de los recursos los entrevistados mencionaron que no es adecuada en su totalidad y que se necesita de un mayor análisis para mejorar la misma, hay demasiada planificación sin ejecución de procesos. Muchos objetivos se incumplen, justificándose en la falta de recursos.
2. En cuanto a las acciones necesarias para potenciar la eficiencia, tiene ideas en común, como; que clarifiquen los objetivos, misión, visión, planes, metas a corto mediano y largo plazo, y así empoderar al equipo para el logro de este ideal, al igual que se requiere de un re-potenciamiento sobre el mercadeo y posicionamiento de imagen y aprovechar más el uso de la tecnología.

3. Se considera que un sistema de gestión documental en las unidades de negocio va a permitir una mayor productividad, ahorro de costos y tiempo, mejoras en los procesos y orden.
4. En base a la normativa, reglamentos y leyes todos concuerdan en que si genera impacto cuando hay claridad y objetividad.
5. Las herramientas administrativas que más se necesita son un plan de gestión, POA (Plan Operativo Anual), presentado a cada área, herramientas tecnológicas y capacitación en *office*.

Segundo grupo: está enfocado en el plan de *marketing*, manejo de marca, rentabilidad, *marketing* estratégico y comunicación institucional.

1. Se cuenta con un plan o modelo de *marketing*, pero debería ser más consistente para la comunidad a la que se aplica, debido a que aún le falta más estrategias.
2. La imagen institucional si permite posicionarse, aunque no es conocida ampliamente. Está planteada pero no llega a ser totalmente atractiva para la comunidad.
3. Las estrategias implementadas por el área de *marketing* logran alcanzar la rentabilidad deseada, pero no tiene un gran impacto sobre la empresa y no se logra al 100% lo deseado.
4. Los aspectos que debe tener un modelo de *marketing* estratégico son: publicidad y redes, en su mayoría y con ello se nota el desconocimiento del tema y solo 2 hablaron acerca de análisis de mercado valorado y una proyección de tendencias de interés de consumo.
5. En cuanto a los componentes fundamentales para el desarrollo de la comunicación institucional, respondieron: sensibilización en el plan estratégico institucional, un buen manejo en conflictos en el ambiente laboral, direccionamiento y que debe ser clara, concisa, efectiva, directa y oportuna.

Tercer grupo: acerca de la comercialización, la atención al cliente, técnicas y estrategias.

1. Mencionaron que las falencias que se tiene es la falta de recursos, y a la vez el hecho que los puestos de coordinación son manejados por personas sin preparación competente para ocupar el cargo designado. y eso impide el trabajo en equipo para cumplir los objetivos establecidos.
2. Los procesos claves mencionados para desarrollar la comercialización o venta es que los servicios cumplan con las expectativas, precios justos, mayor promoción, productos innovadores y atractivos, realizar ventas en línea.
3. Las falencias identificadas es que el cliente no es tomado como base para una mejor comercialización de productos y servicios, y a su vez no se conoce lo indispensable y necesario.
4. Las técnicas y estrategias comerciales que recomiendan incorporar en las unidades de negocio son: estudio de mercado, publicidad en redes sociales, mejorar la atención al cliente, brindar servicios adicionales.
5. Los riesgos identificados en el desarrollo comercial por parte de los colaboradores son: la toma inadecuada de decisiones, el fracaso en la producción o venta de servicios o productos, pérdida de clientes, riesgos financieros, riesgos en el mercado.
6. En torno a los procesos de control en el ámbito comercial de las unidades de negocio. Únicamente 3 entrevistados mencionaron que lo desconocen y que sabían que existían procesos para el ejercicio de compras públicas, y 6 mencionaron que si se aplica y 5 que no se aplica.

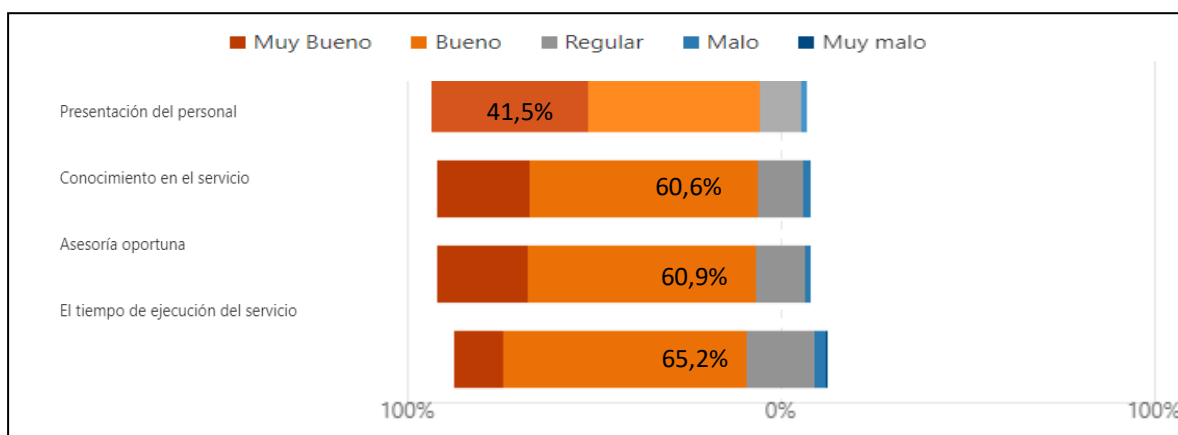
Resultados de la encuesta

El modelo de la encuesta aplicada a los clientes externos de las unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo se encuentra en anexos, en este caso solo se muestra el resultado obtenido luego de su aplicación.

Objetivo: analizar como perciben los usuarios el servicio ofrecido en las diferentes unidades de negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad.

1. Valore los siguientes aspectos del personal, en la ejecución del servicio en la Unidad de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Gráfico 13. Ejecución del servicio

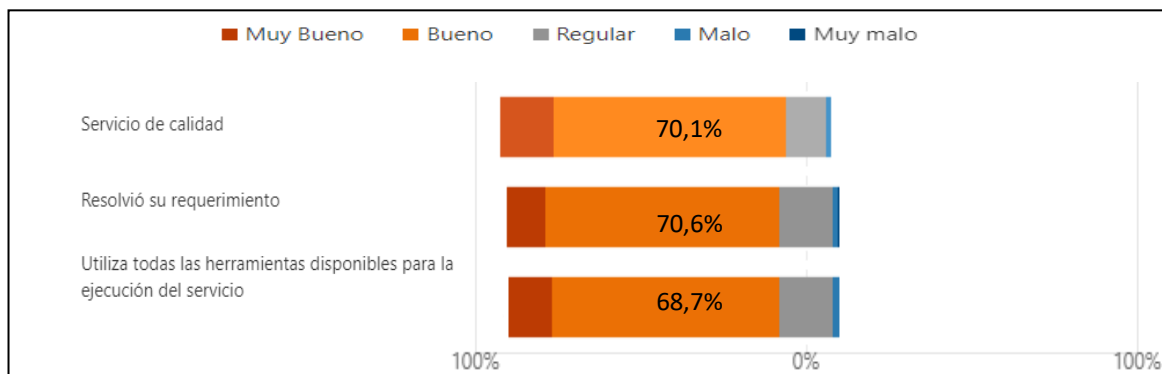


Fuente: elaboración propia

Análisis: en cuanto a la ejecución del servicio brindado en las diferentes Unidades de Negocio se observa que la presentación del personal obtuvo un 41,5% de calificación muy buena, lo que significa que de todos los aspectos es el que mejor manejan, y de los tres restantes su mayor calificación es buena, con puntajes del 60% por ello se tiene que mejorar el servicio para evitar caer en calificaciones más bajas y mejorar el tiempo en el servicio, tiene un porcentaje considerable del 18,2% que lo considero malo.

2. Califíque cómo fue el servicio que recibió de la Unidad de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Gráfico 14. Servicio recibido

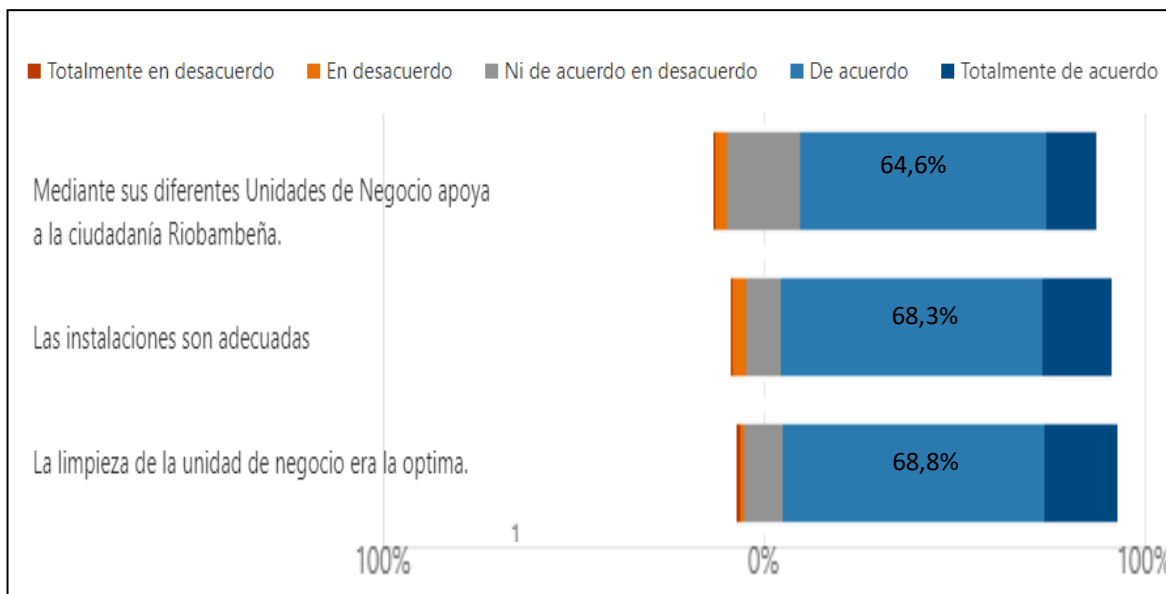


Fuente: elaboración propia

Análisis: en cuanto al servicio de calidad se obtuvo que el 70,1% del total, lo cual muestra una calificación de bueno es decir no cumplió con las expectativas al 100% de los clientes, al igual que para resolver los diferentes requerimientos que presentaron en su momento los mismos se obtuvo un 70,6% con la calificación de bueno, es decir de igual manera hubo deficiencias para cumplir con este proceso a cabalidad y en cuanto a la utilización de todas las herramientas disponibles para la ejecución del servicio su resultado es de un 68,7% de calificación buena, lo cual comprende que conocen las herramientas que tienen a disposición para poder brindar el mismo, pero por razones desconocidas no se las utiliza en el momento preciso de ofrecer el servicio a los diferentes visitantes de las unidades de negocio, por ende, en tanto en la ejecución del servicio como en el mismo ya recibido no alcanza a cumplir con las aspiraciones del cliente.

3. Valore las siguientes características de las diferentes Unidades de Negocio de la Universidad de Chimborazo.

Gráfico 15. Características

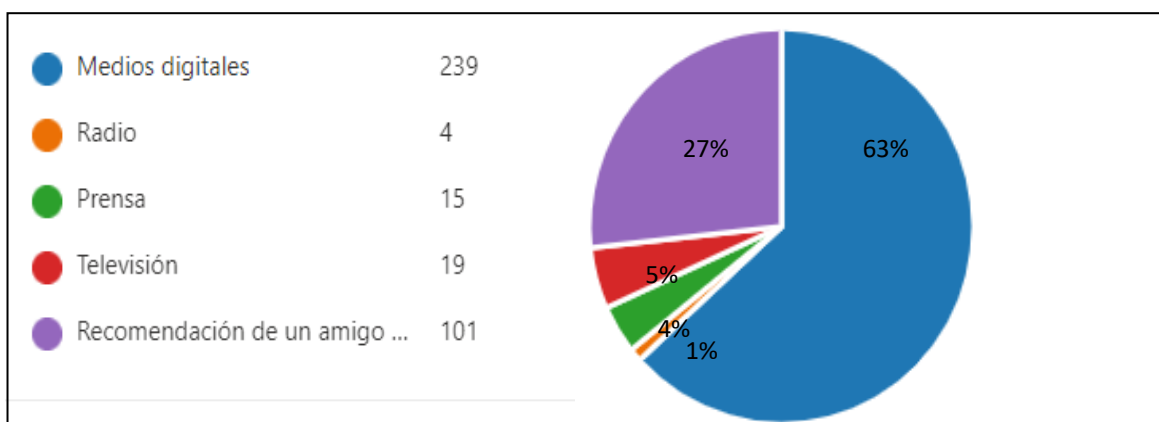


Fuente: elaboración propia

Análisis: se tienen tres características expuestas para recibir una valoración, sin embargo, cabe reconocer que el puntaje más alto de calificación es de 68,8% y corresponde a la limpieza de las unidades de negocio, es decir si en el momento en el que visitaron era optima la misma, pero hay un pequeño porcentaje que estuvo en desacuerdo acerca de esta característica, pues cuando ellos visitaron el lugar no estaba limpio y la referencia hacía que los baños estaban sucios, por otro lado, un 68,3% calificó de bueno a las instalaciones adecuadas, esto quiere decir que su capacidad instalada permite atender a los visitantes que llegan a diario a hacer uso de los diferentes servicios, y la más baja es el aporte a la ciudadanía de Riobamba con un 64,6% y también un valor considerable del 18,8% que no están de acuerdo ni de acuerdo, por ello aquí se debe poner énfasis porque uno de sus objetivos es servir a la ciudadanía.

4. ¿Por qué medio se enteró de los servicios que ofrece la Unidad de Negocio?

Gráfico 16. Medios



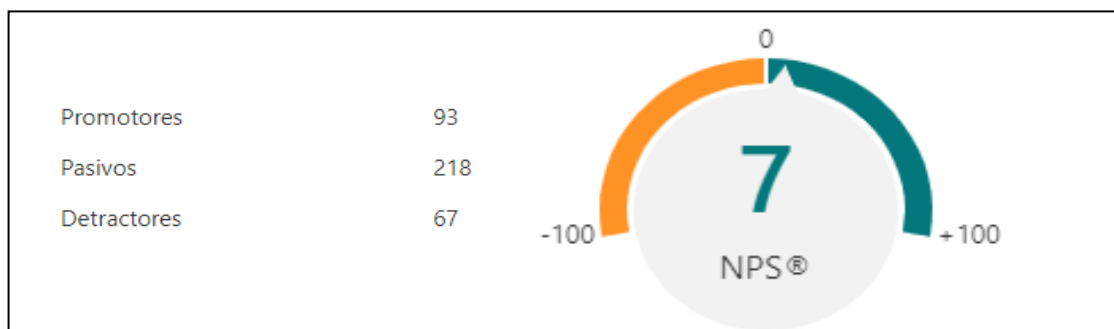
Fuente: elaboración propia

Análisis: en referencia a los medios por cuales conocieron o se enteraron de los diferentes servicios que brindan las unidades de negocio, y se puede observar que en referencia a los medios digitales obtuvieron un porcentaje bastante significativo con un 63%, y esto se debe a la nueva era tecnológica que atraviesan las empresas y consumidores, seguido de la recomendación de un amigo o familiar que ya uso los servicios con un 27% lo cual también es considerable, y los menos convencionales son televisión con un 5%, debido a que el canal en el que se daba conocer es de corto alcance en la provincia, la prensa un 4%, como consecuencia de que ya no se hace mucho uso de la prensa escrita, y como último medio la radio con un 1%, debido a que su uso ha sido desplazado por las diferentes plataformas digitales.

Cabe mencionar que hoy en día quien no se digitaliza no vende y por tanto pierde grandes oportunidades de negocio y de ampliarse en el mercado; sin embargo, depende del tipo de segmento al que se dirija, se podría considerar los medios más convencionales para poder llegar con el mensaje al público objetivo correcto.

5. ¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende a un amigo o compañero?

Gráfico 17. Probabilidad de recomendación



Fuente: elaboración propia

Análisis: al hablar de las probabilidades que se recomiende el servicio en base a la experiencia del cliente se tiene los promotores, quienes recomendarán el servicio, los detractores quienes por su insatisfacción no recomendarán el mismo y en este caso los pasivos es decir quienes le dieron una puntuación entre 7 u 8 lo cual significa que no recomendarán activamente los servicios a consecuencia de que su experiencia fue poco satisfactoria.

Finalmente, después de aplicar la encuesta se puede visualizar que el servicio ofrecido en las diferentes unidades de negocio es bueno, pero con una leve caída a regular, es decir necesita ser mejorado para llegar a la satisfacción del cliente; sin embargo, es importante mencionar que la mayoría se enteró de las unidades de negocio mediante los diferentes medios digitales, y cabe recalcar que las unidades fueron creadas para apoyar al crecimiento de la ciudadanía, objetivo que no se cumple, por tanto, hay que mejorar este aspecto y por último, se obtiene que el nivel de satisfacción del cliente quedó en pasivos, es decir la probabilidad que recomienden el servicio es de 7 lo cual significa que no recomendarán activamente los servicios debido a su experiencia poco satisfactoria, por tanto, hay que realizar cambios y mejorar en varios aspectos, para lograr la satisfacción del clientes y así quienes hoy son detractores y pasivos se conviertan en promotores.

2.3. Instrumentos metodológicos conceptuales para identificar los componentes del modelo

Hacen referencia a diferentes parámetros que permiten tener una orientación más clara y fácil a la hora de tomar decisiones, y en este caso los mismos permiten identificar los diferentes componentes que van a formar parte del modelo propuesto para las unidades de negocio, y se cuenta con:

Matriz de conceptos identificar elementos del modelo

Cabe mencionar que al no tener en cuenta la no existencia de la precedencia mencionada, el procedimiento que se sigue es: a partir de la literatura seleccionada (tamaño de la muestra), se procesa y para este caso concreto se sugiere utilizar la herramienta Matriz de Concepto (**MC**) Frías *et al.*, (2008) citado por (Alarcón, 2019), que articula autores/modelos (por filas) y elementos propuestos (columnas). Donde se marca la coincidencia o no de los autores con determinado elemento. Luego se calcula la frecuencia de coincidencia, ver cuadro 10.

Cuadro 9. Matriz de conceptos

Autor/modelo	Elementos					
	E ₁₁	E ₁₂	...	E _{1j}	...	E _{1m}
A ₁	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1j}	...	X _{1m}
A ₂	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2j}	...	X _{2m}
A _k	X _{k1}	X _{k2}	...	X _{kj}	...	X _{km}
A _n	X _{n1}	X _{n2}	...	X _{nj}	...	X _{nm}
$F_{kj} = \sum_{j=1}^m X_{jk}$	F ₁	F ₂	...	F _j	...	F _m

Fuente: tomado a partir de Alarcón (2019)

Donde:

F_{kj}: frecuencia de coincidencia de autores **k** con el elemento **j**.

X_{jk}: marca del autor **k** al elemento **j**.

Se puede observar el resultado obtenido luego de la aplicación en el anexo 2.

Es decir, el proceso para realizar la matriz de conceptos empezó por la numeración de cada uno de los modelos, seguido de los nombres de los autores el año en que estos elaboraron el mismo y el tema al que corresponden, pues para el estudio del fenómeno se tiene diferentes aplicaciones de *marketing*, y en este caso se analiza 8 esquemas de diferentes temas para el estudio, seguido de ello se realiza la extracción de todos los elementos que conforman cada uno y estos van en las siguientes columnas ordenados y de manera que se puedan visualizar.

De ahí, se tiene que el número de elementos para este caso son 40; mismos que se mencionan a continuación:

Cuadro 10. Elementos que conforman la matriz de conceptos

Orientación al cliente	Calidad de servicios	Empoderamiento	Consumidor verde	Ideología
Consumidor convencional	Comunicación	Satisfacción del consumidor	Familiaridad del producto	Programa
Confianza del servicio	Compromiso relacional	Riesgo percibido	Motores de búsqueda	Evaluación
Página de internet empresarial	Difusión organizacional	<i>E-mail marketing</i>	Publicidad <i>display</i>	Servucción
Contabilidad	Advergaming	Redacción de la Misión y la Visión	Diagnóstico situacional	Inbound <i>marketing</i>
Mapa estratégico	Formulación de objetivos	Financiamiento	Provisionamiento de herramientas y recursos	Redes sociales
Despliegue de proyectos y objetivos estratégicos.	Plan operativo del <i>marketing mix</i>	Estructura en gestión educativa	Comunidad y cultura	Principios y Valores
Investigación de mercados	Miembros intervinientes	Procesos académicos	Infraestructura	<i>Marketing móvil</i>

Fuente: elaboración propia

Seguidamente, se procede a comparar uno por uno los modelos con los diferentes elementos y se empieza a marcar las coincidencias encontradas, es decir, se toma el primer modelo y se coloca una X en cada uno de los elementos que este tenga incorporado, y así sucesivamente con todos, finalmente se procede a sumar todas las columnas de los elementos y se obtiene los que tienen mayor frecuencia de

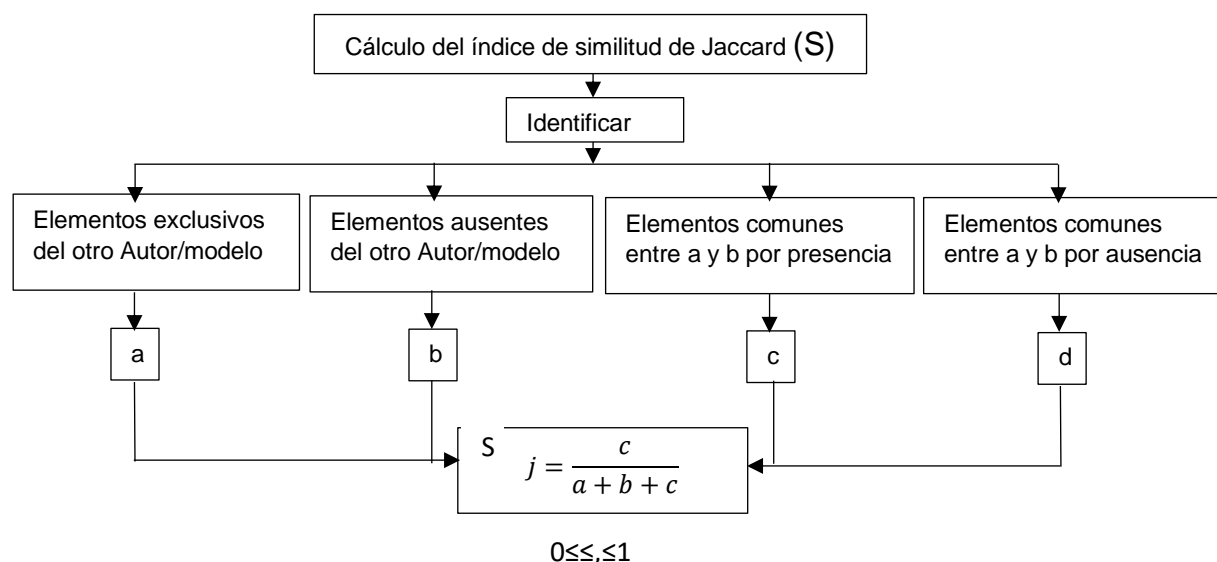
aparición, seguido se contabiliza los resultados en porcentajes y con ellos serán con los que se conforme la propuesta del nuevo modelo de *marketing* estratégico.

Teniendo en cuenta que, la matriz de conceptos es solo uno de los instrumentos, y para confrontar los resultados obtenidos con el propósito de proporcionar mayor robustez a la identificación de los componentes del modelo se utiliza el Índice Jaccard, cuya metodología se detalla a continuación.

Índice Jaacard

Prueba de similitud de autor/modelo/elemento: dada la cantidad de esquemas estudiados en el capítulo anterior y por consiguiente, debido a la cantidad de los elementos que conforman a los mismos; e igualmente, a partir del resultado obtenido de la MC, se aplica esta prueba mediante el cálculo del Índice de Jaccard, Saiz (1980), citado por (Alarcón, 2019). Ello permite reducir tanto la cantidad de modelos como la de elementos. Para ello se aplica el algoritmo del gráfico 17.

Gráfico 18. Algoritmo para calcular el índice de similitud de Jaccard (S).



Fuente: tomado a partir de Alarcón (2019)

En consecuencia, para proceder con el cálculo se realiza primero la extracción de los elementos exclusivos (a), mismos que son exclusivos de un autor a otro, para

ello el resultado de la comparación se registra en una tabla, seguido de ello se procede con los elementos con ausencia (b) es decir que elementos están ausentes de uno a otro, y por ultimo los que tienen presencia (c), al igual cuantos elementos de un autor tienen presencia en otro.

Esta comparación y calculo se realiza con cada uno de los modelos y sus elementos, es decir sin eliminar los elementos con menor frecuencia de repetición en la matriz de conceptos, y para ello se utilizó un cuadro para cada realizar cada uno de los cálculos, es pocas palabras, trata de uno para los exclusivos, otro para los que tienen ausencia y otro para los que tienen presencia de los elementos.

Después, con los resultados obtenidos de lo anteriormente mencionado, se aplica la formula descrita en el algoritmo de la figura 1, misma que reduce los 8 modelos a 4, esto se debe a que, una vez aplicados los instrumentos, permite un análisis más claro y crítico de los diferentes elementos de los autores.

Como resultado de la aplicación, se obtiene la matriz de correlaciones de autores/modelos/ elementos

Cuadro 11. Nomenclatura

Rafiq y Ahmed	RAHMED
D´Souza	D´SOUZA
Mariot	MARIOT
Vásquez, Párraga, y Alonso	VPALONSO
Santes, Navarrete,& García	STENAGA
Ospina y Sanabria	OSAN
Sanz Del Vecchio	VECCHIO
Cabezas	CABEZAS

Fuente: elaboración propia

Este cuadro muestra la nomenclatura que se usó para realizar la extracción de los elementos como para el cálculo de Jaccard, pues los nombres de los autores son demasiado largos y por ello se hizo uso de esta.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo trata la caracterización, misión, visión, objetivos, estructura y sus unidades, seguido de la identificación de componentes para crear la propuesta del modelo.

3.1. Caracterización de la empresa pública tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo

La Empresa Pública, cuenta con diferentes unidades que son áreas administrativas, que se crean conforme la planificación estratégica y las necesidades del mercado.

Direccionamiento estratégico. Tiene como propósito establecer una guía en el desarrollo estratégico de las actividades de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Visión. _ La Empresa Pública, es una empresa autosustentable, líder en la región sobre procesos de innovación y producción que proyecta la estructura académica como una industria de desarrollo permanente.

Misión. _ Complementar su gestión, transfiere y agrega valor al conocimiento generado, vinculándose a la sociedad mediante la prestación de servicios especializados de consultoría, producción sustentable, análisis y asistencia técnica con eficiencia, innovación y profesionalismo. Busca permanentemente materializar el desarrollo del conocimiento académico en rentabilidad social, aplica la extensión del conocimiento de la comunidad académica como contribución a alcanzar un equilibrio social.

Objetivos estratégicos:

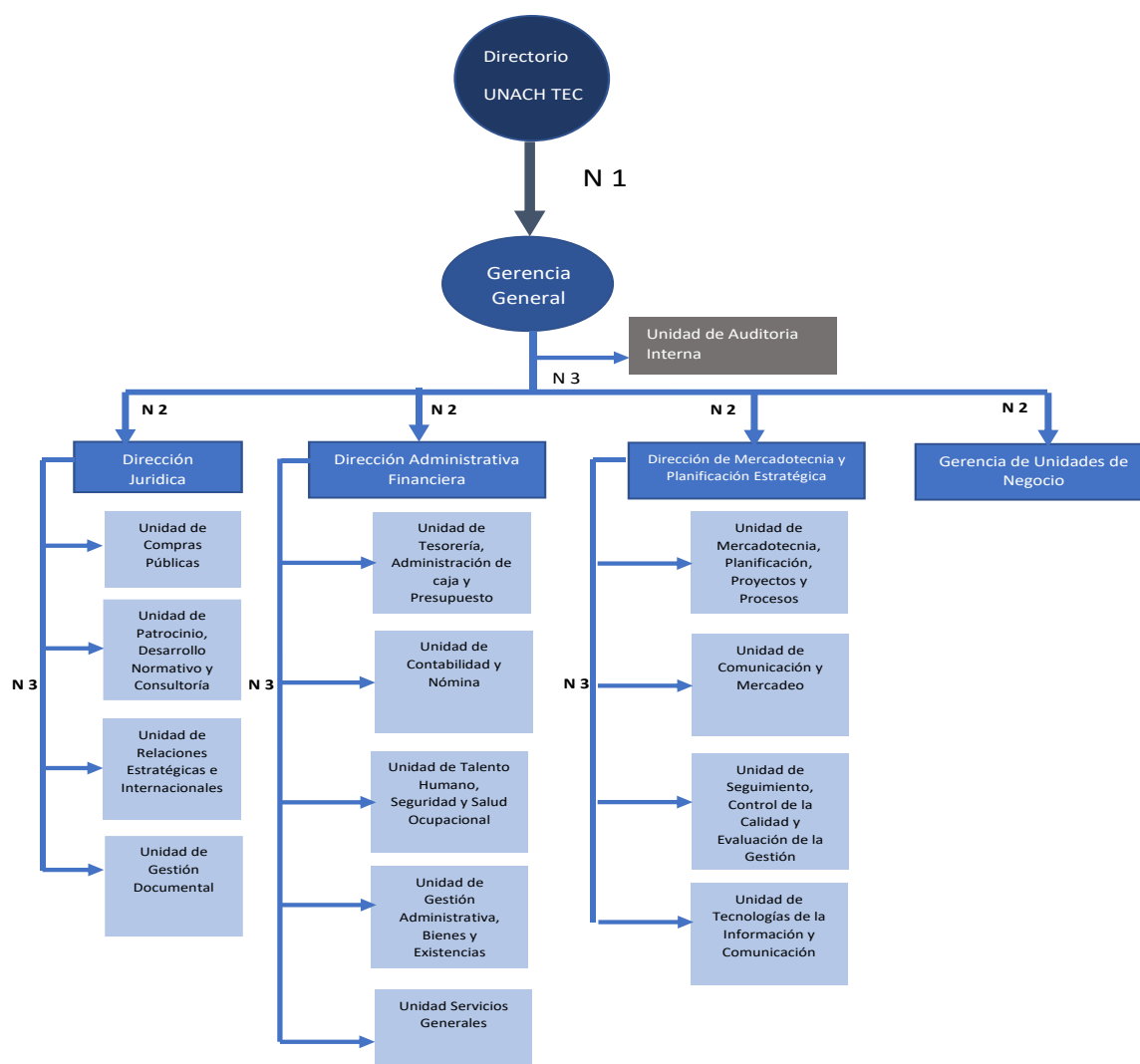
- Aportar en el mejoramiento permanente de la calidad de vida de la población.

- Entregar servicios y productos eficientes y efectivos que respondan a la dinámica de la demanda y oferta que se presentan en la sociedad y mercado de bienes y servicios.
- Aumentar la cartera de clientes y garantizar la fidelidad sobre la UNACH TEC.

Estructura organizacional Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo

Tiene tres niveles; (N1) autoridades institucionales, (N2) lideres de procesos o jefes departamentales y (N3) a mandos medios.

Gráfico 19. Estructura organizacional Empresa Pública Tecnológica de la UNACH



Fuente: tomado a partir de (Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Chimborazo, 2019)

Clasificación de las Unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo

Las unidades de negocio con las que cuenta la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo son:

1. Escuela de Formación Especializada. _ El programa plantea brindar fortalecimiento de habilidades, conocimientos, competencias y oportunidades de capacitación y espacios de participación virtuales, a través de los cuales la actualización profesional no encuentre una barrera y permita mejorar las condiciones de quienes participen dentro de cada uno de los programas que la Empresa Pública Tecnológica Universidad Nacional de Chimborazo oferte.
2. Fomento Productivo. _ Plantea ofrecer servicios de asesoría, gerencia, administración, finanzas y fiscalización de cualquier tipo de emprendimiento o proyecto, ya sean fuera del ámbito educativo, privado u público.
3. Comedor Institucional. _ Permite brindar alimentación saludable y amigable al personal docente, administrativo, estudiantes y público en general.
4. Imprenta Institucional. _ Permite elaborar, diseñar material educativo y publicitario que ayuda en la gestión institucional de la Universidad Nacional de Chimborazo
5. Hospital Universitario Andino. _ Es un proyecto de salud que permite vincular a el conocimiento aprendido en las aulas con la práctica en el hospital con beneficio a mejorar la salud de la comunidad.

3.2. Modelo de *Marketing* Estratégico para unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Para realizar el modelo de *marketing*, se procede a identificar los componentes que resultaron al realizar la matriz de conceptos, por ello se presenta el resumen de los resultados obtenido al aplicar la herramienta, se tomó los componentes que tuvieron mayor presencia de aparición en cada uno de los modelos.

A continuación, se procede a ejecutar el cálculo del índice de Jaccard que permite realizar un filtro para reducir así la cantidad de componentes y modelos, para lo cual se muestra la tabla.

Tabla 1. Cálculo de índice de Jaccard

	D'SOUZA	MARIOT	VPALONSO	STENAGA	OSAN	VECCHIO	CABEZAS
RAHMED	0.22	0.29	0.40	0.06	0.24	0.30	0.21
D'SOUZA	0.33	0.25	0.13	0.00	0.08	0.10	0.04
MARIOT	0.29	0.20	0.14	0.08	0.08	0.11	0.04
VPALONSO	0.40	0.13	0.14	0.19	0.46	0.65	0.44
STENAGA	0.06	0.00	0.08	0.29	0.09	0.15	0.10
OSAN	0.24	0.08	0.08	0.46	0.09	0.59	0.64
VECCHIO	0.30	0.10	0.11	0.65	0.15	0.59	0.71
CABEZAS	0.21	0.04	0.04	0.44	0.10	0.64	0.71

Fuente: elaboración propia

Finalmente, al realizar la matriz de consistencia y el índice de Jaccard, se comprueba que existen varios modelos aptos como es el de Vásquez, Párraga, y Alonso (2000), (Santes et al., 2017), (Sanz del Vecchio et al., 2017) y (Cabezas, 2019), mismo que coinciden en que uno de los pilares para un modelo de gestión es la orientación al cliente con resultado a satisfacer sus requerimiento, pero para llegar a eso es necesario contar con la familiaridad del producto y comunicación para ofrecer el artículo o servicio idóneo para su necesidad, y así lograr la confianza del servicio, y por tanto, los componentes obtenidos son:

Cuadro 12. Componentes luego de aplicar las herramientas

Orientación al cliente	Calidad de servicios	Comunicación	Satisfacción del consumidor
Familiaridad del producto	Confianza del servicio	Riesgo percibido	Diagnóstico situacional
Mapa estratégico	Formulación de objetivos	Plan operativo del <i>marketing mix</i>	Investigación de mercados

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, hay que integrar los componentes obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas, y así con los mencionados anteriormente formaran parte del

modelo de *marketing* estratégico para las unidades de negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Los componentes de las encuestas y entrevistas que se pueden identificar son los siguientes:

- Administración de los recursos
- Plan de *marketing*
- Propuesta de valor
- Comercialización
- Gestión documental

Una vez unidos los grupos de componentes mencionados quedan un total de 17 que serán tomados en consideración finalmente para el modelo de *marketing* estratégico.

Cuadro 13. Componentes del modelo

Orientación al cliente	Calidad de servicios	Comunicación	Satisfacción del consumidor	Familiaridad del producto
Confianza del servicio	Riesgo percibido	Diagnóstico situacional	Mapa estratégico	Formulación de objetivos
Gestión documental	Investigación de mercados	Administración de los recursos	Plan de <i>marketing</i>	Comercialización
Plan operativo del <i>marketing mix</i>		Propuesta de valor		

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados, se define que las unidades de negocio no cuentan con un horizonte destinado hacia el cliente, los recursos asignados a cada unidad no se administran correctamente y a su vez la ausencia de un modelo de gestión complica el desarrollo de cada unidad, desde el proceso de captación, hasta el servicio post venta; y con las encuestas se puede corroborar lo dicho anteriormente que el servicio ofrecido en las diferentes unidades de negocio necesita ser mejorado para llegar a la satisfacción del cliente, y cabe recalcar que las unidades fueron creadas para apoyar al crecimiento de la ciudadanía, y no se logra, así mismo se obtiene que el nivel de satisfacción del cliente no es bueno, la experiencia es poco

satisfactoria, por tanto, surge la necesidad de plantear el modelo de gestión de *marketing* para las unidades de negocio.

Modelo de *Marketing* Estratégico para las Unidades de Negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo

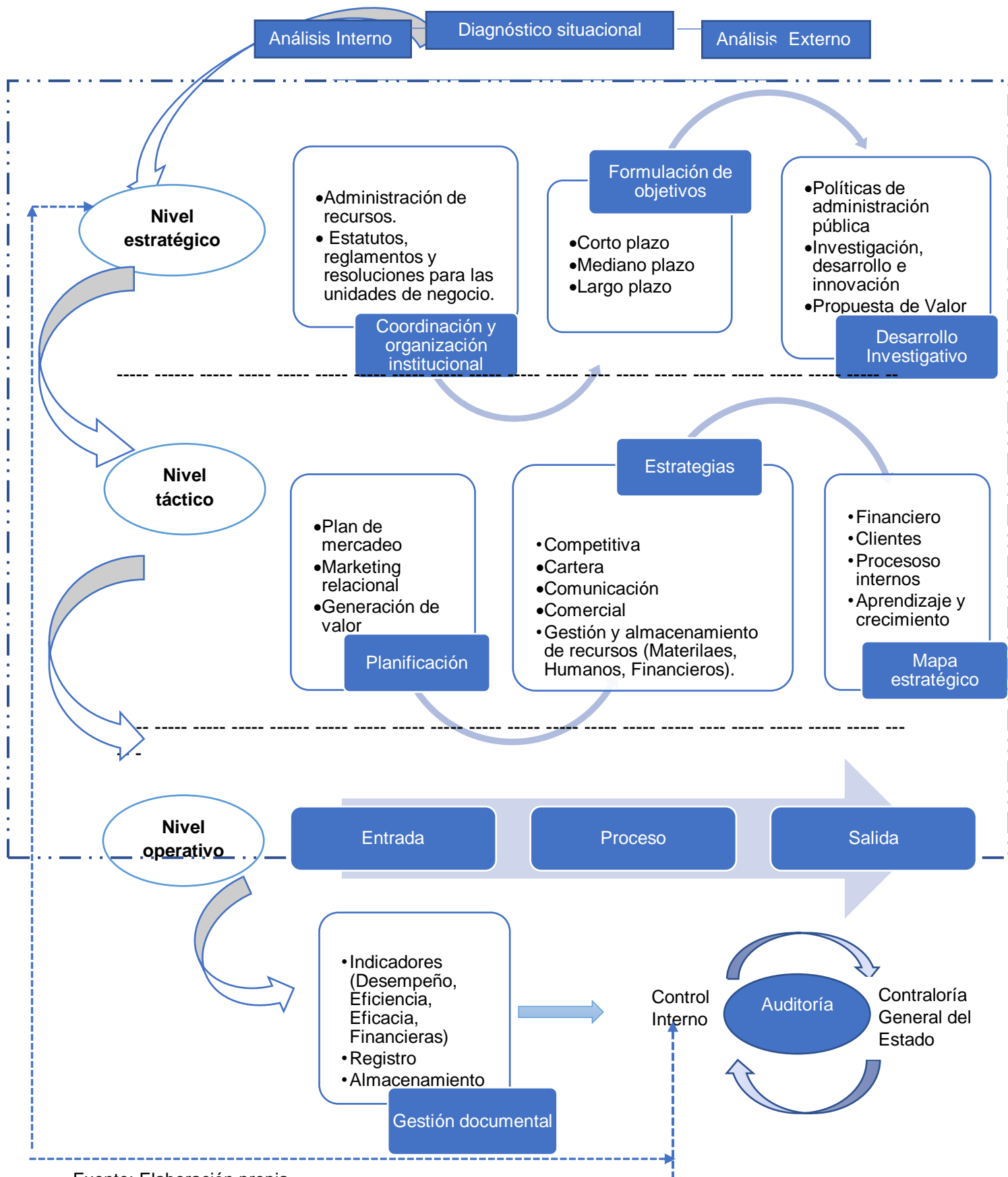
Propuesta de “Modelo de *Marketing* Estratégico para Unidades de Negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo, en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo”.

Tiempo estimado para la ejecución: Período 2022-2025

Equipo técnico responsable: Autoridades y director de Relaciones Públicas de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Propuesta de Modelo de Gestión Estratégico para Unidades de Negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo

Gráfico 20. Modelo de Marketing Estratégico para Unidades de Negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo "MEUN-UNACH"



Fuente: Elaboración propia

3.3. Procedimiento del Modelo de *Marketing* Estratégico para Unidades de Negocio de la Universidad Nacional de Chimborazo “MEUN-UNACH”

Para la aplicación del modelo, deben cumplirse con **premisas** o condiciones de carácter objetivo y subjetivo que radican en:

- La existencia de cierto nivel de desarrollo y conocimiento de las actividades de comercialización y la intención de fortalecer ese desarrollo y alcanzar la gestión apropiada.
- La presencia de una declarada voluntad política o compromiso para implementar el modelo, para encauzar su desarrollo en favor de los clientes y así permanecer en el mercado.

El modelo esta dividido en tres niveles los cuales se detallan a continuación:

Como primer paso se realiza el diagnostico situacional:

- **Análisis interno**

En este punto se puede utilizar la MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), misma que es una herramienta que permite determinar factores de las unidades de negocio como son las fortalezas y debilidades y así poder estudiar de mejor manera las estrategias a tomar, para realizar la misma es necesario de asignar un peso y un valor. Los indicadores recomendados a evaluar son:

Cuadro 14. Indicadores de análisis interno

Reputación de la alta dirección y sus gerentes	Competencias y calificaciones profesionales
Investigación de mercados	Facilidad de ubicación
Experiencia del personal	Imagen y prestigio de la organización
Calidad del servicio al cliente y servicio postventa	Nivel de remuneraciones y beneficios
Velocidad y capacidad de respuestas del personal	Automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

Fuente: elaboración propia

Ver matriz en anexos.

- **Análisis externo**

Permite identificar situaciones o fenómenos que sucedan alrededor de las unidades de negocio, y existe el macro ambiente y microambiente dentro de los cuales se puede mencionar los siguientes parámetros.

Cuadro 15. Indicadores de análisis externo

Estabilidad Política	Desarrollo de Comunicaciones
Avance de transferencia de tecnología	Competitividad de sus precios
Eficacia de sus Comunicaciones	Tasas de inflación y devaluación
Política Monetaria	Riesgo-país
Tasa de desempleo y subempleo	Amenaza de desastres naturales
Corrupción	

Fuente: elaboración propia

Ver matriz en anexos

Estos insumos permiten iniciar la **Fase I** del nivel estratégico. _ es aquí donde se planifica las metas que consideran:

- **Coordinación y organización institucional**

Son miembros de una institución que organizan las unidades.

- ✓ Estatutos, reglamentos y resoluciones para las unidades de negocio.
- ✓ Regirse bajo el Servicio Nacional de Contratación Pública.
- ✓ Basarse en los artículos de la Constitución de la República del Ecuador vigente.
- ✓ Adaptarse a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP).
- ✓ Considerar la Ley Orgánica de Educación Superior.

- ✓ Creación y aprobación del manual de identidad corporativa.
- **Administración de recursos**
 - ✓ Normativa interna que expidan sus órganos, autoridades, y demás normas vigentes aplicables.
 - ✓ Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Chimborazo.
 - ✓ Acta Resolutiva.
 - ✓ Directorio, la Gerencia General y las demás unidades que colaborarán y serán evaluadas en las auditorias de control.
 - ✓ Los recursos asignados acorde a la creación de la EP, están orientados a cada unidad de negocio, por ende, se crea un (Plan Operativo Anual) POA, que permita ejecutar el presupuesto.

- **Formulación de objetivos**

Es importante plantearlos, estos permiten tener una dirección clara de lo que realmente se dese lograr en un período de tiempo, y se tiene a corto, mediano y largo plazo, para su desarrollo se puede basar en los (***Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound***) SMART, que definen metas y (*key performance indicator*) KPI de una forma precisa y fácil de comunicar; KPI es una técnica que se puede usar para medir el desempeño que tienen los colaboradores en su puesto de trabajo y a la vez está ligado a las metas y objetivos de la institución.

- ✓ **Specific** (específico). _ establecer metas comerciales dentro de las unidades de negocio, que permita generar la sostenibilidad de los procesos.
- ✓ **Measurable** (medible). _ determinar que las metas se logren en periodos mensuales, para verificar la efectividad de las estrategias.
- ✓ **Achievable** (alcanzable). _ que cada proceso se realice acorde a sus capacidades.
- ✓ **Realistic** (realista). _ cada estrategia debe estar ligada en base a la situación actual del país.

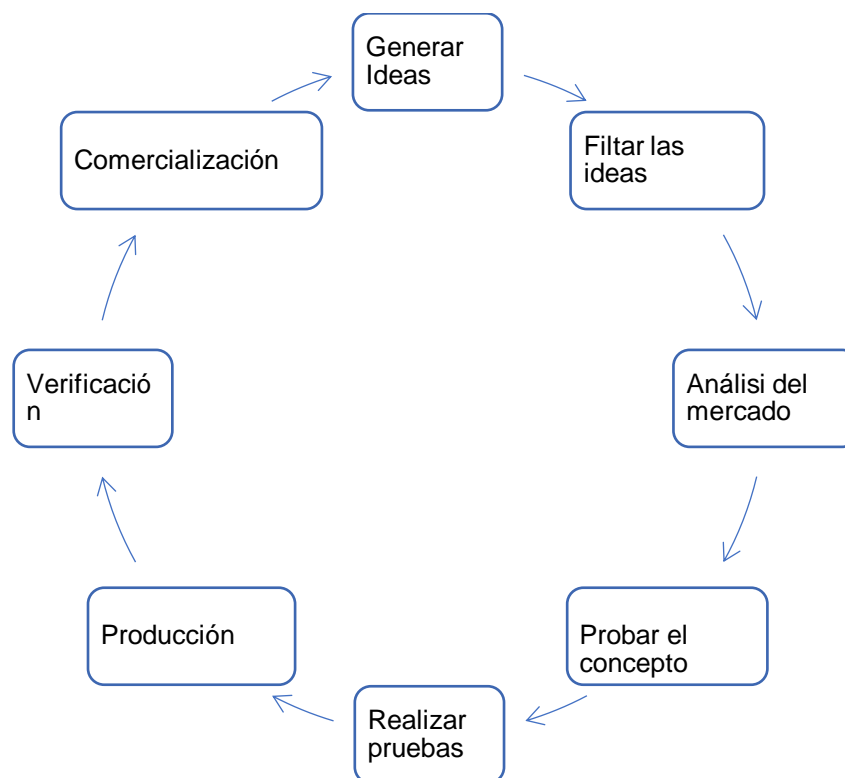
- ✓ *Time-bound* (limitado en el tiempo). _ las estrategias se deben definir desde diciembre del año anterior hasta diciembre del año próximo.

- **Desarrollo investigativo**

Se considera varios lineamientos con respecto a:

- ✓ Políticas de administración pública. _ rige por aspectos relevantes como: Coordinación, planificación, eficiencia y evaluación entre estas están:
 - Ley de jurisdicción contencioso administrativo (2014)
 - Ley de servicio público (2010)
 - Ley del sistema de contratación pública (2018)
 - Estatuto de régimen jurídico administrativo de la función ejecutiva (2018)
 - Código orgánico general de procesos (2015)
- ✓ Investigación, desarrollo e innovación. _ trata de la investigación permanente que permite crear nuevos productos o servicios o a la vez innovar los ya existentes, se puede basar en:

Gráfico 21. Investigación, desarrollo e innovación

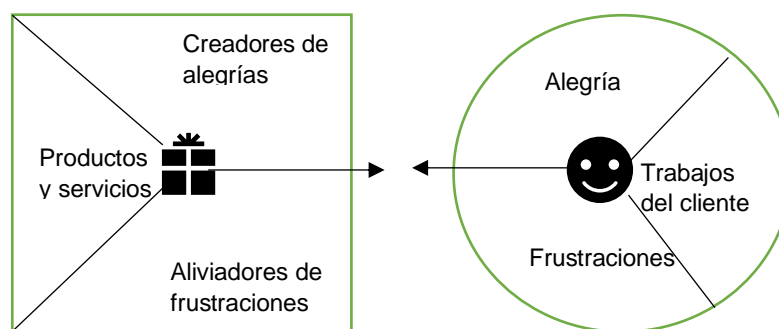


Fuente: elaboración propia

El esquema representa como una organización puede cumplir con la investigación, desarrollo e innovación, que pasos debe efectuar para que su idea llega a la comercialización y tenga éxito en el mercado, sin tener que lanzar una idea al aire y en cuanto esta llegue al mismo caiga y por consecuencia desaparezca, por ello aquí existen puntos muy importantes como es probar primero el concepto ya materializado para conocer su valor, importancia e impacto, seguido realizar pruebas con pequeños grupos, y una vez finiquitado y superado cualquier error comenzar la producción, y realizar la última verificación antes de enviar al mercado, para tener completa seguridad de un nuevo producto o servicio de calidad.

- ✓ Propuesta de Valor. _ marca la diferencia frente a la competencia

Gráfico 22. Propuesta de valor



Fuente: tomado a partir de (Osterwalder et al., 2015)

Esta herramienta permite definir la ventaja competitiva de tu producto o servicio, es decir, tener claro que característica le permite llegar de mejor manera a sus clientes y así trabajar más en ella, por ende, es importante que cada unidad de negocio identifique que la hace diferente de su competencia y trabajar para lograr estándares de calidad y ser diferenciadora en su mercado.

Inicia la **Fase II** del nivel táctico. _ coordina lo que se va a realizar en el nivel operativo y se considera:

- **Planificación**

- ✓ Plan de mercadeo: aquí se incluye

- Investigación de mercado. _ los pasos a seguir para que sea efectiva son:

Gráfico 23. Pasos de la investigación



Fuente: elaboración propia

Primero. _ definir el problema por el que atraviesa la organización.

Segundo. _ definir la muestra mediante los perfiles de clientes.

Tercero. _recolección de datos, una vez definida la muestra se procede a aplicar el instrumento elegido y así poder obtener los datos necesarios.

Cuarto. _ análisis de los resultados.

Quinto. _ hacer el reporte, en el que se indique con claridad los hallazgos.

- ✓ Identificar los principales competidores. _ se puede utilizar la (matriz de perfil competitiva) MPC, que permite identificar la posición estratégica frente a la competencia.

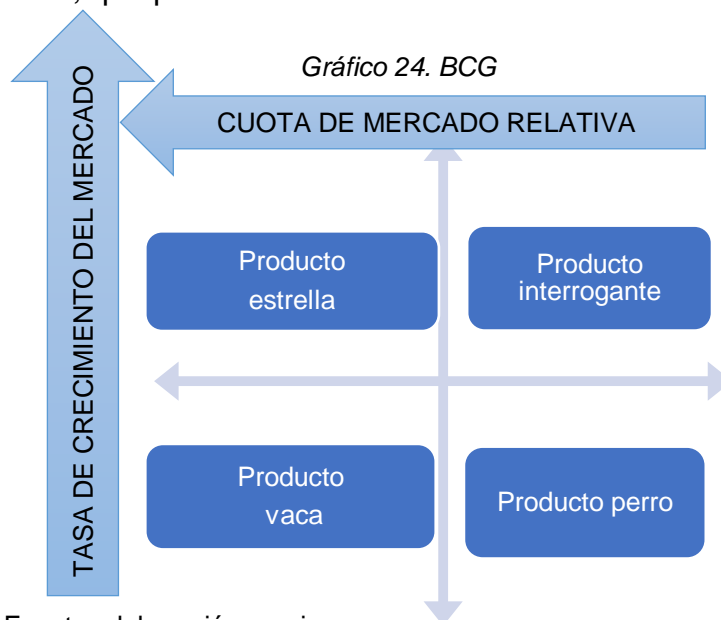
Cuadro 16. Matriz de perfil competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Competidor 1		Competidor 2		Competidor 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Total							

Fuente: elaboración propia

- ✓ *Marketing mix.* _ conjunto de herramientas que permiten potenciar las cualidades del producto o servicio y hace referencia a la mezcla de mercadotecnia.

1._ Producto: se puede utilizarla matriz (*Boston Consulting Group*) *BCG*, que permite identificar el atractivo o fortaleza de una empresa.



Fuente: elaboración propia

2. _ Precio: es cuanto en valor monetario se debe pagar por un bien o servicio, para lo cual se debe considerar los siguientes puntos.

Cuadro 17. Precio

Costos	Competencia	Consumidores	Macroeconomía	Ciclo de vida del producto
Todos los gastos incurridos hasta llegar al producto final o servicio.	Investigar el precio de la competencia.	Utilizar la psicología del consumidor	Identificar si se atraviesa por una inflación o deflación.	Identificar en que etapa se encuentra el servicio.

Fuente: elaboración propia

Al hablar de precio no solo se enfoca al valor monetario sino va a todo el proceso para generar valor el producto, por ello se mencionan algunas estrategias:

Cuadro 18. Estrategias de precio

Basada en la oferta

- Comprende la cantidad de ofertantes del mismo producto o servicio en un mercado recibido, esta ligado al valor monetario que determina uno de los ofertantes caracterizado por el mismo producto y calidad.

Precio psicológico

- Trata de generar interés al cliente en el proceso de compra, mediante una llamativa forma de vender el producto, que permita generar emociones que permitan generar valor en el cliente.

Descremado de precios

- Aplica en todos los giros de negocio, lo cual permite obtener un alto nivel de rentabilidad, y así alcanzar la meta comercial que depende de la evolución del consumidor.

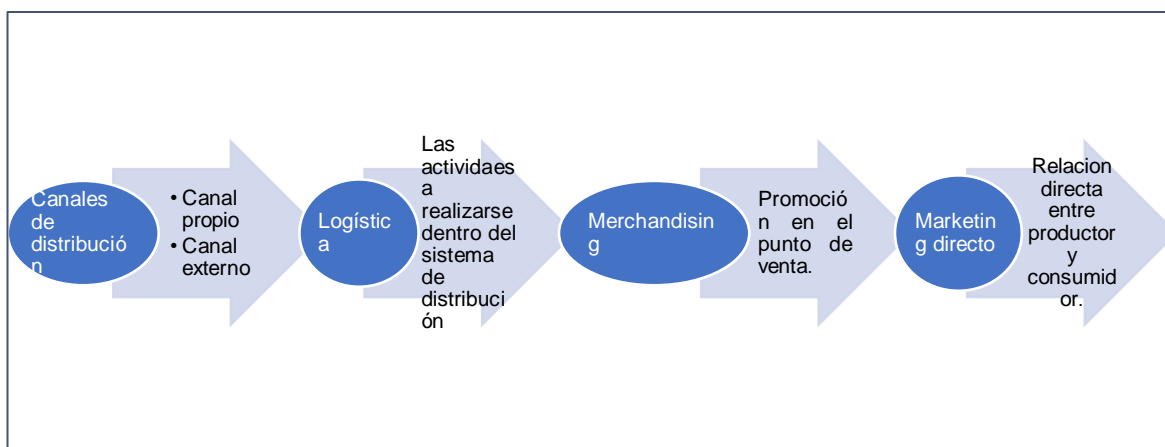
Precio según proyecto

- Permite generar valor en proyectos socioeconómicos a través del conocimiento técnico de especialistas de diferentes ramas y así obtener prestigio en un mercado especializado.

Fuente: elaboración propia

3._ Plaza: es quien conecta a los productos con los consumidores

Gráfico 25.Plaza



Fuente: elaboración propia

Al hablar de este componente es conocer el papel de cada uno de los puntos antes mencionados para que los productos lleguen al cliente sin el menor percance, por ello es necesario empezar por elegir cual será el canal más efectivo para la distribución, como se maneja la logística en cada parte del proceso es decir la manipulación, almacenamiento, transporte, entre otros, al igual que la ubicación en el punto de venta es primordial para que el cliente encuentre con facilidad el producto, y así lograr una comunicación directa con el cliente.

4._ Promoción: como se da a conocer el servicio o producto, que puede ser mediante el uso e implementación de marketing digital.

Cuadro 19. Promoción

Establecimiento	Objetivo	Descripción	Meta
	Propósito para cumplir	Temática de la promoción	Resultado esperado

Fuente: elaboración propia

✓ *Marketing* relacional

Encuesta de satisfacción y oportunidades de mejora. _ mediante la misma se puede conocer de mejor manera los deseos y necesidades del cliente, al igual conocer

como ellos ven a las unidades de negocio y que consideran que podría cambiar o mejorar para ser más eficiente y atractiva en el mercado en el que se desenvuelve, ver en anexos.

Buyer persona. _ son un grupo de usuarios o clientes o que a su vez son denominados prototipos que permite definir e identificar el tipo de cliente de un segmento.

Gráfico 26. Plantilla buyer persona

The form is titled "Cita" and is designed to collect information about a buyer persona. It includes the following sections:

- Photo Placeholder:** A stack of photos with the word "FOTO" in the center.
- Demographic Data:**
 - Nombre: _____
 - Edad: _____ Lugar: _____
 - Profesión: _____
 - Trasfondo: _____
 - Estilo de vida: _____
- Referentes e Influencias:** A section with a dotted border containing a stylized icon of a person with glasses and a suit.
- Objetivos y expectativas:** A large dotted rectangular area for notes.
- Características:** A section with a magnifying glass icon and a table with 5 rows:

1#	_____	_____
2#	_____	_____
3#	_____	_____
4#	_____	_____
5#	_____	_____
- Qué desea:** A section with a bicycle icon and five horizontal lines for notes, with a vertical scroll bar on the right.
- Qué le duele:** A section with a double-headed arrow icon and five horizontal lines for notes, with a vertical scroll bar on the right.
- Canales:** A section with a speech bubble icon and six circular icons representing different communication channels: a building, a speech bubble, an envelope, a book, a mobile phone, and a bird (Twitter).

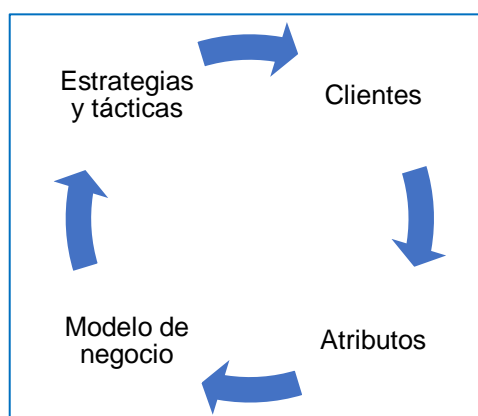
Fuente: tomado a partir de Guardiola (2021)

Mediante la plantilla se puede conocer o definir datos demográficos y niveles socioeconómicos que permiten conocer a las personas a quienes quieres llegar, es

decir crear a tu cliente ideal y así poder identificar qué tipo de *buyer* es, para poder enfocarte en quien realmente necesitas para tu empresa o negocio.

- ✓ Generación de valor. _ puntos a considerar para poder generar valor en un producto o servicio.

Gráfico 27. Generación de valor



Fuente: elaboración propia

Esta se logra mediante los resultados del *buyer* persona, en la cual se identifica los aspectos relevantes que generan impacto en la toma de decisión, y a su vez dependerá de igual manera del tipo de negocio para poder aplicar las diferentes estrategias y tácticas para atraer al cliente.

- **Estrategias**

-

Estas permiten definir los objetivos y metas necesarias para obtener rentabilidad mediante las mismas y que a la vez permitan ser diferentes y generar impacto a la sociedad.

- ✓ Competitiva
- ✓ Cartera

- ✓ Comunicación
- ✓ Comercial

Cuadro 20. Matriz de estrategias

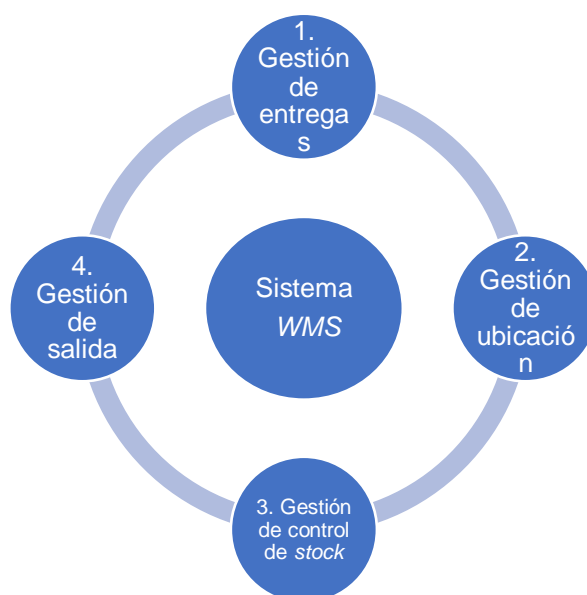
Objetivo	Audiencia	Estrategia	Táctica	Frecuencia	Medios	Herramientas	Responsable

Fuente: elaboración propia

- Gestión y almacenamiento de recursos
 - ✓ Materiales
 - ✓ Humanos
 - ✓ Financieros

Mediante el sistema (*Warehouse Management Systems*) WMS, permite un seguimiento completo de estos.

Gráfico 28. Sistema WMS



Fuente: tomado a partir de Mora (2016)

Mediante la aplicación del sistema se puede gestionar los recursos antes mencionados pues el mismo ofrece visibilidad de todo el inventario de la empresa, seguido de la logística hasta tener al producto en el punto de venta, está diseñado con el fin de satisfacer la cadena de suministro y a su vez permite

usar al máximo la mano de obra, los espacios y los equipos lo que logra optimizar y coordinar de mejor manera los mismos.

- **Mapa estratégico**

Paso 1: objetivos estratégicos y perspectivas. _ las perspectivas por lo general son cuatro, pero pueden ser cambiadas tanto en orden como ser reemplazadas por otras.

- ✓ Financiera
- ✓ Clientes
- ✓ Procesos Internos
- ✓ Aprendizaje y crecimiento

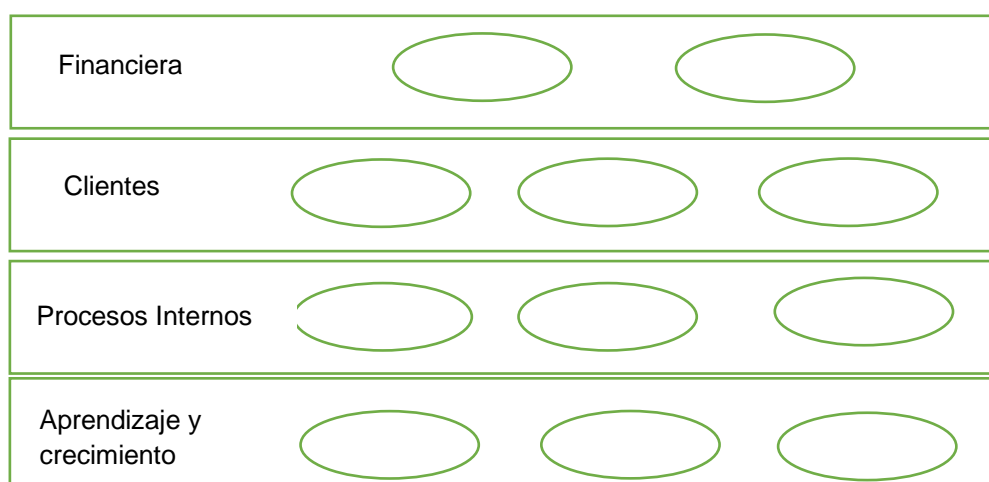
Se selecciona los objetivos para cada perspectiva propuesta.

Paso 2: relaciones Causa -Efecto. _ relación que existe entre un objetivo y otro.

Paso 3: Temas o Líneas Estratégicas. _ estos son muy específicos para cada perspectiva.

Paso 4: Mostrar y hacer seguimiento al desempeño. _ se puede hacer mediante el uso de colores para poder verificar lo que se ha cumplido con excelencia, lo que está en proceso de llegar a la meta y lo que aún no se ha logrado.

Gráfico 29. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

Inicia la **Fase III** del nivel operativo. _ es la puesta en marcha de las dos fases anteriores.

- **Proceso de obtención de recursos**

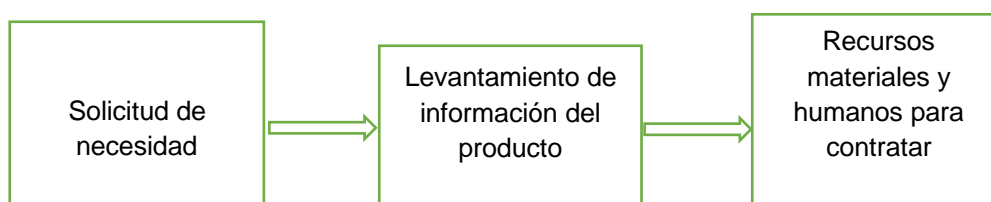
Es necesario contar con el apoyo del área de compras públicas que destinara el tipo de contratación idóneo para la obtención de la mano de obra y materiales para el desarrollo de actividades que realizan, y por ello se establece el siguiente proceso que realiza el área operativa para solicitar recursos., mismo que es aplicable para todas las unidades de negocio.

Entrada: Solicitud de necesidad.

Proceso: Levantamiento de información del producto a solicitar.

Salida: Recursos materiales y humanos a ser contratados.

Cuadro 21. Proceso de contratación



Fuente: elaboración propia

- **Proceso de Comercialización**

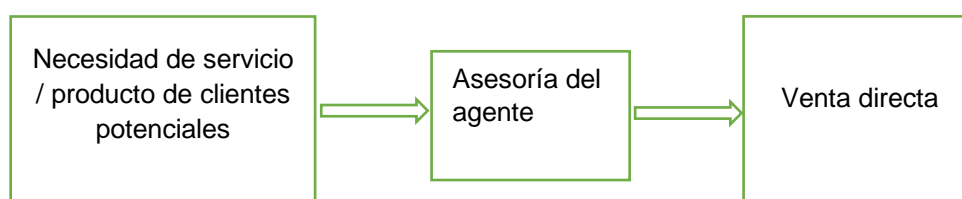
Es una herramienta importante en la obtención de ingresos por ello el proceso es aplicable a todas las unidades que administra la empresa pública.

Entrada: Necesidad de servicio / producto de clientes potenciales.

Proceso: Asesoría del agente.

Salida: Venta directa.

Cuadro 22. Proceso ventas



Fuente: elaboración propia

- **Gestión documental**

- ✓ Indicadores (Desempeño, Eficiencia, Eficacia, Financieras). _ son las diferentes actividades que se realiza y permiten verificar si se lleva a cabo cada uno de los indicadores en la prestación del servicio, y de esta maneja se evalúa y se mejora el mismo.

Cuadro 23: Indicadores

Objetivo	Actividad	Tiempo	Indicador	Responsable

Fuente: elaboración propia

- ✓ Registro. _ identificación, almacenamiento, recuperación, conservación y disposición de estos, se puede utilizar la siguiente tabla

Cuadro 24: Registros

Lista de registros											
Código	Nombre	Tipo				Almacenamiento			Conservación		Disposición
		F	D	I	E	Lugar archivo	Funcionario	Recuperación	Activo	Pasivo	

Fuente: elaboración propia

Código (alfanumérico del registro y su número de versión actual).

Nombre del Registro. (Nombre asignado al formato del registro).

Tipo de Registro (físico o digital e interno o externo).

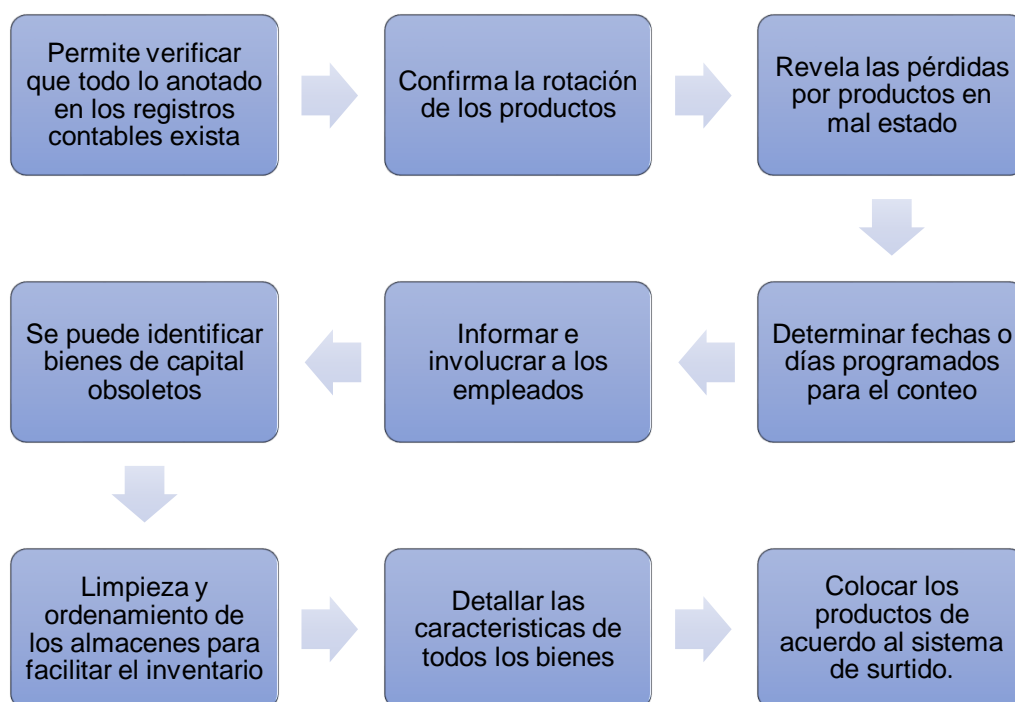
Criterio de Almacenamiento (lugar de archivo: nombre sitio físico (bodega institucional) o nombre de carpeta electrónica (Quipux), sistema de gestión estatal), funcionario que lo almacena o custodia y el modo de recuperar el registro en el archivo, ejemplo: cronológico, alfabético, por evento, entre otros.

Conservación (tiempo de archivo activo en el área de proceso o trabajo, tiempo de archivo pasivo si aplica en el área de documentación pasiva dispuesto por la empresa o por disposición legal) y;

Disposición (método de baja del registro, ejemplo: eliminación, reciclaje, trituración, destrucción, entre otros).

- ✓ Almacenamiento. _ control de inventario.

Gráfico 30. Control de inventario



Fuente: tomado a partir de Ladrón (2020)

- **Auditoría**

- ✓ Control interno. _ permite dar control y seguimiento a cada área de la empresa, que cumpla con todos los procesos según lo planificado. Ver anexos.
- ✓ Retroalimentación. _ en caso de haber anomalías en el proceso de control interno, tiene la plena disposición de solicitar las correcciones respectivas sobre el proceso, área o departamento que afecte positivamente al rendimiento de la organización.
- ✓ Contraloría General del Estado. _ Conforme a las disposiciones del estado ecuatoriano.

3.4. Argumentación de la idea científica a defender

Para empezar, Castells (2017) manifiesta que una empresa tiene planes que naturalmente se entretajan unos con otros de manera coherente y jerárquica y apuntan con la mayor seguridad a los objetivos variados y jerarquizados; por lo tanto, el modelo de *marketing* estratégico presentado en la investigación, se enfoca

en el cumplimiento de objetivos mediante la consecución de niveles tanto estratégicos, tácticos y operativos, que permiten orientar a los colaboradores a generar procesos óptimos cuyos resultados mejoren la rentabilidad y sostenibilidad esperada.

Del mismo modo, un modelo de *marketing* debe acoplarse a las necesidades actuales de la organización, en tal virtud, Elson (2021), menciona elementos esenciales que permita el adecuado funcionamiento de la empresa, al tomar en cuenta el análisis situacional, la proyección financiera, presupuesto anual detallado como nivel administrativo de la organización, entre otros. Igualmente, Cabezas (2019) en su modelo define componentes de análisis de la organización como diagnóstico situacional, objetivos y mapa estratégico, componentes que se aprecian en la propuesta presentada.

Por tal motivo, el modelo “MEUN-UNACH” es una guía para la implementación en organizaciones que disponen recursos públicos, se integra el componente de coordinación y organización institucional, que incluye procedimientos, leyes, reglamentos y estatutos que orienta el accionar de sus colaboradores.

Por otro lado, el modelo de *marketing* interno propuesto por Rafiq y Ahmed (2000) citado por Regalado et al. (2011) se enfoca en la satisfacción del cliente, y la motivación de los colaboradores para alcanzar las metas de la empresa; por lo que, en el diseño propuesto en este trabajo, se incorpora, en el nivel estratégico, políticas de administración pública, desarrollo e innovación y formulación de objetivos, que permite generar opciones para alcanzar una óptima experiencia del cliente.

Por consiguiente, Vásquez, Párraga, & Alonso (2000) citado por Arguello (2017), presenta un Modelo de Lealtad, el cual se enfoca en la satisfacción del cliente a través del valor del producto, de la misma manera Llorente (2019) relata sobre el *marketing* estratégico en el ámbito educativo, lo cual se relaciona con un amplio enfoque de orientación al cliente al incluir conocimiento del servicio, como parte fundamental en la generación de lealtad hacia la organización.

Con base a lo expuesto, el modelo “MEUN-UNACH”, incluye un análisis interno y externo enfocado al mercado, que permite desarrollar una generación de valor evidenciada en el nivel táctico, mediante las acciones determinadas en el plan de mercadeo; por tal motivo, la propuesta, agrega elementos para generar lealtad hacia el producto o servicio.

Además, Velez (2020), (cita a Porter, 2015), enfatiza la ventaja competitiva como componente esencial para el desarrollo de las actividades, a través de estrategias que desarrollen liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o concentración, y, así, direccionarse a los segmento requeridos; por ello, el “MEUN-UNACH”, incorpora elementos que generan tácticas encaminadas a superar a la competencia, mejorar la cartera, comunicación, eficiencia de recursos materiales, humanos y financieros, que se aprecian en el nivel táctico.

No obstante, Figueroa et al. (2017) mencionan que la planificación operativa se centra en las tareas y operaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, por ende, es de gran importancia contar con un nivel operativo que permita generar entradas, procesos y salidas, de esta manera, se puede estructurar cada tarea para alcanzar las metas propuestas, por esa razón, en el “MEUN-UNACH” se trabaja el nivel operativo, que permite en conjunto generar las acciones necesarias para el adecuado funcionamiento de la organización.

Así mismo, Oliveros & Esparragoza (2016) señala que existe un entorno cambiante que condiciona y retroalimenta el direccionamiento de las organizaciones, como un elemento importante en el desarrollo de la organización, por ende, el “MEUN-UNACH”, integra: la gestión documental que da pauta para el desarrollo del control estratégico (auditorías), de las instituciones , y así, retroalimentar el desenvolvimiento en los niveles estratégico, táctico y operativo, en concordancia con el control gubernamental que regula el accionar de las organizaciones públicas.

CONCLUSIONES

- Un modelo de *marketing* estratégico es fundamental sin importar a que giro de negocio este enfocado, y de acuerdo con la investigación teórica se pudo generar bases y conocimientos acerca de administración pública de los recursos y *marketing* estratégico, para crear el modelo propuesto para las Unidades de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo.
- Mediante el análisis del estado situacional de las unidades de negocio de la empresa pública tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo, se pudo identificar las falencias en los diferentes departamentos de cada una de ellas, y así lograr con el modelo permanencia en el mercado.
- Una vez aplicadas las diferentes herramientas, se pudo obtener los componentes que conforman el modelo de *marketing* estratégico para las Unidades de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica Universidad Nacional de Chimborazo.

RECOMENDACIONES

- Para el uso del modelo se recomienda leerlo, analizarlo e interpretarlo para poder comprender con la mayor claridad y facilidad cada uno de los componentes que lo integran.
- Contar con el personal idóneo para cada una de las actividades claves a desarrollarse en las unidades de negocio, para poder cumplir a cabalidad con el objetivo de este.
- Es importante conocer a fondo cada una de las normativas y leyes vigentes con las que se debe cumplir al ser una entidad pública, al igual que al momento de realizar cualquier actividad comercial dentro de las unidades de negocio se cumpla lo anteriormente dicho.
- Disponer de recursos, tanto humanos y materiales para poder realizar los diferentes proyectos que permitan vincular con la Universidad Nacional de Chimborazo en proyectos de índole productivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, M. (2019). Modelo de evaluación del impacto del talento humano en la responsabilidad social empresarial en ámbitos de estudios seleccionados del Cantón Ambato – Ecuador.
- Alcaide, J., & Diez, M. (2019). Customer experience (ESIC (ed.)). <https://books.google.com.ec/books?id=Z1qIDwAAQBAJ&pg=PT209&dq=Herramientas+de+análisis+al+cliente&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjojvic1czyAhU6IGoFHQedC3EQ6AEwA3oECAoQAg#v=onepage&q=Herramientas de análisis al cliente&f=false>
- Arguello, S. (2017). Estrategia de marketing relacional basado en el valor del cliente en el tiempo - VCT y su efecto en el desarrollo de la lealtad de los clientes en los hostales de la ciudad de Riobamba - Ecuador. Universidad Nacional Mayor de San Marcos [Tesis de Doctorado], 189.
- Bayón, J. (2019). Fundamentos de estrategia (Primera). https://books.google.com.ec/books?id=W3bIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+la+posicion+competitiva&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que es la posicion competitiva&f=false
- Burin, D. (2017). 5. Estrategias de comercialización. Manual de Facilitadores de Procesos de Innovación Comercial, 1, 1-35. <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/3153/7/BVE17089159e.pdf>
- Cabezas, E. (2019). Plan estratégico de marketing para el Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ubicado en la Ciudad de Latacunga. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1096>

Calicchio, S. (2016). EL PLAN DE MARKETING EN 4 PASOS. Estrategias y pasos clave para redactar un plan de marketing eficaz. https://books.google.com.ec/books?id=JFz9CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+la+estrategia+en+marketing&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que es la estrategia en marketing&f=false

Castells, M. (2017). Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de ... - Manuel Artal Castells - Google Libros (Decimoquinta). ESIC EDITORIAL.

<https://books.google.com.ec/books?id=5KM2DwAAQBAJ&pg=PA133&dq=como+funciona+el+nivel+operativo+dentro+de+un+modelo+de+marketing+estrategico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjB9ImTxsZ4AhWlB TABHRYqDqs4ChDoAXoECAMQAg#v=onepage&q=como funciona el nivel operativo dentro de un modelo de marketing estrategico&f=false>

Castro, Á. (2019). Dirección de ventas (España). <https://books.google.com.ec/books?id=dXfIDwAAQBAJ&pg=PA326&dq=auditoria+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiJxOW734HzAhUgSDABHWEoAfw4ChDoAXoECAgQAg#v=onepage&q=auditoria de marketing&f=false>

Ceupe. (2021). Las estrategias de crecimiento empresarial. CEUPE. <https://www.ceupe.com/blog/las-estrategias-de-crecimiento-empresarial.html>

Cifuentes, R. (2017). Experiencias docentes en la universidad: Fundamentación y sistematización (Primera). <https://books.google.com.ec/books?id=g1v5DwAAQBAJ&pg=PA121&dq=propuesta+de+valor+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwirub2PkuTyAhVGRjABHdzmCt44ChDoATABegQIAhAC#v=onepage&q=propuesta de valor concepto&f=false>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, G. de los P. B. (1994). La crisis de la empresa pública, las privatizaciones y equidad social.pdf. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9532/S9400016_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Chimborazo. (2019). Estatuto de la Empresa Pública de «EP TEC UNACH». Ayañ, 8(5), 55.

Elson, C. (2021). Nuevos modelos de negocio: Emprendimiento en la era de la tecnología - Cristina Elson Alfonso - Google Libros. <https://books.google.com.ec/books?id=WiZcEAAAQBAJ&pg=PT92&dq=marketing+estrategico+modelos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiNoNW7nMr4AhVOTDABHQ3GBxA4FBD0AXoECAUQAg#v=onepage&q=marketing+estrategico+modelos&f=false>

Escudero, M. (2015). Servicio de atención comercial (EDITEX). [https://books.google.com.ec/books?id=ue7JCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Maria+Eugenia+Escudero+\(2015\)&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Maria+Eugenia+Escudero+\(2015\)&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=ue7JCQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Maria+Eugenia+Escudero+(2015)&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Maria+Eugenia+Escudero+(2015)&f=false)

Escudero, M. (2021). Marketing en la actividad comercial. <https://books.google.com.ec/books?id=Hg4tEAAAQBAJ&pg=PA206&dq=comunicación+comercial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjv2vuXyeHyAhVyVTABHUN3BbE4KBD0ATAAegQICRAC#v=onepage&q=comunicación+comercial&f=false>

Estrella, A., & Segovia, C. (2016). Comunicación integrada de marketing. En Comunicación integrada de marketing (p. 15). https://books.google.com.ec/books?id=eoACCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=estrella+y+segovia&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrella+y+segovia&f=false

Federico, Ó. (2020). Planificación de la comunicación de eventos. [https://books.google.com.ec/books?id=l48HEAAAQBAJ&pg=PT36&dq=estrategia+y+tipos+de+estrategias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj5zbizpu7yAhUpnGoFHeD8DaQ4FBD0ATADegQIChAC#v=onepage&q=estrategia y tipos de estrategias&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=l48HEAAAQBAJ&pg=PT36&dq=estrategia+y+tipos+de+estrategias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj5zbizpu7yAhUpnGoFHeD8DaQ4FBD0ATADegQIChAC#v=onepage&q=estrategia+y+tipos+de+estrategias&f=false)

Fernández, D., & Fernández, E. (2017). Comunicación empresarial y atención al cliente (Segunda). [https://books.google.com.ec/books?id=kAMoDwAAQBAJ&pg=PR8&dq=concepto++de+cliente&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiF2sm-2cDyAhXOFTQIHecHAn04HhDoATAFegQIBxAC#v=onepage&q=concepto de cliente&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=kAMoDwAAQBAJ&pg=PR8&dq=concepto++de+cliente&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiF2sm-2cDyAhXOFTQIHecHAn04HhDoATAFegQIBxAC#v=onepage&q=concepto+de+cliente&f=false)

Ferro, J. (2020a). EXPERTO EN VENTAS. [https://books.google.com.ec/books?id=bVrMDwAAQBAJ&pg=PA60&dq=Ventas+Inteligentes+y+comunicación+comercial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj16M-n3dzyAhW9VTABHSrTCzoQ6AEwAHoECAkQAg#v=onepage&q=Ventas Inteligentes y comunicación comercial&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=bVrMDwAAQBAJ&pg=PA60&dq=Ventas+Inteligentes+y+comunicación+comercial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj16M-n3dzyAhW9VTABHSrTCzoQ6AEwAHoECAkQAg#v=onepage&q=Ventas+Inteligentes+y+comunicación+comercial&f=false)

Ferro, J. (2020b). Masters en Dirección Económica Financiera. Lulu. [https://books.google.com.ec/books?id=MVfRDwAAQBAJ&pg=PA149&dq=concepto++de+cliente&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjTIMvo2cDyAhXrFzQIHVLZAn84KBD0ATADegQICBAC#v=onepage&q=concepto de cliente&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=MVfRDwAAQBAJ&pg=PA149&dq=concepto++de+cliente&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjTIMvo2cDyAhXrFzQIHVLZAn84KBD0ATADegQICBAC#v=onepage&q=concepto+de+cliente&f=false)

Figuroa, G., Paladines, J., Paladines, J., Caicedo, C., & Romero, M. (2017). MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN A ... - Grace Liliana Figuroa Morán, Julio Pedro Paladines Morán, José Nervado Paladines Morán, Christian Ruperto Caicedo Plúa, Martha Irene Romero Castro - Google Libros (Primera). Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://books.google.com.ec/books?id=c-mQDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=como+funciona+el+nivel+operativo+dentro+de+un+modelo+de+marketing+estrategico&hl=es&sa=X&ved=2ahUK Ewjuql6Ew8z4AhW0ZjABHRUKBR8Q6AF6BAgLEAI#v=onepage&q&f=false>

Gomez, D. (2020). Negocios inmortales. https://books.google.com.ec/books?id=0Xv7DwAAQBAJ&pg=PT189&dq=Estrategias+para+aumentar+los+ingresos+por+cliente&hl=es&sa=X&ved=2ahUK Ewigj4uYxP_yAhUcFTQIHb7tAgs4FBDoAXoECAsQAg#v=onepage&q=Estrategias para aumentar los ingresos por cliente&f=false

González, F. (2017). Las empresas públicas en el Ecuador. Su situación jurídica y su régimen laboral.

González, J., & Pérez, R. (2017). Formación y orientación laboral (Cuarta). <https://books.google.com.ec/books?id=dNXLDgAAQBAJ&pg=PA276&dq=estrategia+y+tipos+de+estrategias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi2qp7bpu7yAhUfmGoFHT9RC3l4MhDoATADegQIAhAC#v=onepage&q=estrategia y tipos de estrategias&f=false>

Guardiola, E. (2021). Guía para crear el Buyer Persona de tu negocio + Plantilla. <https://books.google.com.ec/books?id=LmxrEAAAQBAJ&pg=PA10&dq=buyer+persona&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj5ia7R6oP4AhXLbDABHUKaDFAQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=buyer persona&f=false>

Hermida, A., & Iglesias, I. (2018). Operaciones administrativas comerciales (Primera).

<https://books.google.com.ec/books?id=j3HgDwAAQBAJ&pg=PA19&dq=comunicación+comercial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiyu4rSyOHYAhVhSDABHUgYCTI4FBD0ATAHegQIBBAC#v=onepage&q=comunicación+comercial&f=false>

Hernández, C. (2018). Manual. Planificación del marketing de servicios (E. C. S.L (ed.)).

https://books.google.com.ec/books?id=20tNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación (Mc Graw Hill Interamericana Editores (ed.)).

Hoyos, R. (2021). Plan de marketing. Diseño, implementación y control (Tercera).

https://books.google.com.ec/books?id=fXA5EAAAQBAJ&pg=PA10&dq=estrategia+y+tipos+de+estrategias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiz-L-P3-_yAhUNQzABHRM5DJQ4yAEQ6AEwAHoEACAcQAQ#v=onepage&q=estrategia+y+tipos+de+estrategias&f=false

Innovación y Cualificación S. L., T. A. S. L. (2017). Gestión ambiental y desarrollo sostenible (Segunda).

[https://books.google.com.ec/books?id=g1lpEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Target+asesores+S.L+\(2017\)+que+es+marketing+ambiental&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi12aaJhLX2AhVkrDABHYuzDvsQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=g1lpEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Target+asesores+S.L+(2017)+que+es+marketing+ambiental&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi12aaJhLX2AhVkrDABHYuzDvsQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q&f=false)

Jiménez, J. (2019). Cultura Emprendedora y Empresarial.

<https://books.google.com.ec/books?id=7YzZDwAAQBAJ&pg=PA98&dq=propuesta+de+valor+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjKgsCgkuTyAhW0RTABHRkBBcl4FBD0ATAFegQICxAC#v=onepage&q=propuesta+de+valor+concepto&f=false>

Kotler, P. (1999). El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar los mercados.

https://books.google.com.ec/books?id=VXy3kQEACAAJ&dq=philip+kotler+AÑO+2000&hl=es&sa=X&redir_esc=y

Kotler, P., & Keller, K. (2016). Dirección de Marketing 15th ed (Pearson Educación (ed.); Decimoquin).

Krieger, M., Felcman, I., & Larroca, H. (2020). Planeamiento Estratégico: Gobierno. Administración pública.

https://books.google.com.ec/books?id=wAcQEAAAQBAJ&pg=PT78&dq=que+es+el+Pensamiento+Estratégico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwja7J2OjvDyAhUQVTABHQeCB_c4WhDoATABegQIBhAC#v=onepage&q=que es el Pensamiento Estratégico&f=false

Ladrón, M. (2020). Gestión de inventarios.

https://books.google.com.ec/books?id=bpXSDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=control+de+inventario+caracteristicas&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=control de inventario caracteristicas&f=false

Lázaro, J. (2016). La orientación al mercado y los resultados de la organización: influencia de los departamentos de marketing y ventas. Universitat Abat Oliba CEU, 223. <http://www.tdx.cat/handle/10803/398385>

Llonch, J. (1993). La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa. Universidad Autónoma de Barcelona, 1-176.

Llorente, C. (2019). Marketing educativo: Captación y fidelización de alumnos, 2ª edición - Llorente Alonso, Carlos - Google Libros (Segunda).

https://books.google.com.ec/books?id=Us6vDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marketing+educativo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing educativo&f=false

- López, A. (2015). Gestión de compras en el pequeño comercio. <https://books.google.com.ec/books?id=rlxWDwAAQBAJ&pg=PA414&dq=cliente+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwitjKmkwsryAhXTSjABHVfbAF44KBDoATAGegQIBBAC#v=onepage&q=cliente+concepto&f=false>
- López, S. (2020). Atención al cliente, consumidor y usuario (PARANINFO). <https://books.google.com.ec/books?id=jpzODwAAQBAJ&pg=PA19&dq=tipos+de+consumidores&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiGjbyBwcDyAhWzHjQIHTTKB4A4HhDoATAEegQICBAC#v=onepage&q=tipos+de+consumidores&f=false>
- Maldonado, B., Rivas, L., Molina, D., & Flores, J. (2007). Análisis de los modelos de marketing ambiental. *Universidad & Empresa*, 6(12), 20-38.
- Martín, J., Olarte, C., Reinares, E., Reinares, P., & Samino, R. (2019). GESTION DE LA COMUNICACIÓN. UN ENFOQUE INTEGRAL (Primera). <https://books.google.com.ec/books?id=2fW3DwAAQBAJ&pg=PT190&dq=comunicación+comercial&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjv2vuXyeHyAhVyVTABHUN3BbE4KBDATAHegQIBhAC#v=onepage&q=comunicación+comercial&f=false>
- Mendoza, J. (2015). Decisiones estratégicas: Macroadministración. <https://books.google.com.ec/books?id=EJgZEAAAQBAJ&pg=PA121&dq=tipos+de+estrategia+para+aumentar+la+demanda+del+mercado&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi56KHjuP3yAhViH7kGHTFqDmk4FBDoAXoECAsQAg#v=onepage&q=tipos+de+estrategia+para+aumentar+la+demanda+del+mercado&f=false>
- Mir, J. (2015). Posicionarse o desaparecer (Primera). ESIC Editorial. https://books.google.com.ec/books?id=ry6_BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+la+posicion+competitiva&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=que+es+la+posicion+competitiva&f=false

- Mora, L. (2016). GESTION LOGISTICA INTEGRAL (Segunda).
<https://books.google.com.ec/books?id=jXs5DwAAQBAJ&pg=PT185&dq=sistema+wms&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiM4Y7Xh4H4AhXDczABHR1sDzMQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=sistema wms&f=false>
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2016). Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.
<https://books.google.com.ec/books?id=tgneDwAAQBAJ&pg=PT355&dq=lealtad+del+cliente&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiStJ6ems3yAhXqVTABHUKaDD44ChDoATAJegQIAxAC#v=onepage&q=lealtad del cliente&f=false>
- Naranjo, M., Pelegrín, A., Marín, L., Pelegrín, N., Pelegrín, L., & López, Y. (2019). Modelos de gestión turística: mirada crítica desde diferentes perspectivas. RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad. ISSN 2528-8075, 4(1), 16. <https://doi.org/10.33936/recus.v4i1.1749>
- Noblecilla, M., & Granados, M. (2018). El Marketing y sus aplicación en diferentes áreas del conocimiento. En Colección REDES 2017.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12484/1/EIMarketing-Y-SuAplicacionEnDiferentesAreas.pdf>
- Ojeda, D., & Mármol, P. (2016). Marketing Turístico (E. Paraninfo (ed.); Segunda Ed).
https://books.google.com.ec/books?id=MHo3DAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Oliveros, M., & Esparragoza, D. (2016). Gerencia de Marketing - Giraldo Oliveros, Mario, Juliao Esparragoza, David - Google Libros.
<https://books.google.com.ec/books?id=CNJCDwAAQBAJ&pg=PA21&dq=marketing+estrategico+modelos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjQxuySncr4AhVjRzABHQ6UAlk4ZBDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=marketing estrategico modelos&f=false>

Ortiz, Marsy, Joyanes, L., & Giraldo, L. (2015). Los desafíos del marketing en la era del big data. *e-Ciencias de la Información*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.15517/eci.v6i1.19005>

Ortiz, Mauricio. (2017). *Marketing. Conceptos y aplicaciones* (E. Verbum (ed.); Primera ed.). https://books.google.com.ec/books?id=jfVDDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marketing&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing&f=false

Ospina, M., & Sanabria, P. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: El modelo Migme. 18, 127. [file:///C:/Users/RYZEN 2021/OneDrive - Pontificia Universidad Catolica del Ecuador Sede Ambato/Cristian Falconi/Maestria MBA/Tesis/Capitulo I/modelos de mkt diferentes sectores/mkt educativo.pdf](file:///C:/Users/RYZEN%2021/OneDrive-Pontificia%20Universidad%20Catolica%20del%20Ecuador%20Sede%20Ambato/Cristian%20Falconi/Maestria%20MBA/Tesis/Capitulo%20I/modelos%20de%20mkt%20diferentes%20sectores/mkt%20educativo.pdf)

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. <https://books.google.com.ec/books?id=pzt6BgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=value+proposition+canvas&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj93rvN1oD4AhV1BEQIHSA2CwoQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q&f=false>

Pavón, M. (2021). *Administración de la Moda MX: Básicos para la gestión de pequeñas empresas y de nueva creación*. [https://books.google.com.ec/books?id=tmljDwAAQBAJ&pg=PA39&dq=propuesta+de+valor+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjKgsCgkuTyAhW0RTABHRkBBcl4FBDoATABegQIBxAC#v=onepage&q=propuesta de valor concepto&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=tmljDwAAQBAJ&pg=PA39&dq=propuesta+de+valor+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjKgsCgkuTyAhW0RTABHRkBBcl4FBDoATABegQIBxAC#v=onepage&q=propuesta%20de%20valor%20concepto&f=false)

- Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ventaja+competitiva+según+kotler+2015&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjburXPsrX2AhVeQjABHdA9Df4Q6AF6BAgJEAI#v=onepage&q&f=false
- Prettel, G. (2016). Marketing una herramienta para el crecimiento (Primera Ed). https://books.google.com.ec/books?id=hzOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Ramírez, Á. (2019). Estrategia de Marketing Digital (E. Elearning (ed.); Primera Ed). https://books.google.com.ec/books?id=bJXUDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. En Journal of Chemical Information and Modeling (Vol. 53, Número 9). http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/90/Gerencia_global_20.pdf?sequence=1%0Ahttp://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf
- Rodríguez, I., & Ammetller, G. (2019). Principios y estrategias de marketing (Primera Ed). UOC, Editorial. https://books.google.com.ec/books?id=c3AtEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Rodríguez, I., Maraver, G., Jiménez, A., Martínez, J., & Ammetller, G. (2019). Principios y estrategias de marketing. <https://books.google.com.ec/books?id=eXAtEAAAQBAJ&pg=PT5&dq=propuesta+de+valor+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj5hqv1keTyAhXIVTABHW9vCB0Q6AEwCHoECAYQAg#v=onepage&q=propuesta+de+valor+concepto&f=false>

- Rodríguez, S. (2021). Consumidor consciente: Un recorrido por su toma de decisiones (ESIC (ed.)).
https://books.google.com.ec/books?id=LcEoEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+del+consumidor&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=comportamiento+del+consumidor&f=false
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). El poder de la competitividad.
<https://books.google.com.ec/books?id=2eAcDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=competencia+y+ventaja+competitiva&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwic0qHEsNzyAhWAVTABHT2FChE4KBD0ATABegQIBBAC#v=onepage&q=competencia+y+ventaja+competitiva&f=false>
- Sainz de Vicuña, J. (2017). El plan estratégico en la práctica (Quinta).
<https://books.google.com.ec/books?id=69YzDwAAQBAJ&pg=PA207&dq=estrategia+y+tipos+de+estrategias&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4wNqdq-7yAhU7I2oFHRN9B0E4PBD0ATAlegQIAhAC#v=onepage&q=estrategia+y+tipos+de+estrategias&f=false>
- Sainz de Vicuña, J. (2018). El plan de marketing en la práctica (Vigésimose).
https://books.google.com.ec/books?id=HGeADwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sánchez, P., & Rattia, E. (2015). Estrategias de ajuste ante choques hipotéticos de oferta y demanda: Resultados de una encuesta a empresas Mexicanas. Trimestre Economico, 82(327), 617-674.
<https://doi.org/10.20430/ete.v82i327.179>
- Santes, R., Navarrete, M. del C., & García, C. (2017). Santes-sosa r.m, navarrete-torres m.c, garcía muñoz-aparicio c. Marketing Digital Para Los Consumidores Del Siglo Xxi, 24-37.

Sanz Del Vecchio, D., Crissien, T., García, J., & Patiño, M. (2017). Marketing Educativo Como Estrategia De Negocio En Universidades Privadas. *Desarrollo Gerencial*, 9(1), 160. <https://doi.org/10.17081/dege.9.1.2731>

Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial (Quinta)*. [https://books.google.com.ec/books?id=HIV8DwAAQBAJ&pg=PT24&dq=propuesta+de+valor+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj5hqv1keTyAhXIVTABHW9vCBoQ6AEwBXoECAgQAg#v=onepage&q=propuesta de valor concepto&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=HIV8DwAAQBAJ&pg=PT24&dq=propuesta+de+valor+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj5hqv1keTyAhXIVTABHW9vCBoQ6AEwBXoECAgQAg#v=onepage&q=propuesta+de+valor+concepto&f=false)

Valls, F. (2017). *Big data: atrapando al consumidor. Profit*. [https://books.google.com.ec/books?id=hP4nDwAAQBAJ&pg=PT102&dq=beneficios+percibidos+propuesta+de+valor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipiL3SvOvyAhUxtjEKHehJBaEQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=beneficios percibidos propuesta de valor&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=hP4nDwAAQBAJ&pg=PT102&dq=beneficios+percibidos+propuesta+de+valor&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipiL3SvOvyAhUxtjEKHehJBaEQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=beneficios+percibidos+propuesta+de+valor&f=false)

Velez, C. (2020). *COMT040PO - Gestión de ventas, marketing directo y utilización de redes ... - Carolina Vélez Heredia - Google Libros (Primera)*. [https://books.google.com.ec/books?id=vSLtDwAAQBAJ&pg=PA170&dq=marketing+estrategico+para+unidades+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiS5u2insr4AhX4mYQIHdahAw44PBDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=marketing estrategico para unidades de negocio&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=vSLtDwAAQBAJ&pg=PA170&dq=marketing+estrategico+para+unidades+de+negocio&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiS5u2insr4AhX4mYQIHdahAw44PBDoAXoECAYQAg#v=onepage&q=marketing+estrategico+para+unidades+de+negocio&f=false)

Zamarreño, G. (2019). *Marketing Estratégico*. https://books.google.com.ec/books?id=r3XIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=marketing+estrategico&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Zamarreño, G. (2020). *Marketing y ventas (Primera Ed)*. https://books.google.com.ec/books?id=PsjIDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Zepeda, V. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325-339. <https://doi.org/10.31876/revista.v24i86.23765>

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de entrevista al cliente interno

Entrevista a los clientes internos de las unidades de negocios de la Universidad Nacional de Chimborazo.

Objetivo: analizar el estado situacional de las unidades de negocio, el entorno en el que opera la empresa; clientes, competidores, leyes, reglamentos, y demás elementos, así mismo, la forma en como prestan el servicio a la ciudadanía y la manera de administrar sus recursos asignados.

1. Desde su punto de vista, considera que la administración de los recursos materiales, humanos, financieros son los adecuados, para ejecutar las acciones en las unidades de negocio.
2. Desde su perspectiva, la unidad de negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo cuenta con un plan o modelo de *marketing*.
3. Mencione qué aspectos considera importantes el cliente al momento de utilizar los servicios que oferta la Unidad de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo-
4. Desde su punto de vista, ¿qué acciones son necesarias para potenciar la eficiencia de la Unidad de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo?
5. ¿Cuál considera usted, que son las falencias que tiene la Unidad de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo referente a la comercialización?

6. ¿Cómo imagen institucional, considera que el manejo de marca de la Unidad de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo permite posicionarse en el mercado local?
7. Las estrategias implementadas por el área de *marketing* logran alcanzar la rentabilidad deseada.
8. Qué procesos considera usted que son claves para que se desarrollan la comercialización o ventas de los productos de las Unidades de Negocio.
9. Qué aspectos considera usted que debe tener un modelo de *marketing* estratégico.
10. Considera que conocer e identificar las necesidades del cliente es la base para una mejor comercialización de productos y servicios.
11. Detalle que componentes son fundamentales para el desarrollo de la comunicación institucional.
12. ¿Cuáles son los factores que se deben considerar en la atención al cliente? Y qué aspectos se puede añadir para mejorar el servicio que ofertan las diferentes unidades de negocio.
13. Mencione técnicas y estrategias comerciales que usted considera que son efectivas para el apoyo de las unidades de negocio.
14. Qué impacto genera un sistema de gestión documental en las unidades de negocio.
15. Considera usted que la normativa, reglamentos y leyes generan impacto en la gestión de los procesos internos de la unidad.
16. Cuáles son los riesgos que se identifican en el desarrollo comercial de las unidades.
17. Se aplican procesos de control en el ámbito comercial de las unidades de negocio.

18. Como líder de su área, qué herramientas administrativas le son útiles para la gestión de su proceso.

Anexo 2: Modelo de encuesta a clientes externos de las diferentes unidades de negocio

Objetivo: analizar como perciben los usuarios el servicio ofrecido en las diferentes unidades de negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad.

1. Valore los siguientes aspectos del personal, en la ejecución del servicio en la Unidad de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo.

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Presentación del personal					
Conocimiento en el servicio					
Asesoría oportuna					
El tiempo de ejecución del servicio					

2. Califique como fue el servicio que recibió de la Unidad de Negocio de la Empresa Pública Tecnológica de la Universidad Nacional de Chimborazo.

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Servicio de calidad					

Resolvió su requerimiento					
Utilizo todas las herramientas disponibles para la ejecución del servicio					

3. Valore las siguientes características de las diferentes Unidades de Negocio de la Universidad de Chimborazo.

	Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Mediante sus diferentes Unidades de Negocio apoya a la ciudadanía Riobambaña					
Las instalaciones					

son adecuadas					
La limpieza de la unidad de negocio era la óptima.					

4. Por qué medio se enteró de los servicios que ofrece la Unidad de Negocio?

Medios digitales

Radio

Prensa

Televisión

Recomendación de un amigo o familiar

5. ¿Qué probabilidades hay de que nos recomiende a un amigo o compañero?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada probable					Muy probable					

Anexo 3: Matriz de conceptos

No.	AUTORES	TEMA	Orientación al cliente	Calidad de servicios	Empoderamiento	Consumidor verde	Consumidor convencional	Comunicación	Satisfacción del consumidor	Familiaridad del producto	Confianza del servicio	Compromiso relacional	Riesgo percibido	Motores de búsqueda	Pág. de internet empresarial	Redes sociales	E-mail marketing	Publicidad display	Marketing móvil	Advergaming	Inbound marketing	Diagnóstico situacional	Mapa estratégico	Despliegue de proy. y obj. estratégicos.
1	Rafiq y Ahmed (2000)	Marketing interno	X	X	X																		X	
2	D'Souza (2007)	Marketing Ambiental		X		X	X																X	
3	Mariot (2000)	Marketing turístico	X	X																				
4	Vásquez, Párraga, y Alonso (2000)	Marketing relacional	X	X				X	X	X	X	X	X	X								X	X	
5	Santes, Navarrete y Garcia (2017)	Marketing digital	X					X		X				X	X	X	X	X	X	X	X			
6	Ospina y sanabria (2010)	Marketing educativo	X	X				X	X	X	X		X									X	X	
7	Sanz del Vecchio (2016)		X	X				X	X	X	X		X	X								X	X	X
8	Cabezas (2019)		X					X	X	X	X		X									X	X	X

FRECUENCIA DE APARICIÓN	7	6	1	1	1	5	4	5	4	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	4	6	2
	88%	75%	13%	13%	13%	63%	50%	63%	50%	13%	50%	38%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	50%	75%	25%

Principios y Valores	Redacción de la Misión y la Visión	Formulación de objetivos	Plan operativo del marketing mix	Estructura en gestión educativa	Comunidad y cultura	Servucción	Miembros intervinientes	Procesos academicos	Infraestructura	Investigación de mercados	Programa	Evaluación	Contabilidad	Financiamiento	Ideología	Difusión organizacional	Provisionamiento de herramientas y recursos
		X	X							X							
		X	X							X							
		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
X		X	X	X	X			X		X						X	
X	X	X	X	X	X			X		X		X	X	X		X	X
2	1	5	5	3	3	1	1	3	1	5	1	2	2	2	1	3	1
25%	13%	63%	63%	38%	38%	13%	13%	38%	13%	63%	13%	25%	25%	25%	13%	38%	13%

Fuente: elaboración propia

Anexo 4: Componentes que integraran el modelo

No.	AUTORES	AÑO	Orientación al cliente	Calidad de servicios	Comunicación	Satisfacción del consumidor	Familiaridad del producto	Confianza del servicio	Riesgo percibido	Diagnóstico situacional	Mapa estratégico	Formulación de objetivos	Plan operativo del marketing mix	Investigación de mercados
1	Rafiq y Ahmed	2000	X	X							X	X	X	X
2	Maldonado, Rivas, Molina y Flores	2007		X							X			
3	Mariot	2000	X	X										
4	Vásquez, Párraga, y Alonso	2000	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Sosa, Torres y Aparicio	2017	X		X		X							
6	Ospina y Zanabria	2010	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Vecchio, Crissien, García y Patiño	2016	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Cabezas	2019	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FRECUENCIA DE APARICIÓN			7	6	5	4	5	4	4	4	6	5	5	5
			88%	75%	63%	50%	63%	50%	50%	50%	75%	63%	63%	63%

Fuente: elaboración propia

Anexo 5: Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1				
2				
3				
	Subtotal			
Debilidades				
4				
5				
6				
	Subtotal			
	Total			

Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1				
2				
3				
	Subtotal			
Amenazas				
4				
5				
6				
	Subtotal			
	Total			

Fuente: elaboración propia

Anexo 7.; Modelo de encuesta de satisfacción y oportunidades de mejora

1.Nombre del Cliente

4.Nombre del Asesor

2.Razón Social

que lo atiende

3.Ciudad

5.Califique la atención

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Imagen personal del asesor					
Cordialidad					
Información del asesor al momento de ofertar productos, beneficios, precios, promociones y descuentos.					
Duración de la atención del asesor					

6.Califique nuestros servicios

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Los precios de los productos o servicios que oferta ...					

La variedad de los productos o servicios que oferta ...					
Las promociones y descuentos que realiza ...					

7. ¿En qué productos o servicios considera que el precio es alto?
8. ¿Qué competidores le oferta los mejores precios en el mercado?
9. ¿Qué productos o servicios adicionales considera usted que se debería comercializar?
10. Califique nuestras entregas

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
Entrega de productos de acuerdo con el plazo ofrecido					
Amabilidad y servicio del personal de logística al momento de la entrega					
Estado de la mercadería recibida					
Desembarque de los productos en el					

lugar solicitado por el cliente					
---------------------------------	--	--	--	--	--

11. ¿Qué aspectos considera se podrían mejorar en la entrega de su mercadería?

12. Califique nuestra gestión de cobranza

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
La información de los saldos pendientes de pago que usted recibe					

13. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre promociones, descuentos y productos nuevos que se oferta?

- Redes Sociales
- *Whatsapp*
- Correo Electrónico
- Asesor Comercial
- Llamada telefónica por *Call Center*
- A través del

14. ¿Qué aspectos considera usted que la unidad debería enfocarse en mejorar?

15. ¿Qué valor agregado le gustaría recibir por parte de la unidad de negocio?

Anexo 8: Modelo de solicitud de necesidad

OBJETIVO DE LA COMPRA	
GENERAL	
ESPECIFICOS	
JUSTIFICACIÓN DE LA COMPRA	
DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO	
LUGAR Y FORMA DE ENTREGA	
FORMA DE PAGO	
PLAZO DE EJECUCIÓN	
PRESUPUESTO REFERENCIAL	
ADMINISTRADOR DE ORDEN DE COMPRA	
RECOMENDACIONES	
SOLICITADO POR	APROBADO POR

Anexo 9: Modelo de auditoría interna

INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

Informe de Auditoría N°		Fecha	
Norma para Auditar			
Fecha de Auditoria			

Empresa	
Dirección	
Representante	

Equipo Auditor	Auditor Líder	
	Auditor (es)	
	Experto técnico	

OBJETO DE LA AUDITORÍA

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

N°	PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO	CLASIFICACIÓN

M = No Conformidad Mayor

m = No Conformidad Menor

O = Observación o Área de Mejora

CONCLUSIÓN DE LA AUDITORÍA

FIRMA DEL LIDER