



Modelo de posicionamiento: sistematización de experiencias, caso TEC

Positioning Model: Systematization of Experiences, TEC Case

DOI: 10.22458/rna.v16iE2.6159

 Karla Garita-Granados¹

 Johnny Gómez-Aguilar²

 Eduardo Valverde-Masís³

1,2,3. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica, cgarita@itcr.ac.cr; jgomez@itcr.ac.cr; evalverde@itcr.ac.cr

Recepción: 05 de setiembre de 2025

Corrección: 27 de octubre de 2025

Aceptación: 19 de noviembre de 2025

RESUMEN

Con el mercadeo estratégico se plasman las estrategias de posicionamiento, segmentación y valor que permiten la diferenciación en los entornos competitivos, lo cual hace que los productos y servicios puedan ocupar un lugar en la mente del consumidor. En esta ponencia se presenta una sistematización de experiencias basado en el modelo de posicionamiento desarrollado para el Tecnológico de Costa Rica, aplicado a la proyección y venta de servicios de sus centros de investigación.

Como resultado de la existencia de un encuadre de mercadeo estratégico, los centros de investigación en mención mejoraron su reconocimiento en el mercado y ampliaron sus ventas en un mercado de nicho propio del tipo de servicios que ofrecen.

Palabras clave: Posicionamiento, marca, reputación, estrategias, propuesta de valor.

ABSTRACT

Strategic marketing defines the positioning, segmentation, and value strategies that enable differentiation in competitive environments, allowing products and services to occupy a place in the consumer's mind. This presentation systematizes experiences based on the positioning model developed for the Costa Rica Institute of Technology (TEC), applied to the projection and commercialization of services offered by its research centers.

As a result of having a strategic marketing framework, the research centers improved their market recognition and expanded their sales within a niche market aligned with the type of services they provide.

Keywords: Positioning, brand, reputation, strategies, value proposition.

RÉSUMÉ

Le marketing stratégique définit les stratégies de positionnement, de segmentation et de valeur qui permettent la différenciation dans des environnements compétitifs, permettant ainsi aux produits et services d'occuper une place dans l'esprit du consommateur. Cette communication présente une systématisation d'expériences basée sur le modèle de positionnement développé pour le Tecnológico de Costa Rica, appliqué à la projection et à la commercialisation des services de ses centres de recherche.

Grâce à l'existence d'un cadre de marketing stratégique, les centres de recherche mentionnés ont amélioré leur reconnaissance sur le marché et ont accru leurs ventes dans un marché de niche correspondant au type de services qu'ils offrent.

Nota: Este artículo forma parte del número especial publicado en el marco del V Congreso Internacional de Marketing, celebrado los días 16 y 17 de junio de 2025 en la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica

Mots-clés: Positionnement, marque, réputation, stratégies, proposition de valeur.

RESUMO

O marketing estratégico define as estratégias de posicionamento, segmentação e valor que permitem a diferenciação em ambientes competitivos, fazendo com que produtos e serviços ocupem um lugar na mente do consumidor. Esta apresentação sistematiza experiências baseadas no modelo de posicionamento desenvolvido para o Tecnológico da Costa Rica, aplicado à projeção e venda de serviços de seus centros de pesquisa.

Como resultado da existência de um enquadramento de marketing estratégico, os centros de pesquisa mencionados melhoraram seu reconhecimento no mercado e ampliaram suas vendas em um mercado de nicho compatível com o tipo de serviços que oferecem.

Palavras-chave: Posicionamento, marca, reputação, estratégias, proposta de valor.

INTRODUCCIÓN

Para crear y entregar valor, las organizaciones deben planificar cuidadosamente sus estrategias debido a un entorno que es volátil, incierto, complejo y ambiguo. Esto les exige desarrollar capacidades de adaptación y flexibilidad.

En este contexto, el mercadeo estratégico adquiere una gran relevancia, dado que es en este dónde se plasman las estrategias de posicionamiento, segmentación y valor que permiten la diferenciación en los entornos competitivos.

En el caso del posicionamiento, este permite que los productos y servicios puedan ocupar un lugar en la mente de la persona consumidora. Este aspecto se define desde una visión estratégica alineado con la estrategia global de la organización.

El tipo de posicionamiento seleccionado y la estrategia para materializarlo dependen mucho del tipo de producto o servicio que se quiere. El posicionamiento está sumamente ligado a la estrategia de marca que la empresa defina. En otras palabras, se vuelve condición *sine qua non* vincular la estrategia de posicionamiento con la estrategia de marca. Es relevante que las organizaciones pueden, entonces, definir a detalle las estrategias desde un modelo que pueda adaptarse a sus propias realidades.

El Tecnológico de Costa Rica es una de las cinco universidades públicas de nuestro país, se dedica a la docencia, la investigación y la extensión de la tecnología y las ciencias conexas para el desarrollo de Costa Rica. Fue creado mediante la Ley N.º 4777 del 10 de junio de 1971.

Como parte de la estructura organizativa de la institución, se encuentra la Oficina de Comunicación y Mercadeo (OCM), instancia adscrita a la Rectoría, cuya función es coordinar, producir y mantener los procesos de comunicación y mercadeo internos y externos del Tecnológico de Costa Rica, con el objetivo de crear y mantener la imagen institucional, rendir cuentas a la sociedad y contribuir a la transferencia de conocimiento.

En esta coyuntura interna y unida a las condiciones sistémicas en que la situación económica del país genera dificultades para fortalecer el Fondo Especial para la Educación Superior (FEES) - *principal fuente de ingresos para mantener las operaciones de la Universidad* - se hace cada vez más necesario generar recursos económicos que permitan la autosostenibilidad de los centros de investigación. Producto de esta necesidad, el Área de Mercadeo del TEC ha contribuido con la estructuración de la estrategia de mercadeo para este fin.

Desde este contexto, la presente ponencia presenta un modelo de posicionamiento desarrollado para el TEC, el cual abarca desde el planteamiento estratégico hasta los argumentos comunicacionales, pasando por el desarrollo de una marca robusta.

La sistematización de las experiencias contempla los siguientes aspectos: el establecimiento del modelo de posicionamiento institucional, el desarrollo de estrategias que se derivan de este y el planteamiento de campañas del Centro de Investigaciones en Vivienda y Construcción (CIVCO) y el Centro de Investigación en Biotecnología (CIB), lo cual les permitió la proyección y posicionamiento de sus servicios, logrando un aumento de sus ingresos por ventas, en el cual se refleja el impacto de la estrategia.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El posicionamiento de marca es un concepto clave en el *marketing* estratégico,¹ el cual hace referencia al lugar que ocupa una marca como tal en la mente de las personas consumidoras con respecto a las marcas competidoras haciendo una distinción de elementos claves que la llevan a lograr una diferenciación. Este es el objetivo que persiguen las estrategias de posicionamiento en una organización.

De acuerdo con Ries y Trout,² pioneros en este concepto, el posicionamiento es la forma en que el producto es definido por las personas consumidores en atributos importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente de quien lo consume en comparación con productos competidores.

El posicionamiento de marca se fundamenta en diversas disciplinas como la psicología cognitiva, que explica cómo las personas consumidoras organizan la información; la teoría de percepción selectiva, que señala que la gente retiene la información coherente con sus creencias;³ y la teoría de diferenciación de Porter,⁴ quien propone que las marcas pueden generar ventajas competitivas mediante la oferta de propuestas de valor únicas.

La importancia del posicionamiento en las organizaciones modernas radica, según lo mencionado por Kotler y Keller,⁵ en que permite diferenciarse en mercados saturados, establecer vínculos emocionales con el consumidor, mantener coherencia comunicacional y construir valor de marca a largo plazo.

Por lo anterior, el Área de Mercadeo de la Oficina de Comunicación y Mercadeo se ha tomado a la tarea de generar estrategias basadas en el posicionamiento para contribuir en el desarrollo de algunas de las dependencias que requieren de la vinculación remunerada con el sector empresarial, a través de la colocación de productos y servicios.

Las estrategias de posicionamiento de marca han evolucionado de manera significativa para adaptarse a un entorno altamente competitivo y en constante cambio. Investigaciones recientes han ampliado la comprensión del posicionamiento de marca. Montalvo-Arroyave, Viana-Ruiz y Arango-Lopera⁶ realizaron una revisión sistemática de la literatura sobre modelos de creación y gestión de marcas, e identificaron nueve pasos clave para el posicionamiento efectivo, incluyendo la fortaleza histórica de la marca, el análisis del entorno competitivo y la comprensión profunda del mercado objetivo.

Se evidencia una evolución significativa en los modelos de posicionamiento de marca, desde enfoques clásicos hasta estrategias contemporáneas que integran el *marketing* experiencial y el *branding* corporativo. La sistematización de experiencias se presenta como una herramienta valiosa para extraer aprendizajes y optimizar las estrategias de posicionamiento en un mercado dinámico y competitivo.

Por su parte, la gestión de la marca es un concepto clave que concreta el posicionamiento definido por la organización y busca crear, fortalecer y mantener una marca sólida, con coherencia y diferente a la competencia. El concepto de *brand management* se focaliza en la identidad, el valor y la estrategia integral de la marca, mediante el establecimiento de la promesa de valor, el desarrollo de logo, la cromática y el tono de la comunicación para construir la conexión emocional con el público.

La marca debe ser entendida más allá de la referencia a una oferta⁷ se indica que la marca es la suma de todas las conexiones mentales que las personas poseen con esta.

En cuanto a la gestión de la imagen o *image management* se centra en el cómo el público percibe la marca y cómo se puede mantener o mejorar por medio de estrategias. Esta gestión contempla la reputación, la opinión pública, el manejo de comunicación de crisis, la apariencia visual y comportamiento de la organización.

La gestión de la imagen corporativa corresponde al proceso dinámico y multifacético de crear una imagen de la empresa que influya sobre la competitividad y el éxito de la misma [sic] ya que de ello

1 Philip Kotler y Kevin Keller, *Dirección de marketing* (Madrid: Pearson Educación, 2019).

2 Al Ries y Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (Nueva York: McGraw-Hill, 1981).

3 Kotler y Keller, *Dirección de marketing*.

4 Michael Porter, "What is Strategy?," *Harvard Business Review* 74, n.º 6 (1996): 61–78.

5 Kotler y Keller, *Dirección de marketing*.

6 Juan Montalvo-Arroyave, Luis Viana-Ruiz y Andrés Arango-Lopera, Modelos de creación y gestión de marcas ... (2022).

7 Stephen Brown, citado en Vicente Gallart, Luis Callarisa y José Sánchez, "Concepto de marca y sus perspectivas de análisis: una revisión de la literatura", REDMARKA. Revista de marketing aplicado 23, n.º 1 (2019): 41-56, <https://www.redalyc.org/pdf/7077/707778172003.pdf>.

depende la decisión de iniciar o continuar una relación (laboral, comercial, financiera, etc.). por ello del mensaje que reciba cada uno de los diversos públicos; cómo lo perciban y qué sentimiento les provoque dependerá el éxito de la organización. Una adecuada gestión de la imagen corporativa genera confianza, permite la diferenciación y liderazgo en el mercado, promueve la identificación de clientes internos y externos con la empresa, conduce a la aceptación y valoración de los productos y/o servicios y fortalece a largo plazo las relaciones con los clientes, socios, bancos, industria, etc.⁸

Tanto la gestión de la imagen y de la marca deben ir acorde con el posicionamiento seleccionado por la organización. Estas, a su vez, deben verse reflejadas en la estrategia de mercadeo. Las estrategias de mercadeo son un conjunto de acciones planificadas que permiten dirigir los esfuerzos organizacionales hacia el posicionamiento de productos o servicios en el mercado, con el fin de satisfacer las necesidades de las personas consumidoras y lograr ventajas competitivas sostenibles. De acuerdo con Kotler y Keller,⁹ una estrategia de mercadeo bien estructurada permite identificar segmentos de mercado, establecer propuestas de valor diferenciadas y determinar los canales más efectivos para la comunicación y distribución de la oferta.

Siguiendo esta línea, para Ferrell y Hartline,¹⁰ las estrategias de mercadeo son procesos dinámicos que presentan cambios como resultado del comportamiento de la persona consumidora, las tendencias del entorno y los cambios tecnológicos. Entre las estrategias comúnmente empleadas se encuentran la segmentación de mercado, el posicionamiento de marca, la diversificación de productos y el *marketing* digital, todas ellas articuladas mediante el análisis sistemático del entorno interno y externo.

Tomando en cuenta la perspectiva operativa, las estrategias de *marketing* toman como base el uso de herramientas de análisis del macroentorno y microentorno, las 4P del *marketing* y modelo centrados en el cliente, presentando una evolución conceptual con un enfoque más basado en experiencias y relaciones.¹¹ La correcta implementación de estas estrategias contribuyen significativamente a la consolidación de marcas, la fidelización de clientes y el crecimiento sostenido de las organizaciones. Esta es la base teórica para desarrollar la metodología propuesta.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta es una sistematización de experiencias que utiliza el enfoque cualitativo, para lo cual se documentó la experiencia del desarrollo de un modelo de posicionamiento específico para el Tecnológico de Costa Rica y su aplicación para la proyección y venta de servicios de dos centros de investigación.

La sistematización de experiencias es una herramienta metodológica que permite reflexionar en forma crítica sobre las prácticas realizadas en un entorno y que tiene como fin generar aprendizaje para futuras experiencias. El proceso conlleva organizar y analizar las vivencias para identificar elementos claves que favorezcan la transformación de las prácticas.

Dicha sistematización se basa en el modelo que propone Oscar Jara,¹² el cual abarca cinco pasos: el punto de partida, las preguntas generadoras para el análisis, la experiencia del proceso vivido, las reflexiones de fondo y el punto de llegada.

Como parte de esta metodología, se debe indicar que para lograr la aplicación de la sistematización de experiencias, la base se encuentra en el desarrollo del modelo de posicionamiento del Tecnológico de Costa Rica. En este modelo, la primera acción fue realizar un diagnóstico de la situación actual en términos de competencia pública y privada para posteriormente elaborar un análisis FODA de la institución. Luego, se identificaron las opciones académicas únicas y se identificaron los conceptos de comunicación de las universidades consideradas como competencia.

Asimismo, se contó con un estudio de percepción de marca, el cual aportó insumos importantes de cómo la marca TEC era evaluada por diferentes segmentos de mercado: estudiantes colegiales de

8 Patricia Galdames, citado en Eliecer Ramos y Nivaldo Valle, "Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial", Revista Universidad y Sociedad 12, n.º 1 (2020): 292-298. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100292&script=sci_arttext&lng=en

9 Kotler y Keller, *Dirección de marketing*.

10 O. C. Ferrell y Michael D. Hartline, *Marketing Strategy* (Boston: Cengage Learning, 2020).

11 Alexander Chernev, *Strategic Marketing Management* (Chicago: Cerebellum Press, 2018).

12 Oscar Jara, *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles* (Bogotá: Fundación CINDE, 2018). <https://www.cinde.org.co>.

quinto y sexto año (colegio vocacional), padres y madres de familia, estudiantes actuales del TEC, profesores actuales del TEC, colaboradores administrativos en general del TEC, empresas contratantes de las personas profesionales egresadas, colegios profesionales de las carreras que el TEC imparte.

Entre los principales resultados, el estudio reveló la asociación del TEC con el concepto de alta calidad, excelencia y profesionalismo. Además, los segmentos estudiados coincidieron, mayoritariamente, en que la excelencia académica es el aspecto más positivo enumerado por las personas.

Con este análisis, se procedió a definir la estrategia de posicionamiento que contempla las características distintivas, la ventaja competitiva, la promesa básica, el beneficio clave, el tipo de posicionamiento seleccionado, la declaración de posicionamiento, la identidad, la imagen, la marca y las técnicas para ejecutar el posicionamiento institucional.

Paralelo a lo anterior, se desarrolló el Manual de Identidad de Marca Institucional, el cual aborda los aspectos específicos de dicho tema, definiendo la personalidad institucional, tonos de comunicación y manejo de la marca gráfica. Asimismo, se elaboró un Manual de Protocolo y Ceremonial Institucional para que ese posicionamiento establecido se reflejara en todas las actividades académicas de la universidad. Todas estas acciones se esquematizan dentro del encuadre estratégico del TEC que se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Encuadre estratégico del Tecnológico de Costa Rica



Fuente: elaboración propia (2025).

Teniendo el encuadre estratégico del TEC, se procedió a desarrollar un modelo específico con estrategias particulares para la proyección y venta de servicios generados por los centros de investigación del Tecnológico de Costa Rica. Este modelo se implementó en el CIVCO y el CIB.

Las experiencias generadas en su aplicación, parte del plan estratégico y objetivos relacionados con la gestión, la infraestructura, la investigación y la extensión, vinculación con el sector externo, la vida estudiantil y graduados.

Asimismo, se focaliza en dos objetivos mercadológicos: posicionarse como entes de referencia técnica y desarrollar acciones de sistematización y promoción para la oferta de los servicios, con el fin de aumentar sus ventas.

RESULTADOS

Como principal resultado en la aplicación del modelo para la proyección y venta de servicios generados por los centros de investigación del Tecnológico de Costa Rica, se construye la sistematización de experiencias basada en lo que propone Oscar Jara (2018):

SISTEMATIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y VENTA DE SERVICIOS DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN BIOTECNOLOGÍA (CIB) Y DEL CENTRO DE INVESTIGACIONES EN VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN (CIVCO), TEC

A. PUNTO DE PARTIDA: CONTEXTO

La presente sistematización responde a la necesidad de analizar en profundidad la experiencia implementada por el CIB adscrito a la Escuela de Biología y el CIVCO adscrito a la Escuela de Ingeniería en Construcción del TEC, orientada al fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado y a la colocación de sus servicios especializados.

Esta estrategia surge en un contexto de restricción presupuestaria vivida en los últimos años en el sistema universitario público, donde los centros de investigación representan una oportunidad para poder demostrar sus capacidades técnicas y científicas atendiendo la demanda de servicios especializados del sector productivo y social del país, lo cual contribuye a la generación de recursos propios para garantizar su autosostenibilidad.

Ambos centros de investigación alineados con los objetivos de su plan estratégico institucional, definieron como prioritarios dos objetivos mercadológicos:

- (1) Posicionarse como ente de referencia técnica en su campo de acción.
- (2) Desarrollar acciones de sistematización y promoción para aumentar la contratación de sus servicios.

El establecimiento de estos objetivos lo respalda el modelo de posicionamiento del TEC, que promueve la investigación aplicada con soluciones reales en respuesta a las necesidades del cliente potencial.

B. PREGUNTAS GENERADORAS PARA EL ANÁLISIS

El proceso de sistematización se orienta por las siguientes preguntas clave, las cuales permiten enfocar el análisis hacia dimensiones estratégicas y operativas de la experiencia:

- *¿Cuáles fueron los factores determinantes para que el CIB y el CIVCO fortalecieran su posicionamiento como centro de referencia técnica ante actores del sector productivo, institucional y académico?*
- *¿Cómo influyeron las acciones de promoción y capacitación en la dinamización de la venta de servicios?*
- *¿Qué aprendizajes y capacidades organizacionales emergieron del proceso?*
- *¿En qué medida la experiencia puede considerarse replicable o transferible a otros centros de investigación universitarios?*

Estas preguntas surgen de un enfoque metodológico basado en la sistematización en la cual el conocimiento se genera a partir de la reflexión sobre la práctica.

C. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

La estrategia desarrollada para los centros de investigación comprendió diversas etapas interrelacionadas, las cuales se sistematizan en la Figura 2, y se explica a continuación:

Etapas 1. Solicitud de requerimientos

Inicialmente, se realizó un levantamiento de información con los requerimientos solicitados a cada uno de los centros de investigación. Entre la información se solicitó el plan estratégico vigente, el inventario

de los servicios ofertados, el perfil del cuerpo académico-investigador para valorar las capacidades y competencias, descripción de los laboratorios y el equipo respectivo con el que se contaba al momento, así como la proyección en la adquisición de nuevos equipos e insumos, los antecedentes en la venta de servicios; tales como historial de ventas, cartera de clientes actuales y potenciales y, finalmente, cualquier otro insumo de interés para la conceptualización de la estrategia a realizar.

Etapa 2: Análisis de requerimientos

En esta etapa se procede a la revisión exhaustiva de la información suministrada con el fin de elaborar un diagnóstico del estado actual, lo cual es un insumo para la formulación de la estrategia.

Etapa 3: Capacitación

Se desarrolló un taller de sensibilización en fundamentos de mercadeo dirigido al personal investigador. Este proceso permitió establecer una base de conocimiento compartido sobre conceptos como propuesta de valor, segmentación de mercado y embudos de conversión en el contexto de mercadeo y ventas.

Lo anterior, se ejecutó con el propósito de nivelar a las personas investigadoras en la terminología mercadológica, de manera que la estrategia y los conceptos que se manejan a nivel técnico fueran totalmente comprendidos por el personal académico-investigador de cada uno de los centros de investigación.

Etapa 4: Generación del marco estratégico

Esta etapa tiene una característica fundamental, pues se convierte en el sustento para el desarrollo de toda la estrategia y en la cual es imprescindible el criterio experto de profesionales en el área de mercadeo con experiencia en la formulación, implementación y evaluación de estrategias organizacionales de alto impacto. Es relevante porque alinea el proceso con los objetivos estratégicos mercadológicos formulados como punto de partida de este modelo de sistematización de experiencias.

Acciones que se ejecutan en esta etapa:

- a.) Segmentación de públicos
- b.) Análisis de competencia directa e indirecta a través de la ejecución de un *benchmarking*.
- c.) Definición del tipo de posicionamiento y sus características distintivas que aportan valor.
- d.) El desarrollo de la propuesta de valor considerando la implementación de las metodologías ágiles y los mapas estratégicos de la estrategia Lean Startup.
- e.) Establecimiento del concepto comunicacional, tono de voz y personalidad de la marca.
- f.) Desarrollo de la línea gráfica con la que se trabaja todos los materiales y comunicaciones realizadas
- g.) Desarrollo de un banco de materiales o productos audiovisuales

Etapa 5: Generación del marco operativo (promoción)

Esta etapa se divide en dos vertientes estratégicas: en una se enmarcan las acciones *on-line*, tales como desarrollo de sitio web, generación de un *landing page* como sitio de aterrizaje de todos los elementos promocionales a nivel digital, con el fin de generar data y desarrollo de la venta, sitio de noticias con contenido "*content marketing*", *brief* publicitario, el cual es la base para implementar la campaña digital.

La otra arista es la llamada *off-line*, la cual conlleva la vinculación con los sectores, el desarrollo de *coworking*, las actividades de relaciones públicas y la realización de eventos como la masterclass y capacitación en el área de ventas.

Como parte del proceso evaluación de la estrategia planteada, se estipula el análisis de datos que permita mantener o ajustar la estrategia. Asimismo, en la medida de lo posible se recomienda adquirir sistemas de información en mercadeo y de inteligencia de datos para el procesamiento de resultados y la toma de decisiones. Este conjunto de acciones evidencia una articulación transversal entre investigación, promoción y comunicación estratégica, tecnología digital y gestión del conocimiento.

Etapa 6: Generación de indicadores

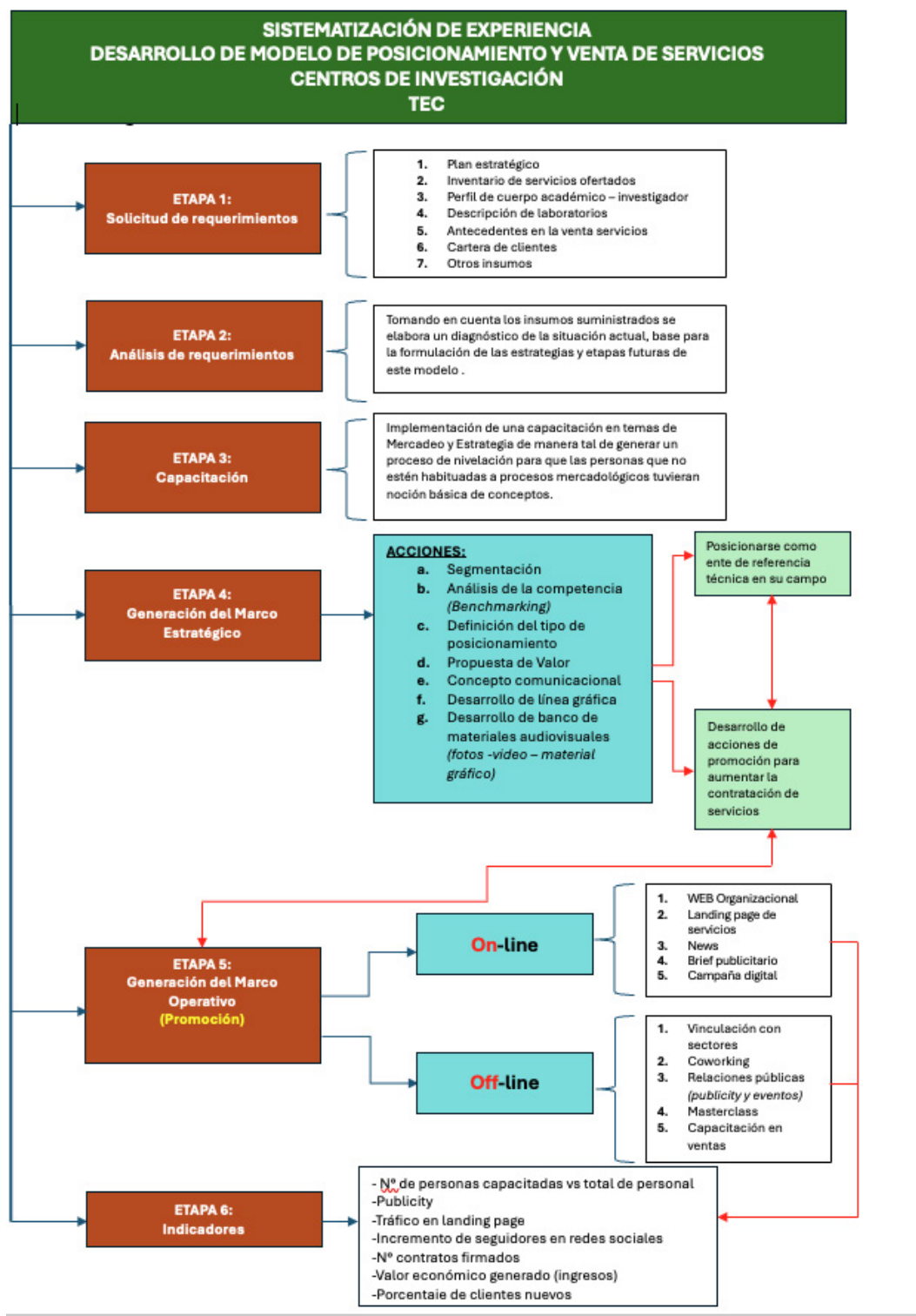
Como parte de la evaluación del modelo aplicado, se establecen una serie de indicadores que contribuyen al monitoreo del desempeño y a partir de su análisis e interpretación se pueden encontrar oportunidades de mejora continua.

Figura 2. Indicadores propuestos: para el posicionamiento y venta de servicios para Centros de Investigación, aplicado en el Tecnológico de Costa Rica

Fase	Categoría	KPI / Métrica	Tipo de métrica
Durante la implementación	Capacitación	Nº de personas capacitadas vs total de personas	Eficiencia / Alcance
Posterior a la implementación	Posicionamiento	Apariciones en medios (publicity)	Visibilidad / Relaciones Públicas
Posterior a la implementación	Posicionamiento	Tráfico en landing page	Interés / Digital
Posterior a la implementación	Posicionamiento	Incremento de seguidores en redes sociales	Comunidad / Notoriedad
Posterior a la implementación	Comercialización	No de contratos firmados	Conversión / Ventas
Posterior a la implementación	Comercialización	Valor económico generado	Retorno / Ingreso
Posterior a la implementación	Comercialización	% de clientes nuevos	Expansión / Adopción

Fuente: elaboración propia (2025).

Figura 3. Modelo de gobernanza comercial: para el posicionamiento y venta de servicios para centros de investigación, aplicado en el Tecnológico de Costa Rica



Fuente: elaboración propia (2025).

D. REFLEXIONES DE FONDO

Desde un enfoque evaluativo, la experiencia del CIB y del CIVCO ha representado una apropiación significativa de los principios del *marketing* estratégico, puestos en práctica en el contexto académico y científico. El análisis de mercado, la segmentación estratégica y el **posicionamiento por diferenciación** permitieron a ambos centros de investigación dar un giro en su actividad, de una lógica pasiva de oferta institucional a un **modelo proactivo de gestión de servicios**, orientado por datos y centrado en la persona usuaria.

El rediseño del sitio web bajo principios de experiencia de usuario y arquitectura de la información, contempló el desarrollo de la página organizacional y el establecimiento de un *landing page*. Esta acción, unida a la implementación de campañas segmentadas y la producción de videos de *content marketing*, reflejan un uso avanzado del mercadeo digital a nivel institucional. Estas prácticas coinciden con el enfoque de *marketing* relacional, el cual enfatiza la creación de vínculos a largo plazo con el cliente, y genera la confianza, la transparencia y el valor agregado.

Además, se incorporó un enfoque progresivo del concepto de “*Customer-Centric Marketing*”, basado en la creación de valor para el cliente como una antesala de creación de valor para la organización. La orientación hacia las necesidades del cliente tuvo un impacto en el desarrollo de la propuesta de valor basada en atributos tangibles (especialización técnica) e intangibles (confianza y flexibilidad), convirtiendo así la percepción del cliente, en activo estratégico.

Esta experiencia, además permitió gestionar el cambio de manera adecuada, y generar una transformación en la cultura de los centros de investigación, la cual se centraba en dar a conocer sus servicios bajo argumentos científicos y técnicos, afines al campo de su especialidad técnica y académica, distante del lenguaje propio de los segmentos de mercado al que se dirigían sus servicios y a un lenguaje comercial que permitiera la colocación de estos en el mercado. Este cambio se logró por medio de la capacitación en el área de ventas y los ejercicios de simulación realizados tipo “pitch”, facilitando la apropiación de elementos de comunicación persuasiva que permitieron la traducción de los servicios ofrecidos a propuestas de carácter comercial acordes al público objetivo.

DESAFÍOS

Sin embargo, la experiencia también revela desafíos estructurales importantes. La ausencia de personal encargado de las labores mercadológicas como suele suceder en los centros de investigación - *a excepción del CIVCO que si contaba con un funcionario con perfil administrativa y experiencia en ventas* -, como lo es la inteligencia de mercados y analítica, limita su capacidad para transformar datos en decisiones estratégicas.

Se evidencia la necesidad de contar con una sistematización a través del uso de las tecnologías de información y comunicación, que permita contar con indicadores de satisfacción del cliente, tasa de conversión, valor de vida del cliente (CLV) y retorno sobre la inversión (ROI), métricas ampliamente validadas en la gestión de servicios intensivos en conocimiento.

Un reto más que enfrenta el CIB en la actualidad es la sostenibilidad de la estrategia mercadológica pues ha dependido de apoyos externos del área de mercadeo institucional del TEC, por tanto es recomendable migrar hacia un modelo híbrido que combine capacidades técnicas con administrativas -*como lo tiene implementado el CIVCO*-.

Finalmente, la interacción con otras unidades del TEC, como el área de mercadeo institucional es necesario para consolidar espacios permanentes de cocreación y planeación estratégica con centros de investigación y otras instancias, tomando en cuenta aspectos como la extensión, la investigación, la docencia y la proyección internacional.

E. PUNTOS DE LLEGADA

La presente sistematización de experiencias permite identificar los siguientes aprendizajes clave para la mejora continua del CIB y el CIVCO y replicarlos a otros centros de investigación:

- Es fundamental contar con una definición clara de propuesta de valor alineada al Modelo de Posicionamiento Institucional del TEC, que permita posicionar los servicios especializados en mercados de nicho.

- Es imprescindible incorporar competencias mercadológicas y tecnologías digitales en personal específico para la correcta ejecución de labores en este campo, elementos indispensables para los centros que buscan articular investigación con impacto social y económico.
- Es recomendable fortalecer el **"modelo de gobernanza comercial"** realizado en esta experiencia con ambos centros de investigación, lo cual permite la sostenibilidad, la mejora continua y las mediciones orientadas a resultados.
- Esta experiencia ofrece elementos valiosos para fortalecer la estrategia de vinculación del TEC y para posicionar la investigación aplicada como motor del desarrollo sostenible.

CONCLUSIONES, APORTACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

De esta sistematización de experiencias, se concluye que el reconocimiento en el mercado de los centros de investigación y su ampliación de ventas en un mercado de nicho propio, se logra a través de un encuadre de mercadeo estratégico, partiendo de la construcción de la propuesta de valor, las características distintivas, la ventaja competitiva, la promesa básica, el beneficio clave, el tipo de posicionamiento seleccionado, la declaración de posicionamiento, la identidad, la imagen y la gestión de marca, denominado como *"Modelo de Gobernanza Comercial"*.

Con la implementación de este modelo que involucra, entre otros aspectos, acciones de promoción (*mercadeo operativo*) *on-line* y *off-line* se logró generar un aumento en la visibilidad institucional, crear leads calificados, consolidar una imagen técnica y confiable y mejorar la interacción entre los centros de investigación y sus públicos meta.

Estas actividades fueron clave para el establecimiento de la División Productiva de estas instancias, la cual consiste en un sistema interno normalizado para la organización y oferta de servicios de investigación, análisis y capacitación, que ha permitido mejorar la calidad de las ofertas.

El plan de promoción también ha aumentado la clientela, incluyendo alianzas internacionales, así como el impacto nacional e internacional de las diversas actividades. Este proceso deja abierta la posibilidad de futuras líneas de investigación que permitan ahondar en otros modelos y realizar comparativas para establecer buenas prácticas.

REFERENCIAS

- Chernev, Alexander. *Strategic Marketing Management*. 9.^a ed. Chicago: Cerebellum Press, 2018.
- Ferrell, O. C. y Michael D. Hartline. *Marketing Strategy*. 7.^a ed. Boston: Cengage Learning, 2020.
- Gallart, Vicente, Luis Callarisa y José Sánchez. "Concepto de marca y sus perspectivas de análisis: una revisión de la literatura". *REDMARKA. Revista de marketing aplicado* 23, n.º 1 (2019): 41-56. <https://www.redalyc.org/pdf/7077/707778172003.pdf>.
- Jara, Oscar. *La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles*. 1.^a ed. colombiana. Bogotá: Fundación CINDE, 2018. <https://www.cinde.org.co>.
- Kotler, Philip y Kevin Keller. *Dirección de marketing*. 15.^a ed. Madrid: Pearson Educación, 2019.
- Kotler, Philip y Kevin Keller. *Marketing Management*. 15.^a ed. Boston: Pearson, 2016.
- Montalvo-Arroyave, Juan, Luis Viana-Ruiz y Andrés Arango-Lopera. "Modelos de creación y gestión de marcas: una revisión sistemática de la literatura". *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação* (2022): 1-15. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1646989522000342>.
- Porter, Michael. "What is Strategy?" *Harvard Business Review* 74, n.º 6 (1996): 61-78.
- Ramos, Eliecer y Nivaldo Valle. "Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial". *Revista Universidad y Sociedad* 12, n.º 1 (2020): 292-298. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100292&script=sci_arttext&lng=en.
- Ries, Al, y Jack Trout. *Positioning: The Battle for Your Mind*. Nueva York: McGraw-Hill, 1981.