

## **ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN**

### **BASES EXPORT STRATEGY FOR EDUCATIONAL GOODS AND SERVICES AS AN INNOVATION PROJECT**

Diana Rosa Esquivel González<sup>I</sup>  <https://orcid.org/0009-0000-9095-9095>

Ana Gloria Navarro Pentón<sup>II</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-0808-1311>

Mercedes Delgado Fernández<sup>II</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

<sup>I</sup> Grupo Empresarial del Ministerio de Educación, La Habana, Cuba

 [diana@gemined.cu](mailto:diana@gemined.cu)

<sup>II</sup> Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG), La Habana, Cuba

 [anagloria@esceg.cu](mailto:anagloria@esceg.cu), [mercedes@esceg.cu](mailto:mercedes@esceg.cu)

\*Autor para dirigir correspondencia: [diana@gemined.cu](mailto:diana@gemined.cu)

Clasificación JEL: H11, H75, O32

DOI: <https://doi.org/10.5281/10.5281/zenodo.14865928>

*Recibido:* 29/06/2024

*Aceptado:* 25/11/2024

### **Resumen**

El artículo presenta la estrategia de exportación de bienes y servicios educativos del Grupo Empresarial del Ministerio de Educación de Cuba (GEMINED) a través de un Proyecto de Innovación, con el propósito de incentivar y diversificar la oferta exportable, con altos estándares de calidad. Para ello, se realiza un profundo diagnóstico de la actividad de exportación de bienes y servicios educativos de la organización. Se identifican los bienes y servicios exportables de GEMINED, entre ellos, el Programa de Alfabetización “Yo, sí puedo”; la oferta de servicios en frontera (cursos, doctorados, maestrías, pasantías, entrenamientos psicopedagógicos y asesorías) y la Plataforma Educativa CubaEduca; así como

# ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

---

los mercados donde estos servicios exportables tienen presencia, en regiones como América Latina, el Caribe, Oceanía, Europa y África. El Proyecto de Innovación concibe la creación de innovaciones organizacional, de producto/servicio y de proceso con la creación del grupo de inteligencia comercial, el catálogo de firma digital del equipo de inteligencia, programa educativo en línea y tutoría sobre el aprendizaje del idioma español.

**Palabras claves:** exportación, bienes y servicios educacionales, estrategia, innovación.

## Abstract

The article presents the strategy of exporting educational goods and services of the Business Group of the Ministry of Education of Cuba (GEMINED) through an Innovation Project, with the purpose of encouraging and diversifying the exportable offer, with high quality standards. To do so, a thorough diagnosis of the organization's export activity of educational goods and services is carried out. The exportable goods and services of GEMINED are identified, including the Literacy Program "Yes, I can"; the offer of services at the border (courses, doctorates, master's degrees, internships, psychopedagogical training and advice) and the CubaEduca Educational Platform; as well as the markets where these exportable services are present, in regions such as Latin America, the Caribbean, Oceania, Europe and Africa. The innovation project conceives the creation of organizational, product/service and process innovations with the creation of the Commercial Intelligence Group, the Digital Signature Catalog of the Intelligence Team, online educational program and tutoring on the learning of the Spanish language.

**Keywords:** export, educational goods and services, strategy, innovation.

## Introducción

Los servicios conforman más del 60 % de la producción, alrededor de un tercio del empleo mundial y cerca del 20 % del comercio.<sup>1</sup> En muchos países, a expensas del rápido desarrollo de los sectores de servicios, se logra aumentar el volumen del Producto Interno Bruto, mejorar su composición y aumentar el nivel de vida de la población.<sup>2</sup> En particular, las empresas que ofrecen actualmente servicios educativos con la modalidad virtual pueden encontrar una gran oportunidad en el mercado internacional, ya que este segmento está experimentando un crecimiento significativo.<sup>3</sup> Un estudio estadístico permitió comprobar que existe una relación positiva y significativa entre infraestructura digital, capital humano, ciencia, tecnología y capacidades de innovación con la competitividad del comercio de servicios digitales.<sup>4</sup>

Por otra parte, la alta capacidad de exportación es un elemento clave para el crecimiento económico sostenido a largo plazo.<sup>5</sup> Un análisis bibliométrico con artículos de revistas indizadas en Scopus sobre las exportaciones en las ciencias sociales revela que entre 2006 y 2022, hubo un crecimiento anual constante y sustancial en la investigación sobre el desempeño de las exportaciones y alcanzó su punto máximo en 2017, siendo la innovación, la competitividad, la internacionalización y la orientación al mercado los factores más influyentes que afectan a las exportaciones.<sup>6</sup> En relación a la internacionalización como concepto y agenda estratégica es un fenómeno relativamente nuevo, amplio y variado en la educación superior; la literatura existente no ha logrado determinar un conjunto completo de factores que afectan la entrada de las empresas de este sector a los mercados de exportación.<sup>7</sup>

La exportación de bienes y servicios educativos constituye una oportunidad para el crecimiento y desarrollo de este sector. Tanto a nivel nacional<sup>8-12</sup> como internacional<sup>13,14</sup> se reconocen los beneficios y desafíos, por lo que resulta necesario maximizar el potencial de las exportaciones, fortalecer la promoción, adaptarse a las demandas del mercado internacional y fomentar la cooperación entre los diferentes actores.

Para Cuba, la exportación de bienes y servicios educativos ofrece grandes ventajas ya que constituye una fuente rápida de generar ingresos para el financiamiento de las políticas sociales y el crecimiento de la economía. Generalmente, no incurre en altos costos, su principal recurso es el conocimiento, favorece el crecimiento continuo y estable de la organización y genera empleo, entre otros beneficios.

El Grupo Empresarial del Ministerio de Educación (GEMINED) es una Organización Superior de Dirección Empresarial que trabaja por potenciar el crecimiento de los ingresos, por concepto de exportación de bienes y servicios educativos, lo que ofrece una respuesta a las principales disposiciones legales que rigen esta actividad en el país;<sup>15</sup> a las bases normativas del proceso de planeación estratégica, aplicable al sector empresarial cubano y al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030.<sup>16</sup> A pesar de ello, el Grupo Empresarial no alcanza los resultados deseados en el cumplimiento de los planes de exportación. Para revertir esta situación, se modeló un Proyecto de Innovación a la Estrategia de exportación de bienes y servicios educativos de GEMINED, con el propósito de perfeccionar las acciones contenidas en la misma y lograr un crecimiento sostenido en esta actividad. Todo ello ha sido fundamentado en este artículo, en el cual se revela el tipo de innovación desarrollada, sus características y las herramientas utilizadas para su implementación, monitoreo y evaluación.

## Materiales y Métodos

Para desarrollar la Estrategia de la exportación de bienes y servicios (EBYSE) de GEMINED como un Proyecto de Innovación, se empleó una Metodología de gestión de la innovación,<sup>17,18</sup> para lo cual se utilizaron métodos empíricos (encuesta, consulta a usuarios y análisis documental) con sus respectivos instrumentos de análisis y procesamiento de la información; métodos teóricos (histórico y lógico, analítico-sintético y modelación) y método matemático-estadístico (análisis porcentual y diagramas de Pareto). Se empleó un software estadístico<sup>17,19</sup> y el de la prospectiva estratégica.<sup>20</sup>

La investigación conllevó la realización de las actividades siguientes:

1. Diagnóstico de la actividad de EBYSE en GEMINED a través de lo siguiente:
  - a) vinculación con los Lineamientos de la Política Económica y Social<sup>21</sup> del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba y elaboración de un Diagrama de Pareto<sup>17</sup>;
  - b) caracterización de la exportación de bienes y servicios e identificación de las causas raíces del problema<sup>17,18</sup>;
  - c) análisis estratégico de las exportaciones de bienes y servicios educativos con la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO)<sup>22</sup> y la prospectiva estratégica con la aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados de Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)<sup>20,23</sup> para identificar las variables claves que afectan el problema objeto

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

---

- de estudio, las interacciones entre ellas y cómo estas interacciones pueden afectar el problema en cuestión;
- d) evaluación de la innovación de la empresa, a través de la aplicación del test de innovación empresarial,<sup>17</sup> y la encuesta de innovación<sup>17</sup> para la determinación de los objetivos de la actividad innovadora, las fuentes de ideas innovadoras y los factores que obstaculizan la innovación, empleando diagramas de cajas.<sup>17,19</sup>
2. Proyecto de innovación para el perfeccionamiento de la EBYSE en GEMINED.
- e) Matriz de Impacto y Factibilidad de las Innovaciones,<sup>17</sup> que permitió identificar las ideas innovadoras con mayor incidencia, las que se asocian a las innovaciones de Producto/Servicio, Organizacional y Comercialización.<sup>17,24</sup>
  - f) Etapas del Proyecto de innovación integrado.
3. Validación de la propuesta de perfeccionamiento de la Estrategia de EBYSE en GEMINED, para lo cual se determinaron los indicadores de eficiencia y eficacia.<sup>17</sup>

El test de innovación empresarial y la encuesta de innovación se aplicó a una muestra de 20 expertos (16 directivos y 4 especialistas) de GEMINED, tanto de la oficina central como de las Unidades Empresariales de Base (UEB) ubicadas en seis territorios del país con una experiencia promedio de 8.5 años en la empresa. Estos están vinculados a la planificación, la contratación, los servicios a clientes, los suministros, el control, la regulación y a la dirección de la empresa.

### Resultados y Discusión

#### Diagnóstico de la actividad de EBYSE en GEMINED.

*Vinculación de la exportación de bienes y servicios educativos con los Lineamientos de la Política Económica y Social 2021-2026.*

El Grupo Empresarial del Ministerio de Educación (GEMINED) fue fundado el 18 de marzo de 2014, pasando a ser una entidad atendida por la Ministra de Educación. Su misión es proveer bienes y servicios de alta calidad a clientes en el sector de la educación, con una alta responsabilidad social. La visión para el año 2030 es ser un sistema empresarial innovador, sostenible y sustentable, con altos estándares de calidad, que garanticen la mejor inversión en educación. La prioridad y el apoyo del Estado cubano al sector educativo y la creciente demanda nacional e internacional de bienes y servicios educativos, el reconocimiento internacional de la educación cubana y la realización de eventos nacionales e internacionales que facilitan el intercambio de conocimientos y alianzas estratégica. son oportunidades para GEMINED.

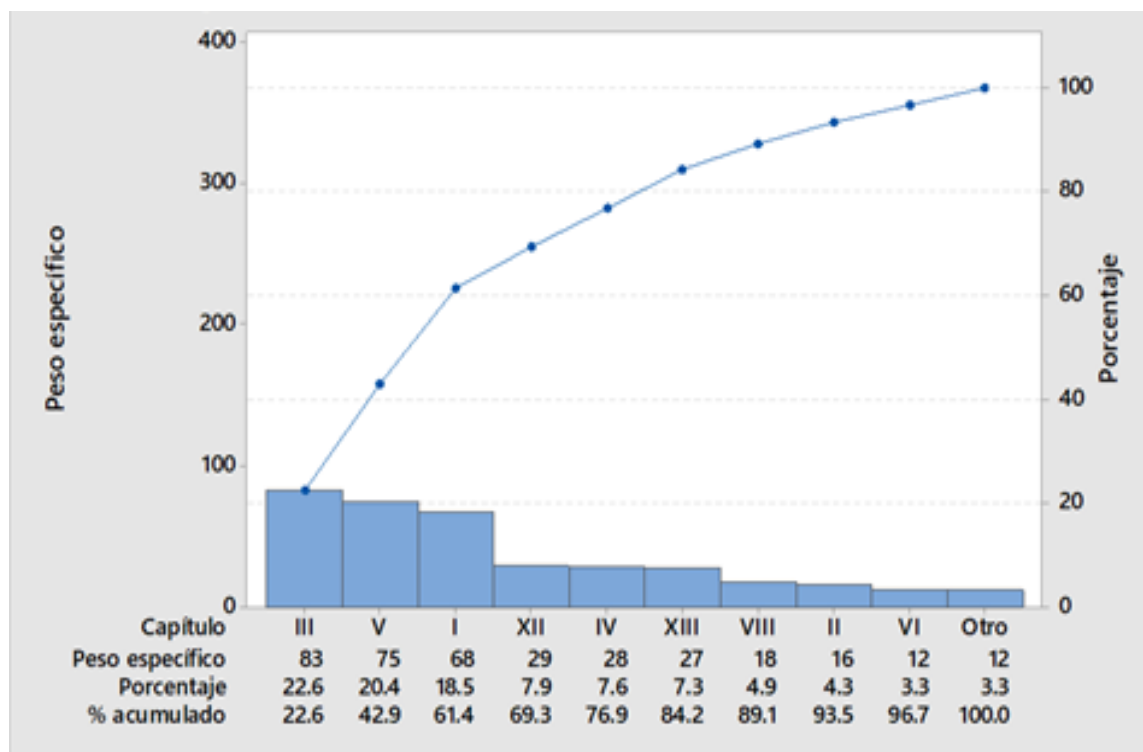
Por otra parte, existen normativas del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera MINCEX como la Resolución 458, de 28 de noviembre de 2022,<sup>15</sup> que aprueba la Metodología General para realizar las operaciones de comercio exterior de servicios. Para asegurar avances en esa dirección, se cuenta con una Estrategia Integral de Exportación de Bienes y Servicios, en la que intervienen todos los Organismos de la Administración Central del Estado, el sistema empresarial y otras entidades que realizan la actividad de exportación. La Estrategia del país persigue los objetivos siguientes: incrementar anual y sostenidamente las exportaciones; modernizar la industria nacional, aplicando la innovación y

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

fomentando los encadenamientos productivos; desarrollar fondos exportables en cada territorio; promover la especialización sectorial mediante polos exportadores, parques industriales y científico-tecnológicos, zonas especiales y empresas de alta tecnología; diversificar y ampliar la cartera de exportaciones; fomentar la articulación de las entidades estatales con las formas de gestión no estatal y asegurar estándares de calidad.

La exportación de bienes y servicios educativos que Cuba ofrece, tanto en frontera como en el exterior, alcanza altos estándares de calidad y profesionalidad, alcanzando prestigio y reconocimiento internacional, en el área de la formación académica, la capacitación y la superación posgraduada, en correspondencia con los avances científicos, tecnológicos e innovadores, entre los que se encuentra el Programa de alfabetización “Yo, sí puedo”.

La Estrategia de exportación de bienes y servicios educativos de Cuba tiene como sustento además de las principales disposiciones legales que rigen esta actividad en el país,<sup>15</sup> los Lineamientos de la Política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026,<sup>21</sup> los que plantean la necesidad de incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios; crear una vocación exportadora a todos los niveles y fundamentar las decisiones sobre la base de objetivos estratégicos y estudios de mercado. La **Figura 1** muestra el Diagrama Pareto sobre el vínculo entre la exportación de bienes y servicios educativos y los lineamientos antes mencionados.



**Figura 1.** Diagrama de Pareto el vínculo con los Lineamientos 2021-2026

**Fuente:** elaboración propia

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

---

Los capítulos de mayor peso son el III “Política económica externa”; V “Política de ciencia, innovación y medio ambiente”; I “Modelo de gestión económica” y XIII “Política para el comercio” que acumulan un 69.3%. De manera directa tienen una incidencia en esta temática los lineamientos 49, 57 y 59 del Capítulo III, dirigidos a incentivar y diversificar la oferta exportable con altos estándares de calidad.

De igual manera, la exportación de bienes y servicios educativos se asegura en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES),<sup>16</sup> contenida específicamente en el macroprograma “Transformación productiva e inserción internacional”, en el Programa “Intercambio comercial externo” y dentro de éste, en el Proyecto “Exportación de servicios profesionales”, el cual tiene como objetivo fundamental: incrementar y diversificar las exportaciones de servicios profesionales.

### *Caracterización de la exportación de bienes y servicios*

GEMINED cuenta con una Estrategia de exportación de bienes y servicios (EBYSE), que tiene el propósito de potenciar el crecimiento de los ingresos por ese concepto, así como el desarrollo de la inversión extranjera. Esta tiene características particulares, puesto que GEMINED asesora y controla las empresas para la consecución de los planes de exportación de bienes y servicios educativos, que promoció el desarrollo de las metas propuestas.

La Estrategia de EBYSE reconoce la necesidad de la preparación de las empresas subordinadas al Grupo y las políticas de Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), como vía para impulsar la gestión de gobierno en el sector empresarial cubano. También plantea las Áreas de Resultados Claves, para llevar a cabo con éxito la misión del Grupo y cumplir con las expectativas generadas en la Visión 2030, estas son: 1) incrementar la eficiencia de las áreas de comercio exterior (financiera); 2) Concretar los proyectos de inversión extranjera aprobados (procesos internos) y 3) desarrollar proyectos integrales, fomentando la innovación (procesos internos).

Con relación a los bienes y servicios exportables de GEMINED, estos cuentan con un alto reconocimiento, siendo los servicios educativos los que experimentan una mayor presencia y demanda en el mercado internacional. Entre ellos destaca el Programa de alfabetización “Yo, sí puedo”; la oferta de servicios en frontera (cursos, doctorados, maestrías, pasantías, entrenamientos psicopedagógicos y asesorías) y la Plataforma educativa CubaEduca. Los servicios educativos se exportan a varias regiones, América Latina (Panamá, México, Honduras, Ecuador, Venezuela y Canadá), el Caribe (Jamaica y Bahamas), Oceanía (Australia), Europa (España) y África (Guinea Ecuatorial, Sudáfrica y Yibuti), a través de contratos, convenios y acuerdos.

Entre los bienes exportables, se destacan los asociados a la producción, comercialización y consumo de contenidos en el escenario digital, tales como: libros en formato pdf, audiolibros, aplicaciones de corte educativo, video juegos y aplicaciones de realidad aumentada. Otra de las actividades que ha generado ingresos por concepto de exportación es el Contrato de depósito en régimen de Aduana de Carácter Público.

Un análisis crítico de la actividad de exportación de bienes y servicios educativos en GEMINED, en el período 2020 al 2022 permitió elaborar un diagrama causa-efecto y corroborar que la Estrategia de



## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

---

EBYSE de GEMINED no logra efectividad en las acciones trazadas, lo que repercute en el cumplimiento de los planes pautados cada año. Entre las causas fundamentales, están las siguientes: insuficiente diversificación de los servicios profesionales; débil gestión y uso de herramientas para los estudios de mercados e integración entre las empresas subordinadas al Grupo para ejecutar las exportaciones; vínculo con las universidades y centros de investigación; insuficiente preparación de los recursos humanos que participan en esta actividad; así como, falta de acciones de comunicación y marketing de los servicios exportables.

### *Análisis estratégico de las exportaciones de bienes y servicios educativos*

Al realizar el análisis cualitativo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO) de la EBYSE de GEMINED, se obtuvieron los resultados siguientes:

#### Fortalezas

1. Experiencia y reconocimiento internacional en el sector educativo.
2. Oferta educativa diversificada y adaptada a las necesidades de diferentes mercados.
3. Presencia en diferentes países y regiones del mundo.
4. Amplia red de colaboradores y aliados internacionales.
5. Recursos humanos altamente capacitados y comprometidos con la calidad de los servicios educativos.
6. Apoyo del gobierno cubano en la promoción y exportación de los servicios educativos.

#### Debilidades

1. Limitaciones en la oferta educativa en idiomas diferentes al español.
2. Falta de recursos financieros para la promoción y exportación de los servicios educativos.
3. Falta de adaptación a las nuevas tecnologías y herramientas digitales para la promoción y exportación de los servicios educativos.
4. Obstaculización de las operaciones bancarias externas al país condicionado por el bloqueo económico, financiero y comercial impuesto por el gobierno de Estado Unidos a Cuba.

#### Oportunidades

1. Ampliación de la oferta educativa en idiomas diferentes al español, como son el inglés y el portugués, para llegar a nuevos mercados.
2. Aprovechamiento de las nuevas tecnologías y herramientas digitales, para la promoción y exportación de los servicios educativos.
3. Desarrollo y oferta de programas educativos innovadores y de alta calidad, que respondan a las necesidades y demandas de los mercados internacionales.
4. Alianzas estratégicas con instituciones educativas, empresas y organizaciones locales en los mercados objetivo, para promocionar la oferta educativa.
5. Participación en ferias y eventos educativos en diferentes países y regiones del mundo para promocionar la oferta educativa y establecer contactos con potenciales clientes.
6. Aprovechamiento de los acuerdos comerciales internacionales que favorecen la exportación de servicios educativos.

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

---

### Amenazas

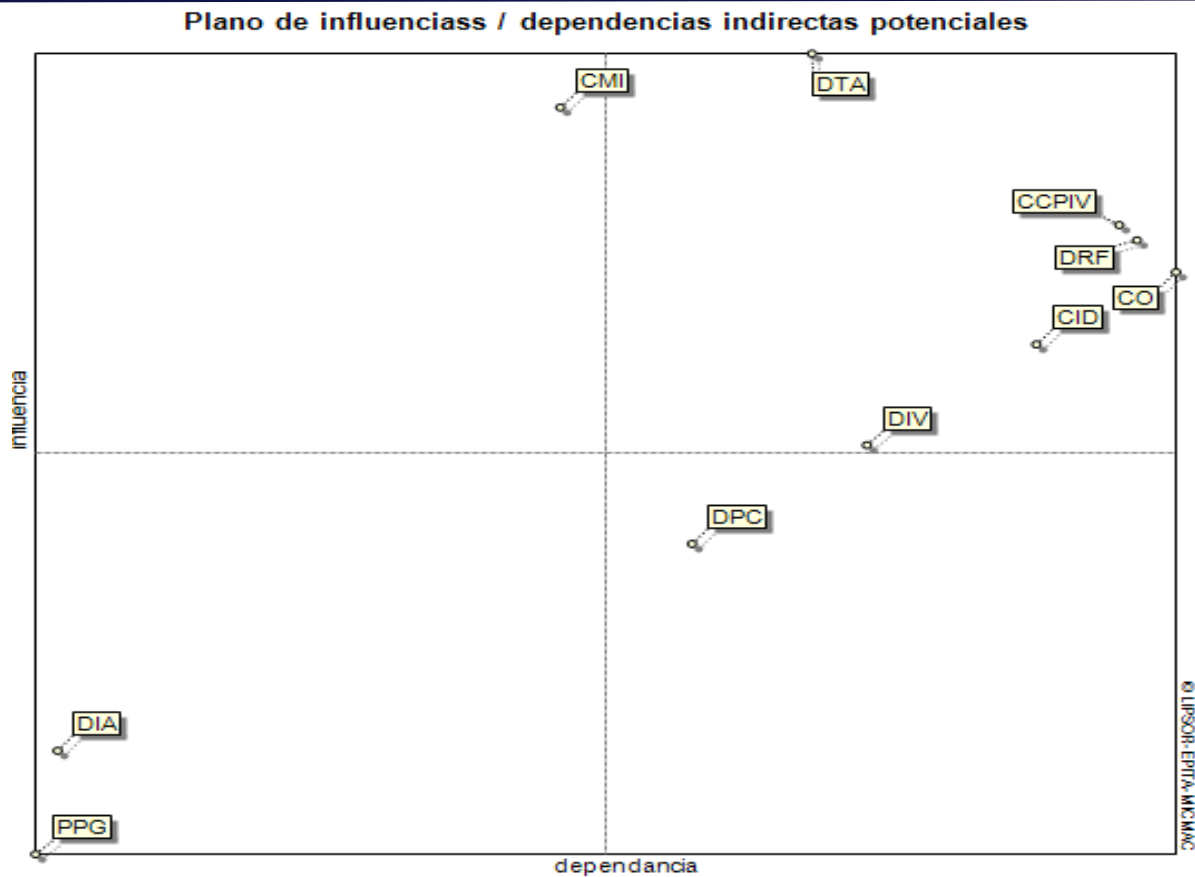
1. Competencia de otros países que ofrecen servicios educativos similares.
2. Cambios políticos y económicos en los países objetivo, que puedan afectar la demanda de los servicios educativos.
3. Limitaciones logísticas y operativas en los procesos de exportación, como las regulaciones aduaneras y los costos de transporte.
4. Cambios en las políticas gubernamentales que puedan afectar la promoción y exportación de los servicios educativos.
5. Crisis sanitarias y emergencias globales que puedan afectar la movilidad de los estudiantes y el funcionamiento de los servicios educativos.

GEMINED debe continuar fortaleciéndose, para aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas. Los servicios profesionales se deben afianzar para diversificar su oferta exportable en un entorno en el que existen una amplia cartera de oferta de servicios similares por las universidades, por lo que la calidad y la diferenciación de los servicios debe constituirse en una estrategia. También será importante que GEMINED mantenga una estrategia bien planificada y ejecutada, de promoción y exportación de los servicios educativos, que incluya la adaptación a las nuevas tecnologías y herramientas digitales, la ampliación de la oferta educativa en idiomas diferentes al español, la participación en ferias y eventos educativos y el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones educativas, empresas y organizaciones locales en los mercados objetivo. Del mismo modo, el Grupo deberá estar atento a los cambios políticos, económicos y sociales, que puedan afectar la demanda de los servicios educativos, y a las crisis sanitarias y emergencias globales, que puedan afectar la movilidad de los profesionales y el funcionamiento de los servicios educativos.

La aplicación de la prospectiva estratégica a través de la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC),<sup>20,23</sup> a diez variables identificadas en el diagnóstico que tienen relaciones con la ESYBE se muestra en la **Figura 2**.



## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN



**Figura 2.** Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales  
**Fuente:** elaboración propia con el software MICMAC

Se evidencia la importancia que tendría una proyección a futuro de creación de alianzas entre las empresas para la diversificación de los bienes y servicios educativos exportables; así como la disponibilidad de personal capacitado, con habilidades complementarias estrechamente relacionadas con la investigación y desarrollo (I+D). Este aspecto es fundamental para los programas educativos innovadores y para mantenerse a la vanguardia de las tendencias educativas y tecnológicas y así llegar a un público más amplio. Resulta necesario contar con tecnología actualizada para mejorar la eficiencia, calidad de los productos y servicios educacionales y aumentar su atractivo para los clientes extranjeros.

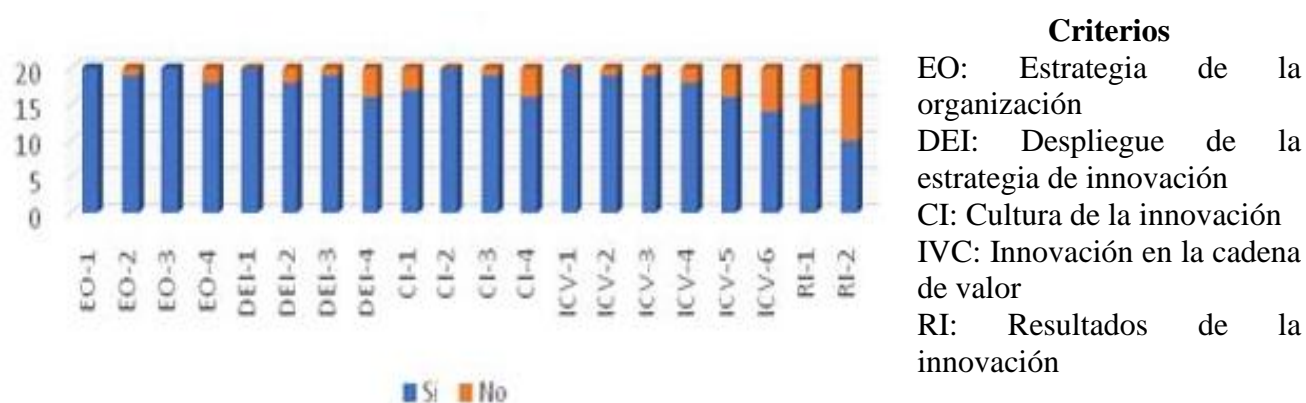
Lo analizado anteriormente permite seleccionar las variables: Productos Integrales y de mayor valor agregado (CCPIV), Tecnología adecuada y actualizada (DTA) y Competencia en el mercado internacional (CMI), tal como se muestra en el gráfico, dado que son variables que tienen una alta dependencia e influencia en las restantes variables analizadas. Ofrecer productos integrales y de mayor valor agregado permite diferenciar a las empresas de la competencia y aumentar su competitividad. Utilizar tecnología educativa adecuada y actualizada puede mejorar la calidad y eficiencia de los bienes y servicios educativos reduce los costos y aumenta la eficiencia en la producción y distribución.

# ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

## Evaluación de la innovación

La evaluación de las estrategias genéricas a través de la aplicación de una encuesta de innovación<sup>17</sup> a 20 expertos (16 directivos y 4 especialistas) de GEMINED permitió conocer que la diferenciación, la expansión, los costos, beneficios, la calidad y diversificación son las de mayor importancia para la empresa en un mercado competitivo, seguidas por el servicio al mercado, liderazgo e innovación.

El test de innovación empresarial permitió evaluar el nivel de innovación de la empresa.<sup>17</sup> Esto es crucial en un entorno empresarial altamente competitivo, donde la capacidad de innovar puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Al analizar los resultados del test se pueden identificar las fortalezas y debilidades en términos de innovación en la empresa para tomar decisiones sobre qué aspectos deben ser mejorados y mantenerse a la vanguardia en el mercado. La **Figura 3** muestra los resultados obtenidos en los 20 criterios medidos.



**Figura 3.** Resultados del test de innovación empresarial en GEMINED

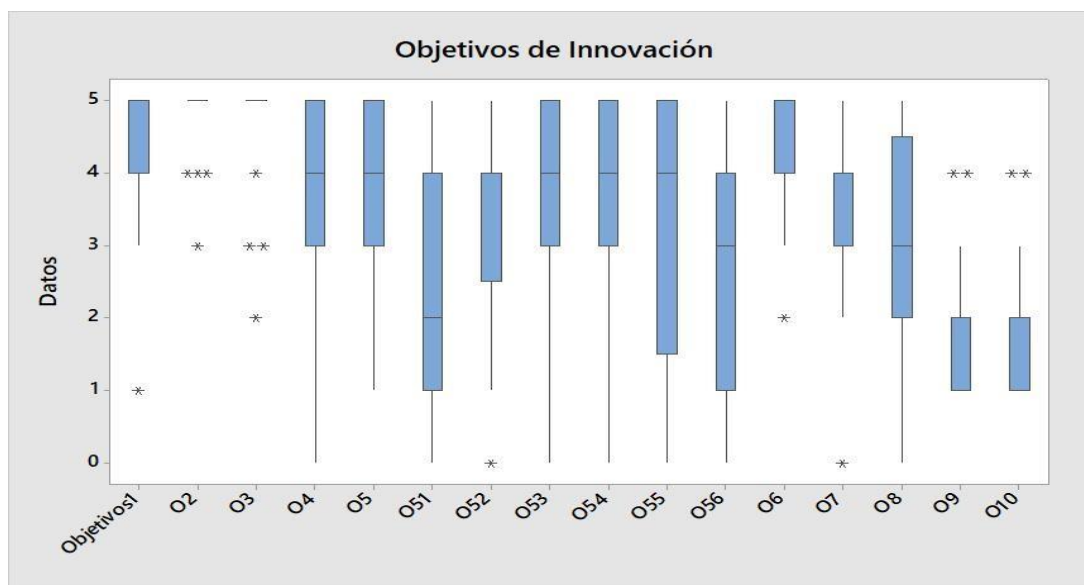
**Fuente:** elaboración propia con el procesamiento del test de innovación empresarial<sup>17</sup>

En el procesamiento de los 20 aspectos evaluados se obtuvo que el 75% de los encuestados califica de excelente el desempeño de la empresa, el 20% de buena y solo el 5% de insuficiente. En general se aprecia que la estrategia de la organización (EO) es el aspecto mejor valorado, aunque el criterio 2 referido a la proactividad en relación al adelanto de los cambios del mercado y entorno y la 4 sobre la existencia de objetivos, actividades, recursos para las actividades de innovación son las que entre 2 y encuestados no la aprecian. En el despliegue de la estrategia de innovación (DEI) se aprecia que 4 encuestados expresan que el diseño y desarrollo de nuevos productos/servicios no se realiza en función de las necesidades del mercado. En la cultura de innovación (CI) se observa que el criterio 1 (creatividad y aprovechamiento del potencial de directivos y trabajadores) y el 4 (aprovechamiento sistemático de las sugerencias y quejas de los clientes para generar innovaciones de producto/servicio o proceso) son los peor valorados. En la innovación en la cadena de valor (ICV) los criterios 4 (introducción sistemática de innovaciones comerciales y de ventas), 5 (introducción sistemática de innovaciones en las áreas de servicios postventa y atención a clientes) y 6 (invierte regularmente en tecnologías) son los peor valorados. Finalmente, en los resultados de la innovación (RI) existen la mayor cantidad de respuestas negativas, con mayor peso en los criterios 1 (considera que la empresa es más innovadora que otras

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

similares del entorno en el que opera) y 2 (los ingresos actuales generados por innovaciones en los últimos 3 años son significativos).

Otra encuesta que se aplicó fue la de innovación<sup>17</sup> para conocer los principales objetivos de innovación, fuentes que la impulsan y los factores que la obstaculizan. En la **Figura 4** se muestra que, a opinión de los expertos, los objetivos nueve y diez son los apreciados como menos relevantes para la empresa.



**Figura 4.** Diagrama de caja de los objetivos de innovación en GEMINED

**Fuente:** elaboración propia con el procesamiento de software estadístico de la encuesta de innovación<sup>17</sup>

Al mismo tiempo, existe dispersión de criterios de los encuestados en cuanto a O51, O55 y O56. Hay coincidencia en la importancia de los objetivos O1 (reemplazar productos/servicios en declive), O2 (extender gama de productos/servicios), O3 (mantener la cuota del mercado), O6 (mejorar la calidad de los productos/servicios).

Al valorar las fuentes de ideas innovadoras se conoció que las de mayor importancia fueron: la producción y servicios, los centros de investigación, la consulta de información científico-técnica, evidenciándose una mayor dispersión en las actividades de Investigación y Desarrollo y la organización superior de la entidad. En el análisis de los factores que obstaculizan la innovación, los encuestados significan que existen dificultades para la adquisición de recursos materiales y la falta de fuentes de financiación apropiadas.

### Proyecto de innovación para el perfeccionamiento de la EBYSE en GEMINED

La situación antes descrita muestra insuficiencias en la EBYSE de GEMINED, lo que conlleva a una contradicción entre la necesidad de potenciar esta actividad y las insuficiencias que presenta. Todo ello conllevó al diseño de un Proyecto de Innovación, que conduzca a la necesaria diversificación de las fuentes de ingresos, la mejora de la competitividad y rentabilidad en el mercado internacional de bienes y servicios educativos, de las empresas que integran GEMINED.

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

Muchas de estas empresas han comenzado a explorar nuevas oportunidades de negocio en este campo. Sin embargo, la EBYSE presenta desafíos únicos que deben ser abordados, para garantizar el éxito. Uno de ellos es la adaptación a las necesidades y demandas del mercado internacional. Los servicios educativos pueden variar significativamente entre países y regiones, por lo que es importante comprender las necesidades y demandas específicas de los clientes internacionales, para diseñar una estrategia efectiva de exportación. Además, la competencia en el mercado internacional es cada vez más intensa, por lo que es fundamental diseñar acciones que permitan diferenciarse de los competidores y ofrecer un valor agregado a los clientes.

Otro reto importante es la identificación y selección de los mercados internacionales adecuados. La EBYSE requiere una comprensión profunda de los mercados, incluyendo las barreras comerciales, los requisitos regulatorios y las tendencias del mercado. Una estrategia efectiva de exportación debe identificar los mercados internacionales con mayor potencial de crecimiento y desarrollar una estrategia específica para cada uno. Además, se deben abordar otros desafíos, como la diferenciación de los competidores y la garantía de la calidad y eficacia de los servicios educativos exportados.

### *Matriz de Impacto y Factibilidad de las innovaciones*

La matriz de impacto y factibilidad de las innovaciones<sup>17</sup> permitió identificar aquellas con mayor incidencia, las que se asocian a las dimensiones de Producto/Servicio, Organizacional y Comercialización, lo que se muestra en la **Tabla 1**.

**Tabla 1.** Matriz de Impacto y Factibilidad de las innovaciones

| Innovaciones   | Impacto | Factibilidad | Índice | Subcausas                             | Lineamientos           |
|--|---------|--------------|--------|---------------------------------------|------------------------|
| INNOVACIÓN DE PROCESOS   |         |              |        |                                       |                        |
| A. Programa educativo en línea para ser exportado a otros países   | 9       | 8            | 72     | recursos tecnológicos para exportar   | 49, 51, 57, 59         |
| B. Servicios de turismo académico  | 5       | 4            | 20     | diversificación de ofertas atractivas | 51, 57, 59             |
| C. Servicio de tutoría en línea sobre aprendizaje del español como segunda lengua  | 8       | 8            | 64     | dominio del idioma extranjero         | 49, 51                 |
| D. Paquete de servicios educativos personalizados y adaptados a las necesidades específicas de los estudiantes internacionales | 9       | 8            | 72     | diversificación de ofertas atractivas | 49, 51, 57, 59         |
| INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL  |         |              |        |                                       |                        |
| E. Creación del equipo de inteligencia comercial en GEMINED  | 9       | 9            | 81     | objetividad en selección de mercados  | 49, 51, 56, 57, 59, 76 |

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

|   |   |   |    |  |                |
|---|---|---|----|--|----------------|
|   |   |   |    | acciones de<br>inteligencia<br>comercial<br>sistema de<br>información<br>integrada |                |
| <b>INNOVACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN</b>     |   |   |    |  |                |
| F. Elaboración del portafolio digital     | 8 | 9 | 72 | visión estratégica   | 49, 51, 57, 59 |
| G. Actualización del sitio Web de GEMINED | 6 | 7 | 42 | diversificación de ofertas atractivas  | 49, 51, 57, 59 |

**Fuente:** elaboración propia

Como resultado del análisis se pudieron identificar aquellas ideas innovadoras con mayor índice: A, C, D, E y F. En esta etapa de generación de innovaciones se excluyen las ideas B y G que obtienen menor índice.

### Innovación de producto o servicio

- Programa educativo en línea para ser exportado a otros países.
- Servicio de tutoría en línea sobre aprendizaje del idioma español como segunda lengua.

Los nuevos servicios propuestos se insertan en el mercado virtual, por las bondades que estos ofrecen; tanto compradores, vendedores, distribuidores y proveedores se pueden interrelacionar, intercambiar información, realizar transacciones y colaborar a través de portales de información y herramientas colaborativas. La principal ventaja de estos servicios online es acceder a socios comerciales globales.

### Innovación organizacional

- Creación del Grupo de Inteligencia Comercial.

GEMINED necesita implementar una gestión de EBYSE más ágil, de mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del mercado internacional. Por todo ello, la creación del equipo de Inteligencia Comercial de la entidad facilitaría el estudio de los mercados y la toma de decisiones rápidas y eficientes.

### Innovación en la comercialización

- Elaboración del portafolio digital.

En la literatura consultada se reconoce que las empresas que aprovechan las tecnologías digitales tienen más probabilidades de mejorar su exportación digital, independientemente del tamaño de la empresa, como el uso del comercio electrónico respecto al tradicional.<sup>25</sup> Se reconoce la importancia que tienen las



## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

acciones de comunicación y marketing para la EBYSE, sobre todo, las que van dirigidas a los mercados internacionales. En ese sentido, una innovación en la comercialización conlleva generar publicidad en línea y con diversas herramientas digitales, para aumentar la visibilidad de los bienes y productos exportables, con el propósito de llegar a un público más amplio.

Por todo ello, el Portafolio digital se convierte en una herramienta con amplias bondades, tanto para el público meta como para GEMINED, mostrándose en la **Figura 5**.



**Figura 5.** Portafolio digital de ESYBE

**Fuente:** elaboración propia

El mismo ofrece una mayor visibilidad de la Cartera de bienes y servicios exportables, que puede ser consultada por los usuarios desde cualquier parte del mundo. Pueden recibir también características de los productos, la localización de la empresa, vías de contacto, y realizar indagaciones sobre cuestiones de interés. Por estar ubicada en una plataforma online, GEMINED puede actualizar sistemáticamente este catálogo de productos y tener una mayor interacción con los públicos.



# ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

## *Etapas de la Estrategia de EBYSE de GEMINED como proyecto de innovación integrado*

El diseño actual para la conformación y/o actualización de la Estrategia de EBYSE de GEMINED cuenta con cinco etapas, como se muestra en la **Figura 6**. El Proyecto de Innovación propone cambios sustanciales en los pasos a seguir para la elaboración y/o actualización anual de la Estrategia de EBYSE de GEMINED; también sugiere herramientas necesarias para la consulta, promoción y marketing de la cartera exportables e introduce mejoras en algunos bienes y servicios que se ofrecen.



**Figura 6.** Diseño para la estrategia de EBYSE que propone el Proyecto de Innovación  
**Fuente:** elaboración propia

Para facilitar el diseño, la implementación, monitoreo y evaluación de este Proyecto de Innovación, se elaboró un diagrama que muestra las etapas y acciones a desarrollar en la Estrategia de EBYSE, basado en el Ciclo Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Para el diseño del Plan de actividades del Proyecto de Innovación, se empleó la herramienta digital Microsoft Excel, sobre la base de lo indicado en la Instrucción 1 y Microsoft Project, con el propósito de planear todos los aspectos necesarios. Estos instrumentos contienen las acciones, plazos y responsables de cada actividad, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, por lo que constituyen una guía para las etapas de implementación, seguimiento y evaluación del Proyecto de Innovación.

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

### Valoración de los indicadores del Proyecto de innovación

La innovación implica la aplicación práctica y el beneficio social, lo que debe ser evaluado para conocer su eficacia.<sup>26</sup> Los indicadores de impacto para medir el Proyecto de Innovación de la Estrategia de EBYSE de GEMINED y las vías para su verificación se muestran en la **Tabla 2**.

**Tabla 2.** Indicadores y vías de verificación del Proyecto de Innovación de la ESYBE

| Indicadores   | Vías de verificación  |
|---|---|
| Cumplimiento del plan de EBYSE del año.                                 | Informes mensuales y trimestrales sobre el cumplimiento del plan de EBYSE de las empresas.<br>Entrega de los cierres financieros.   |
| Total de ingresos por concepto de exportación de bienes y servicios.    | Balance anual de exportaciones.<br>Reuniones mensuales con especialistas que atienden la exportación.<br>Rendiciones de cuenta de las empresas.   |
| Apertura de nuevos mercados para la EBYSE.                              | Reuniones del Grupo de Inteligencia Comercial de GEMINED.<br>Despachos con los Grupos de Inteligencia Comercial de las empresas.<br>Reuniones mensuales con especialistas que atienden la exportación |
| Satisfacción de los clientes con los bienes y servicios que se ofrecen. | Cuestionarios online.<br>Encuestas y entrevistas a clientes.<br>Interacción de clientes y usuarios en el portafolio de GEMINED.   |

**Fuente:** elaboración propia

Para la evaluación del diseño del Proyecto de Innovación de la EBYSE de GEMINED, se realizó la Consulta a expertos, con el objetivo de valorar el nivel de factibilidad y fiabilidad práctica de la propuesta. Como resultado del procesamiento y análisis de la información, se pudieron obtener los resultados siguientes:

1. No se identifican aspectos a reevaluar, lo que revela que el Proyecto de Innovación, a criterio de los expertos consultados, puede ser aplicado y tiene posibilidades de éxito.
2. En el área de mejora, se consignan 11 respuestas (8,3%). En este aspecto, los ítems referidos a la existencia de tecnología necesaria para aplicar el Proyecto y el establecimiento de las capacidades financieras, son los que se deben mejorar.
3. Con relación a los puntos fuertes, los expertos otorgan la clasificación más alta en la escala valorativa (91,6%); consideran que GEMINED tiene grandes posibilidades, por lo que sugieren aplicar el Proyecto de Innovación con inmediatez.

El Proyecto de Innovación diseñado, para perfeccionar la Estrategia de EBYSE de GEMINED, puede influir significativamente en las capacidades de la entidad para abrir nuevos mercados y elevar los ingresos por concepto de exportaciones. Otros de los resultados que se esperan con la implementación del mismo, son los siguientes:

1. Mayor calidad en los análisis y estudios de mercado ofrecidos por el Grupo de Inteligencia Comercial conformado.

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

---

2. Establecimiento de capacidades exportadoras en los especialistas que realizan la actividad de comercio exterior, lo que les permitirá identificar, con mayor precisión, los mercados objetivo, desarrollar investigaciones sobre la demanda, competencia, regulaciones y tendencias del mercado.
3. Herramientas digitales más efectivas para la promoción y marketing de los productos o servicios que se ofrecen, con el propósito de aumentar su visibilidad y demanda en el mercado.
4. Mejoras en la planificación financiera, ya que permitirá calcular con mayor precisión los costos asociados a la exportación.
5. Establecimiento de indicadores para monitorear el desempeño de la Estrategia de EBYSE y realizar los ajustes necesarios.

Promover y apoyar el surgimiento de la exportación de bienes y servicios educativos contribuirá al logro de los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 con un desarrollo más equilibrado y sostenible, a la creación de valor y al surgimiento de innovaciones que cambien el mundo.<sup>27</sup> En un mundo donde la competencia se ha vuelto tan multifacética e impredecible ninguna ventaja será capaz de durar, sino que deberá regenerarse constantemente.<sup>28</sup>

### Conclusiones

El diagnóstico integral de GEMINED reveló que existen oportunidades y potencialidades para fomentar, desarrollar, incrementar y diversificar la EBYSE en el Grupo. No obstante, están latentes algunas barreras que deben ser tenidas en cuenta para asegurar las exportaciones.

La Estrategia de EBYSE de GEMINED está alineada a las políticas y normativas nacionales que sustentan esta actividad. A pesar de ello, los resultados alcanzados no logran el cumplimiento efectivo de los planes pautados cada año. Por todo ello, se identificaron, en cada una de las fases de la Estrategia, las actividades que deben ser gestionadas, para la elevación de los ingresos.

El diseño y fundamentación del Proyecto de Innovación realizado revela cuáles son los elementos transformadores que contribuyen con el perfeccionamiento de la Estrategia de EBYSE vinculados con innovaciones organizacional, comercial y de productos/servicios. Los procedimientos para su implementación, monitoreo y evaluación le ofrecen a GEMINED una herramienta efectiva para la aplicación del mismo.

Los métodos y técnicas utilizados para validar el Proyecto de Innovación a la Estrategia de EBYSE de GEMINED, corroboran su necesaria puesta en práctica, ya que puede elevar la competitividad de los bienes y servicios del Grupo en el mercado internacional y, por consiguiente, los ingresos por conceptos de exportaciones.

### Referencias bibliográficas

1. Carreño Cuador J. Diseño metodológico para la estrategia de comercialización de servicios educativos en salud. Rev. Cubana Cir. [Internet]. 2022; 61(3) [consultado 20 mayo 2024] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74932022000300015&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74932022000300015&lng=es).

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

2. Nodirovna MS. Creation of an Additional Product in the Service Process in the Republic of Uzbekistan. International Journal of Economy and Innovation. 2023;35. [Consultado 11 mayo 2024]. Disponible en: [https://gospodarkainnowacje.pl/index.php/issue\\_view\\_32/article/view/1446](https://gospodarkainnowacje.pl/index.php/issue_view_32/article/view/1446)
3. Barrientos N, Yáñez V, Barrueto E, Aparicio C. Análisis sobre la educación virtual, impactos en el proceso formativo y principales tendencias. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 2020; XXVIII (4). [Consultado 25 mayo 2024] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811035/html/>
4. Di Y, Zhi R, Song H and Zhang L. Development and Influencing Factors of International Trade in Digitally Deliverable Services. Frontiers in Psychology, 2022;13. [Consultado 2 junio 2024]. Disponible en: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908420>
5. Navarro A, Zapata A, Arrazola M, de Hevia J. Determinants of High-tech Exports: New Evidence from OECD Countries. Journal of the Knowledge Economy (2024) 15:1103–1117. [Consultado 2 junio 2024]. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01116-z>.
6. Augustie C, Benmoussa MS. Structured retrieval of export performance: a bibliometric study. International Journal of Globalisation and Small Business. 2024;14(3). [Consultado 11 noviembre 2024]. Disponible en: <https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/IJGSB.2024.143398>
7. de Wit H, Altbach PG. Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future, Policy Reviews in Higher Education; 2020. [Consultado 11 mayo 2024] Disponible en: <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>
8. Águila AA, Díaz RC. Las estrategias de exportaciones en cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos S. A. Revista Universidad y Sociedad, 2020;12(6): 292-302. [Consultado 21 abril 2024] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000600292&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000600292&lng=es&tlng=es).
9. Barrera S, Sánchez L. Exportaciones cubanas: sus claves económico jurídicas. UH No.292, Universidad de La Habana, ISSN 0253-9276, jul.-dic; 2021. [Consultado 2 mayo 2024] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0253-92762021000200021](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762021000200021)
10. Cuesta L, Navarro S. Modelo pedagógico para la exportación de servicios académicos. Mirada desde las ciencias de la educación. 2023; 21(1)e3206. [Consultado 2 mayo 2024] Disponible en: <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3206>
11. Llamazares OL. Estrategia de transformación digital para incrementar la exportación de bienes y servicios en la Editorial Pueblo y Educación. Diplomado en Administración Pública y Empresarial. I Edición. Escuela superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana; 2022.
12. Gómez García, Luis Demetrio. (2016). Retos de marketing e información para la exportación de formación gerencial en Cuba. Cofin Habana, 2016;10(2): 76-94. [Consultado 9 mayo 2024] Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200004&lng=es&tlng=es).
13. Batarce J. Políticas de exportación de servicios de Educación Superior: oportunidades para Chile. Estudio de Caso para optar por el título de Magister en Estrategia Internacional y Política Comercial. Universidad de Chile, Instituto de Estudios Internacionales, Santiago de Chile; 2018. [Consultado 6 junio 2024] Disponible en: [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/153373/Pol%c3%adticas\\_de\\_exportaci%c3%b3n\\_de\\_servicios\\_de\\_educaci%c3%b3n\\_superior\\_oportunidades\\_para\\_Chile.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/153373/Pol%c3%adticas_de_exportaci%c3%b3n_de_servicios_de_educaci%c3%b3n_superior_oportunidades_para_Chile.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EDUCATIVOS COMO PROYECTO DE INNOVACIÓN

14. Jain V, Mogaji E, Sharma H, Babbili AS. A multi-stakeholder perspective of relationship marketing in higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2022;34(2): 502–520. [Consultado 7 junio 2024] Disponible en: <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2034201>
15. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución 220/2022. Ministerio de Comercio Exterior e Inversión Extranjera. Metodología general para realizar las operaciones de comercio exterior de mercancías. GOC 2022-658-063, Gaceta oficial No. 63 Ordinaria; 17 de junio de 2022. [Consultado 3 mayo 2024] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2022-o63.pdf>
16. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. [Consultado 6 abril 2024] Disponible en: <https://www.presidencia.gob.cu/es/gobierno/plan-nacional-de-desarrollo-economico-y-social-hasta-el-2030/>
17. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017, p. 117. [Consultado 21 abril 2024]. Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/14/pdf>
18. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la administración pública y empresarial. *Revista Cubana de administración Pública y Empresarial*, 2019; 3 (2): 1-13. [consultado 18 mayo 2024] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79>
19. Delgado M, Lage A, Ojito E, Espinosa MM, Arias M.A. Visión de la innovación en un centro cubano de la biotecnología aplicada a la salud. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2020; 46 (1): e141. [consultado 2 mayo 2024] Disponible en: <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2020.v46n1/e1941/es>
20. Garrigó LM. Prospectiva estratégica. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. I. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017, pp. 157-195. [consultado 4 mayo 2024] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/19/pdf>
21. Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. VIII Congreso. Partido Comunista de Cuba (PCC). La Habana, Abril; 2021. p. 86. [Consultado 3 abril 2024] Disponible en: <https://www.pcc.cu/sites/default/files/pdf/congresos/tesis-resoluciones/2023-05/conceptualizacion-del-modelo-economico-y-social-cubano-de-desarrollo-socialista-y-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-partido-y-la-revo.pdf>
22. Benzaghta MA, Elwalda A, Mousa MM, Erkan I., Rahman M. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 2021;6(1):55-73. [consultado 2 mayo 2024] Disponible en: <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
23. Díaz-Canel M, Delgado M. Mapa estratégico del cuadro de mando integral del modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2021;5(2): e164. [Consultado 1 junio 2024] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>
24. Delgado M. Modelos de gestión de la innovación: Conceptos, enfoques, normas y tendencias. *Ingeniería Industrial*, 2024;45(1): 1-10. [Consultado 2 junio 2024] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1258>
25. Elia S, Giuffrida M, Mariani MM, Bresciani S. Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 2021;132: 158–169. [Consultado 8 junio 2024] Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010>
26. Delgado M. Evaluación de la innovación tecnológica en Cuba. IX Taller de Gestión Tecnológica en la Industria, GESTEC 2005, Palacio de las Convenciones, Cuba, julio; 2005.



27. Rönkkö SM. Internationalization of education from Finland to Sub-Saharan Africa Sustainable SME Export Strategies, Challenges, and Future Prospects. Thesis Bachelor of Science in Economics and Business Administration. Supervisor: Mihailova I. International Business Bachelor's. Aalto University School of Business Mikkeli Campus 8 abril; 2022. [Consultado 1 junio 2024] Disponible en: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/93c6b42f-03fc-42ec-b846-43ade25319ee/content>
28. Delgado M, Castro F. Enfoques integrados de la gestión en la innovación tecnológica. Ingeniería Industrial. 2001; XXII (4): 30-37. [Consultado 5 junio 2024] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/214/199>

**Conflictos de intereses:**

Los autores refieren no presentar conflictos de intereses.

**Contribución de los autores:**

- Diana Rosa Esquivel González: Conceptualización, Análisis Formal, Investigación, Metodología, Administración de proyecto, Validación, Escritura, Borrador Original, Escritura, Redacción: revisión y edición.
- Ana Gloria Navarro Pentón: Conceptualización, Análisis Formal, Validación, Escritura, Borrador Original, Escritura, Redacción: revisión y edición.
- Mercedes Delgado Fernández: Análisis Formal, Metodología, Escritura, Redacción: revisión y edición.