

UNIVERSIDAD DE LA HABANA

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

**Programa Europeo para la Enseñanza de la Gestión**

# **Estrategia de Exportación de Formación Gerencial del CETED 2015-2019**

Ms.C. Luis Demetrio Gómez García



Enero, 2015

Declaración: Las opiniones, valoraciones y propuestas recogidas en este trabajo son las del autor y en ninguna medida constituyen el criterio oficial del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

## Índice

	Página
<b>1.- Introducción</b>	2
<b>2.- Desarrollo</b>	5
<b>2.1.- Reflexión estratégica</b>	5
<b>2.2.- Diagnóstico estratégico</b>	7
2.2.1.- Análisis Externo	7
2.2.1.1.- Maestrías. Tendencias	7
2.2.1.2.- Doctorados. Tendencias	8
2.2.1.3.- Educación ejecutiva. Tendencias	8
2.2.2.- Determinantes de la competitividad nacional o diamante de Porter	9
2.2.2.1.- Implicaciones estratégicas del análisis del Diamante	13
<b>2.2.3.- Análisis Interno</b>	14
2.2.3.1.- Inventario de recursos	14
2.2.3.2.- Inventario de habilidades	17
2.2.3.3.- Inventario de competencias	18
<b>2.3.- Formulación de la estrategia de exportaciones</b>	18
<b>2.3.1.- Objetivos</b>	18
<b>2.3.1.- Tipología de estrategias propuestas</b>	19
<b>2.3.3.- Estrategias funcionales</b>	20
<b>2.4.- Propuesta de implantación de la estrategia de exportaciones</b>	22
<b>2.4.1.- Estrategias Financieras</b>	22
<b>2.4.2.- Estrategias de Marketing</b>	23
<b>2.4.3.- Estrategias de Recursos Humanos</b>	26
<b>2.4.4.- Estrategias de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</b>	27
<b>2.4.5.- Estrategias de Información</b>	27
<b>2.4.6.- Estrategias de Relaciones</b>	28
<b>3.- Conclusiones</b>	29
<b>4.- Recomendaciones</b>	29
<b>5.- Bibliografía</b>	29
<b>6.- Anexos</b>	32

## **1.- Introducción**

A raíz de la desaparición del Campo Socialista en la década de los 90 del siglo pasado, Cuba experimentó una disminución dramática en la exportación de bienes, cuyo efecto negativo fue revertido con un incremento en la exportación de servicios, en lo cual el turismo ha jugado, hasta la fecha, un papel fundamental como industria dinamizadora de la economía.

A partir de los años 2000 se han incorporado otros sectores a la exportación de servicios, sobre todo los de tipo profesional, jugando un papel preponderante los servicios de salud dirigidos hacia los países del ALBA, en particular hacia la República Bolivariana de Venezuela. La educación superior también ha contribuido a la exportación de servicios con considerables aportes a la economía nacional.

La educación superior en Cuba es de carácter gratuito, de amplio acceso y sufragada por el presupuesto del Estado. Sin embargo, a partir de la desaparición del Campo Socialista y la profunda crisis que ello supuso para la economía cubana, las universidades han contribuido a la financiación de la educación superior mediante la transferencia de tecnologías y la prestación de servicios profesionales tanto a empresas cubanas, como mediante la exportación de servicios en frontera o en territorio extranjero.

Lo anterior significa la captación de divisas internacionales, una parte de las cuales se aporta al presupuesto del estado y el resto se destina a la autofinanciación de las universidades cubanas, lo cual ha contribuido al mejoramiento de la infraestructura y condiciones de vida de estudiantes, docentes y trabajadores.

La importancia que para Cuba significa la exportación de servicios se expresa en las Resoluciones 190/2001 y 50/2014 del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, la Orientación Ministerial 1222/2010 de dicho ministerio, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del 2011 y la Estrategia Integral de Exportación de Servicios del país, la cual tiene carácter secreto y solo es manejada íntegramente por el mencionado ministerio.

Si bien estos documentos constituyen el marco regulatorio y normativo para la exportación de servicios en Cuba, su carácter general crea la necesidad de que cada Organismo e Institución diseñe su propia estrategia de exportación, de acuerdo a las características internas y a las particularidades de la industria y el mercado en el cual se inserta.

En el caso particular del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana (CETED), en la década de los 90 del siglo pasado hubo una respuesta inmediata a las necesidades de búsqueda de financiamiento externo de la Universidad,

potenciando la comercialización de programas académicos y servicios de consultoría tanto en territorio nacional como en el extranjero.

Para ello se trazó una estrategia de internacionalización, con la que se potenció la exportación de servicios hacia el mercado latinoamericano, logrando llevar a cabo acciones de formación y consultoría en Argentina, Venezuela, México, Bolivia, Perú y República Dominicana; así como recibiendo en Cuba los programas del Centro estudiantes procedentes de Brasil, Colombia, Venezuela, México y más recientemente, Angola.

Aunque esta estrategia de internacionalización constituyó un salto cualitativo importante para los resultados que desde entonces el CETED ha ostentado en la región latinoamericana, se debe tener en cuenta que:

- La estrategia diseñada en el año 1992 constituyó una estrategia de internacionalización, siendo de más amplio alcance que una estrategia de exportación de servicios.
- Esta estrategia se internalizó en las políticas, el quehacer diario del Centro, y puede decirse que hoy forma parte de su cultura organizacional; sin embargo, a la fecha nunca ha sido replanteada<sup>1</sup>.
- Como consecuencia de lo anterior, gran parte del claustro del CETED considera que el Centro hoy es reactivo en cuanto a los mercados internacionales y la exportación, siendo más reactivo que proactivo.
- Gran parte de la presencia internacional del CETED en el presente decenio se debe a la incorporación del claustro en los programas gubernamentales de colaboración con Venezuela que tienen lugar en el marco de los convenios del ALBA, pero no a una búsqueda intencional de clientes en el mercado latinoamericano.
- En la actualidad, no puede decirse que el CETED haya fidelizado alguno de los que fueron sus clientes al inicio de esta estrategia de internacionalización de la década de los 90 del siglo pasado.
- Si se observa en la normativa mencionada, toda ella es posterior al año 2000, lo cual indica que las instituciones con potencial exportador debieron haber actualizado sus estrategias de exportación de servicios a partir de dicha fecha; y si bien la Universidad de La Habana actualizó su estrategia de exportación de servicios en el año 2011<sup>2</sup>, el CETED no se alineó a dicho proceso respondiendo con la actualización de su estrategia de exportación de servicios.

---

<sup>1</sup> Téngase en cuenta los cambios que el entorno, la industria y el mercado pueden haber experimentado en los 22 años transcurridos desde 1992 hasta el 2014.

<sup>2</sup> El autor de esta tesina participó como asesor para la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales de la Universidad de La Habana en la actualización realizada a la estrategia de exportación de servicios en el año 2011.

Todo lo anterior hace que el presente trabajo se proponga como objetivo:

**Proponer la estrategia de exportación de servicios académicos del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para el período 2015 - 2018.**

El fundamento teórico referencial para la realización de esta propuesta se encuentra en las disciplinas Administración Estratégica y Marketing, de las cuales se toman los principales conceptos, modelos y herramientas.

Los análisis que se presentan tienen como fuentes de información fundamental, estudios previos tutelados por el autor, informaciones confidenciales de estudios realizados por escuelas de negocio con las que se tiene colaboración, y entrevistas realizadas a docentes del CETED y del Programa de Enseñanza de la Gestión provenientes de ESADE Business School, el IE de Madrid, la HEC de París así como funcionarios de la EFMD de Bruselas.

## **2.- Desarrollo**

### **2.1.- Reflexión Estratégica**

El CETED fue creado en el año 1988 para fortalecer el estudio y la enseñanza de la teoría y la práctica de la Dirección en Cuba. Los principales productos que brinda son:

- Formación de pregrado
- Formación de postgrado:
  - o Diplomados
  - o Especialidades
  - o Maestrías
  - o Doctorados
- Educación ejecutiva
  - o Programas In-Company
- Consultoría gerencial
- Asesorías

La formación de pregrado se brinda, fundamentalmente, a través de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana, a la que se encuentra adscrito.

En el postgrado el CETED está facultado para diseñar y emitir títulos de Diplomados propios, y en el caso de la maestría en Dirección y la especialidad en Capital Humano, cuenta con la aprobación de la Junta de Acreditación Nacional para brindar estos programas. El Programa Doctoral Curricular Colaborativo en Ciencias Contables,

Financieras y Administrativas que el Centro imparte está aprobado por la Comisión Nacional de Grado de la República de Cuba.

La educación ejecutiva se brinda, fundamentalmente, bajo el formato de programas In-Company, es decir, a solicitud de los clientes y no mediante oferta de programas abiertos.

Para la realización de la consultoría y asesoría gerenciales, los docentes se encuentran acreditados por el Centro Internacional de La Habana, S.A., empresa de consultoría del Ministerio de Educación Superior.

Los principales mercados atendidos en Cuba son las empresas pertenecientes a los Organismos de la Administración Central del Estado, y en ocasiones los propios Organismos, así como empresas de capital mixto. En el exterior los clientes han sido tanto empresas públicas y privadas, como universidades.

La tecnología para la docencia son los métodos activos de enseñanza, en la modalidad presencial; y para la consultoría los métodos de consultoría integral colaborativa y consultoría de procesos. Es en la tecnología donde los docentes del Centro consideran radica su competencia distintiva, al menos en el mercado nacional.

### **Misión:**

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

### **Visión:**

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

### **Propósito Estratégico:**

Ser una institución con prestigio nacional e internacional, y referente regional en la formación y el estudio sobre los directivos y la dirección en las organizaciones.

Actualmente no existe una estrategia intencionada de exportación de servicios, por lo cual no se puede evaluar, sin embargo, se puede apreciar tanto en la Visión como en el Propósito Estratégico, la intencionalidad del Centro de convertirse en un “referente

regional” en el área de Latinoamérica, lo cual hace necesario plantearse una estrategia explícita para que las exportaciones de servicios académicos contribuyan a dicha finalidad.

## **2.2.- Diagnóstico Estratégico**

### **2.2.1.- Análisis Externo**

Para el completamiento del análisis externo se eligió realizar un examen de las tendencias internacionales fundamentales de la industria de la formación gerencial, por sus principales productos. Para ello se realizó una entrevista enfocada en la educación ejecutiva a 4 profesores de ESADE Business School y la HEC Paris, y 2 funcionarios de la EFMD, la cual se muestra en el Anexo I. Para los productos de maestría y doctorado se procedió a la consulta de los diferentes documentos de la AACSB que se relacionan en la bibliografía.

Complementa el análisis externo una exploración a la industria cubana de formación gerencial sobre la base de los determinantes de la competitividad nacional o diamante de Porter.

#### **2.2.1.1.- Maestrías. Tendencias**

- Fragmentación del mercado de las maestrías a lo largo de los años a partir de las diferentes necesidades de los clientes y las posibilidades reales de cursar los programas en los formatos y tiempos tradicionales (por un incremento del grado de consciencia sobre el tiempo y los costos), que crean diferentes segmentos de mercado a lo que la industria ha respondido con ofertas de múltiple índole.
- Globalización del entorno de negocio y del mercado laboral para los graduados, que genera una necesidad de preparar estudiantes con un perfil global; lo cual se expresa en los programas y planes de estudio, en la conformación de programas conjuntos entre varias escuelas de negocios, la composición internacional de los estudiantes de los programas, el incremento de alianzas entre escuelas de negocios de diferentes geografías, la aparición de proveedores fuertes de programas de grado en diferentes latitudes geográficas no solo EUA, sino en Europa, Asia y Latinoamérica, la terminación de estudios doctorales de los profesores en escuelas de negocios de otros continentes y la internacionalización de los claustros.
- Repercusión de las TIC en la demanda, entrega y costo de los programas, a partir de que los empleadores requieren de ejecutivos con dominio de las TIC para el manejo estratégico y de las operaciones, a lo que las escuelas han respondido con ofertas de programas que integran el componente TIC en sus programas de diversas formas.

- Escasez de recursos humanos y financieros, por la falta de profesores con la categoría científica de doctor, y el incremento de las cargas salariales de las escuelas en la medida que se ha potenciado la contratación de doctores.

#### **2.2.1.2.- Doctorados. Tendencias**

- Crecimiento anual de estudiantes inscritos en programas doctorales que oscila entre un 1% y un 6%, según datos de la AACSB para el período comprendido entre los años 2008 y 2013.
- Diversidad de modelos de educación doctoral en las dimensiones: propósito del programa, salidas esperadas, estructura, y métodos de distribución.
- Innovación en la formación doctoral en negocios expresada en los diferentes programas de doctorados en administración, la estructura de los programas y en la articulación escuela de negocios - escuela de negocios, escuela de negocios - universidad y escuela de negocios - organizaciones.
- Categorización básica de dos tipos de programas de formación doctoral en negocios: PhD en Management (Doctor en Filosofía en Administración), orientado a la investigación básica y dirigido a individuos que persiguen una carrera académica, y DBA (Doctor en Administración de Negocios), orientado a la investigación aplicada y dirigido a profesionales de empresas.
- Colaboración entre universidades para brindar programas conjuntos de doctorado.

#### **2.2.1.3.- Educación ejecutiva. Tendencias**

- Industria fragmentada en tres tipos fundamentales de proveedores: escuelas de negocio tradicionales enclavadas en universidades, escuelas de negocio lucrativas, y otros proveedores que incluyen: centros de desarrollo ejecutivo, firmas consultoras, consultores independientes, centros de entrenamiento enclavados en empresas, y universidades corporativas.
- Porcentaje considerable de la educación ejecutiva en la generación de ingresos de las escuelas de negocio<sup>3</sup>.
- Disminución de la demanda de programas abiertos a raíz de la crisis económico-financiera del 2008, lo que ha generado una mayor claridad y precisión en el mercado y la demanda de las empresas, favoreciendo los programas In-Company, los cuales son percibidos como de mayor valor para las organizaciones.
- Mayor preponderancia en la demanda por programas de habilidades directivas blandas que por las temáticas tradicionales.

---

<sup>3</sup> En el 2002 la AACSB estimaba que para algunas escuelas el 25% de sus ingresos eran generados a partir de la educación ejecutiva



- Aparición de programas mixtos que combinan la modalidad presencial con la modalidad a distancia mediante el uso de las TIC que permite abaratar costos para el participante, la participación de estudiantes de diferentes latitudes geográficas y la práctica de habilidades para el manejo de las TIC en contextos grupales y organizacionales como el teletrabajo, el trabajo online y las reuniones mediante videoconferencias.
- Participación en los claustros de los programas de profesores con experiencia directiva en universidades y/o empresas y como consultores gerenciales.

### **2.2.2.- Determinantes de la competitividad nacional o diamante de Porter**

#### **Condiciones de los factores**

##### ***Factores avanzados***

- Cuba cuenta con un personal docente con una buena calificación y preparación pedagógica. Las universidades cubanas, y la educación en Cuba, en general, tienen un buen prestigio y reconocimiento internacional <sup>4</sup>.
- La infraestructura en telecomunicaciones es pobre aún con uno de los niveles de penetración de internet más bajos de la región, lo que impide la participación en programas online y la impartición por universidades cubanas en la misma modalidad, por lo que los docentes no han desarrollado habilidades para la gestión de programas de este modo.
- El bloqueo estadounidense impide el acceso a pasarelas de pago para la realización de transacciones financieras online, lo cual imposibilita el uso de canales digitales para la venta y cobro de los servicios.
- El estado de la infraestructura de las universidades cubanas no siempre permite la creación de un ambiente propicio para la impartición de formación gerencial avanzada.
- Los escasos recursos financieros con los que cuenta el país en general, y el Ministerio de Educación Superior, limitan el acceso a publicaciones seriadas y bases de datos internacionales, lo cual disminuye el grado de actualización de los docentes.

##### ***Factores especializados***

---

<sup>4</sup> Gustavo Arnavat, director ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo reconoció en entrevista concedida a Universia-Knowledge@Wharton (2015) que "... el sistema educativo cubano es reconocido como uno de los mejores de América Latina..." mientras que Faquity Diaz Cala, consejero delegado de Tres Mares Group, empresa de private equity de Miami, planteó en dicha entrevista que "El país (refiriéndose a Cuba) tiene una de las tasas de alfabetización más altas del hemisferio y uno de los índices más elevados de graduados en la enseñanza superior y de PhDs en ciencias puras. Cuba produce físicos, matemáticos, etc. que son exportados a otros países. Se debe ver a la isla como una especie de nación startup y compararla con las semejanzas que comparte con Israel".

- Cuba tiene pocos factores especializados para la docencia de formación gerencial. En Cuba no existe la carrera universitaria en Administración de Negocios. A nivel de postgrado se imparten maestrías en Administración de Negocios, Dirección, Economía, Finanzas, Comunicación Organizacional, Psicología Organizacional, Gestión de la Calidad y Recursos Humanos. Sin embargo a nivel de doctorado no existe titulación en Ciencias Administrativas, sino que las investigaciones de esta ciencia se titulan en Economía, Ciencias Técnicas y en Educación.
- El sistema de educación superior no potencia la titulación doctoral en el extranjero, por lo que pocos docentes cubanos están titulados como PhD en Management o como DBA, fuera de Cuba.
- Si bien muchos docentes de los Centros de Estudios de Dirección del país transitan en su desarrollo de carrera como directivos de las universidades a las que pertenecen, el sistema de educación superior no estimula que los docentes ostenten cargos directivos en las empresas.

### **Condiciones de la demanda**

- En Cuba no se puede hablar de demanda económica para la formación gerencial. Las empresas nacionales estatales están exentas de pagar por los servicios de capacitación adquiridos, por tanto, desde un punto de vista de marketing las necesidades solo llegan a convertirse en deseos y estos en solicitudes, pero nunca en una demanda que se pueda calcular por la disposición a la compra y capacidad de pago del mercado.
- En Cuba tampoco existen clientes exigentes y entendidos en materia de formación gerencial. Si bien existe un mercado de directivos y especialistas que desea superarse (o que tiene la obligación de superarse debido a la Estrategia Nacional de Superación de Cuadros) este se conforma con programas de superación “estándares” por llamarles de algún modo. No existe tampoco una demanda fuerte de programas de superación In-Company, y en el caso en que se solicitan, los clientes no son lo suficientemente exigentes, de forma tal que se genere en las instituciones de estudio la necesidad de transformar y adaptar dichos programas a las características específicas y necesidades propias de la organización demandante.
- Pocas empresas del país están constituidas como Sociedades por Acciones, y que por ende implementen Consejos de Administración, por lo que no se demanda la participación de profesores experimentados como miembros de los Consejos de Administración.
- En la industria de formación gerencial cubana no ha existido una internacionalización de la demanda interior, debido a la baja credibilidad internacional que tiene Cuba como país exitoso en la gestión de sus empresas, y

la imagen generada de poca autonomía de gestión de los empresarios, por la existencia de un modelo centralizado de dirección de la economía.

### **Sectores conexos y de apoyo**

- La industria del turismo, relanzada a finales del siglo XX y explotando los conceptos de sol y playa, turismo ecológico, turismo de salud y turismo de ciudad, por las condiciones geográficas del país y la herencia de un casco histórico valorado como patrimonio de la humanidad; puede servir de base o complemento a la exportación en frontera de formación gerencial.
- La consultoría gerencial es un sector conexo a la formación gerencial, sin embargo, la demanda de intervenciones sobre la base de los modelos de proceso o integral colaborativa ha disminuido considerablemente en las empresas cubanas, cuando se compara con la década de los 90 del siglo pasado y principio del siglo XXI; potenciando mayormente el enfoque médico paciente para la generación de soluciones a peticiones puntuales, vinculadas en la mayoría de los casos a la generación de documentaciones exigidas por instancias superiores, o por la normativa nacional, pero no a la solución de problemas.
- El sector de las telecomunicaciones constituye hoy para cualquier industria uno de los proveedores fundamentales cuando se persigue lograr un alcance internacional, sin embargo, este sector se encuentra en muy bajo desarrollo en Cuba como para favorecer el avance de la industria de la formación gerencial, como ya fue mencionado en el análisis de las condiciones de los factores.
- Cuba es reconocida internacionalmente por los logros de La Revolución en los sectores de la salud, la educación, el deporte y la cultura. De hecho, en ellos es donde el país muestra sus mejores resultados en materia de exportación de servicios. Si bien estos no son sectores conexos ni de apoyo, la industria de la formación gerencial cubana, en aras de internacionalizarse, pudiera apoyarse en la imagen país lograda a través de estos sectores, y vincularla a la formación gerencial.

### **Estrategia, estructura y rivalidad de las organizaciones**

- La estrategia de los Centros de Estudios de Dirección del país (los centros supuestamente con mayores capacidades para brindar una formación gerencial de altos estándares y los más parecidos a una escuela de negocios) está condicionada y se deriva de la estrategia de las Universidades a las cuales se adscriben. Estos centros pertenecen y son parte de la estructura de las universidades, lo cual limita en cierta medida la capacidad de toma de decisiones estratégicas y en esferas como la financiera, los recursos humanos, la internacionalización, la informatización y el marketing.

- Si bien las universidades cubanas poseen dentro de sus estrategias formales objetivos directamente relacionados con la internacionalización y la exportación de servicios académicos, los Centros de Estudios de Dirección de las universidades del país usualmente no cuentan con una estrategia de exportación. Las estrategias de los Centros se derivan de las estrategias de sus universidades, con lo cual las “preocupaciones estratégicas” fundamentales son dar respuesta a los objetivos anuales de la universidad.
- Al estar ubicados dentro de universidades especializadas y geográficamente distantes, existe poca rivalidad competitiva entre los Centros de Estudios de Dirección del país. Se evidencia algo más de rivalidad entre los Centros y las Escuelas Ramales y otras instituciones gubernamentales y empresariales que brindan servicios de formación gerencial. Sin embargo, en no pocas ocasiones estas organizaciones se valen del claustro de los Centros de Estudios de Dirección para impartir sus programas, con lo cual, los efectos deseados de la rivalidad como impulsor de la competitividad quedan neutralizados.

## **Gobierno**

- Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución ponen especial énfasis en la necesidad de que Cuba mejore sus resultados de exportación.
- Existe en Cuba un marco legal y regulatorio que potencia la exportación y particularmente la de servicios como fue declarado en la introducción de este trabajo, lo cual constituye un “impulso” al fomento de la vocación exportadora de las instituciones cubanas, incluidas las educativas.
- El gobierno ha puesto énfasis en el estímulo a la inversión extranjera, expresado en la Ley No. 118 de la Inversión Extranjera del 2014 y materializado en acciones como la creación de la Zona Especial Mariel, lo cual pudiera convertirse en un mercado potencial para los servicios de formación gerencial cubanos, considerados como exportación en frontera.
- La participación en convenios gubernamentales como los que tienen lugar en el marco del ALBA no repercuten directamente en la captación financiera de las instituciones universitarias cubanas, lo cual no estimula la exportación de servicios en el personal docente por esta vía; sin embargo, sí potencian la experiencia internacional de los claustros, y en alguna medida, sus beneficios personales.
- El carácter aún centralizador del Estado (expresado en la contratación de personal en el exterior, tarifas por pago de servicios profesionales, convenios gubernamentales que ralentizan los contratos con empresas fuera de los convenios, entre otros) aún frena el desarrollo de la exportación de servicios cubanos.

- El cuestionamiento a que han sido sujetos los programas de formación gerencial y la existencia en sí de los Centros de Estudios de Dirección del país y otras instituciones universitarias y no universitarias que brindan estos servicios, por parte del Estado; así como la creación de instituciones “paralelas” como la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno, ponen en peligro la credibilidad de la formación gerencial brindada por más de 25 años, y la propia existencia de los Centros.
- La política salarial general vigente en el país, y en particular la referida al sector de la Educación Superior, no constituye un estímulo para la permanencia del personal docente en las instituciones universitarias, haciendo más atractivo otros sectores, el cuentapropismo, el cooperativismo y la emigración.
- La flexibilidad en las regulaciones migratorias experimentadas en el año 2013 permite la libre movilidad internacional del personal calificado sin necesidad de aprobación por los organismos en los cuales se encuentran contratados, lo cual no favorece la permanencia de los docentes en los centros de educación superior.

### **Casualidad**

- No se identifica ningún elemento de índole casual que favorezca o entorpezca la competitividad de la industria de formación gerencial cubana.

#### **2.2.2.1.- Implicaciones estratégicas del análisis del Diamante**

- Si bien Cuba cuenta con factores avanzados como el elevado nivel académico de sus claustros universitarios, y el reconocimiento internacional de la Educación Cubana, favorables al desarrollo de la formación gerencial; la carencia de otros factores avanzados como la infraestructura en telecomunicaciones, de las instalaciones, y los escasos recursos financieros; así como la carencia de factores especializados como claustros titulados internacionalmente en Ciencias Administrativas y con experiencia y reconocimiento directivo, limitan la competitividad internacional de la industria de formación gerencial.
- La inexistencia de una demanda económica en el país por los servicios de formación gerencial, la inexistencia de clientes exigentes y entendidos y la no internacionalización de la demanda interior son factores que no favorecen el alcance de una competitividad internacional para la formación gerencial cubana.
- Si bien las industrias de telecomunicaciones y la de consultoría gerencial no favorecen el desarrollo de la industria de formación gerencial cubana, el turismo, el deporte, la salud, la educación y la cultura constituyen sectores en los que la formación gerencial pudiera apoyarse a la hora de buscar crear un producto competitivo internacional.

- Si bien la estructura y rivalidad de los Centros de Estudios de Dirección del país no propician el avance de la industria de la formación gerencial en Cuba; las estrategias de los Centros, independientemente del carácter derivado de las estrategias universitarias, deberían constituirse en herramientas de gestión de apoyo a la competitividad internacional de los Centros.
- La transición que supone la actualización del modelo económico cubano genera contradicciones propias e inherentes al proceso aún pendientes de resolver por la dirección del país, las cuales afectan la competitividad de esta industria y de cualquier otra que sea sometida a análisis. Sin embargo, los Centros de Estudios de Dirección y sus universidades deben sacar provecho de todo el apoyo que la dirección del país está brindando al impulso de las exportaciones de servicios.

### **2.2.3.- Análisis Interno**

Para la realización del análisis interno se empleó el enfoque de auditoría de recursos, capacidades y competencias.

#### **2.2.3.1.- Inventario de recursos**

##### **Financieros**

- El Presupuesto del Estado constituye la fuente fundamental de financiación de la Educación Superior en Cuba, lo cual incluye al CETED. Sin embargo, su carácter limitado y restringido imposibilita la realización de gastos e inversiones no contemplados en las partidas que centralmente se manejan y que pudieran tributar directamente a la exportación de servicios, como pudieran ser las suscripciones a revistas internacionales, la inscripción en asociaciones, la participación en eventos internacionales, el pago de actividades de formación de los profesores, la suscripción a bases de datos, y la contratación eventual de docentes extranjeros, entre otros.
- La venta de servicios profesionales se constituye en una fuente de financiación complementaria a la anterior. A través de la exportación de servicios en frontera y en el extranjero el CETED capta recursos financieros, de los cuales una parte se ponen a disposición del Centro para su uso en gastos (inversiones con carácter limitado) en territorio nacional, lo cual constituye una de las principales restricciones en el uso de estos para la ejecución de gastos e inversiones que tributan a la exportación de servicios, por la limitante de realizar pagos internacionales.
- Los proyectos nacionales de investigación constituyen una fuente de financiamiento de gastos (inversiones con carácter limitado) a los cuales el CETED ha recurrido muy poco por lo engorroso de su acceso y uso.

- Los proyectos internacionales de investigación y docencia son la fuente de financiación para los rubros no cubiertos por las fuentes anteriores, por lo que en la actualidad se constituyen en un complemento necesario para alcanzar las metas de internacionalización y exportación de servicios. El CETED ha participado en varios proyectos internacionales con universidades e instituciones de Argentina, España, Italia, Islandia, Canadá y Estados Unidos de América; sin embargo, ante la inexistencia de una estrategia clara, explícita e implantada de exportación de servicios, los usos de los financiamientos accedidos no han tributado de forma directa, aunque sí de forma indirecta, a la consecución de objetivos de incremento de competitividad internacional del Centro.

### **Físicos**

- La ubicación geográfica del CETED en La Habana, Cuba, es un recurso de valor por la posición estratégica del país en las Américas, su clima favorable, estar rodeado de playas de atractivo turístico, y poseer un casco histórico declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO. Hasta el momento, este recurso no ha sido explotado por el Centro.
- El CETED radica en el piso 15 y último del edificio Mella de la Universidad de La Habana, donde cohabitan 3 facultades, el propio Centro, y varias áreas administrativas de la Universidad. Si bien este edificio fue objeto de una reparación capital en años recientes presenta problemas con los ascensores, de suministro de agua potable, y de la salida de aguas albañales. Por otra parte, el CETED solo cuenta con un aula de postgrado propia, y el acceso a varias aulas en la facultad de contabilidad, lo cual limita la realización simultánea de varias actividades de capacitación.
- El equipamiento de tecnologías informáticas y de comunicaciones del CETED ha recibido mejorías en los últimos años a raíz de los proyectos internacionales en los que el Centro ha participado, la asignación de recursos por la Universidad, y la reparación de varios equipos que se encontraban inoperantes. Todos los profesores cuentan con acceso a Internet en las instalaciones universitarias y los que poseen el grado de doctor pueden hacerlo desde sus casas. El ancho de banda de la Universidad de La Habana experimentó un incremento sustancial en el año 2014 comparado con años anteriores, sin embargo, aún no es suficiente para propiciar una navegación rápida, sobre todo en horarios pico. Por estas razones se encuentra vigente una política que restringe el uso de las redes sociales en dichos horarios. El CETED es dependiente de la Universidad para los servicios de conectividad, no pudiendo realizar su contratación directa con el proveedor de internet nacional.
- El Centro cuenta con un fondo bibliográfico de casi 3000 títulos en materia de management, el cual es actualizado por donaciones recibidas de profesores y

alumnos del exterior, así como por las que realizan los propios docentes del Centro en sus viajes al extranjero. No obstante, se considera que el fondo bibliográfico no está lo suficientemente actualizado, por la imposibilidad de comprar directamente a través de canales online.

## **Humanos**

- El claustro del CETED se encuentra compuesto en la actualidad por 20 profesores a tiempo completo. De ellos 8 tienen formación como economistas, 3 como ingenieros industriales, 3 como contador-financista, 3 como psicólogos, 2 como sociólogos y 1 como biólogo. El personal de apoyo a la docencia se compone de 5 personas: la secretaria del director, la secretaria docente, la especialista en información científica y bibliotecología, el especialista informático y el chofer.
- El 90% del claustro es máster o doctor: en esta última categoría se encuentra el 45% de los profesores a tiempo completo. El 60% ha ejercido como directivo de instituciones académicas o políticas en su trayectoria profesional, el 95% ha practicado como consultor gerencial y el 80% ha impartido docencia internacional.
- El CETED posee varios profesores de prestigio y reconocimiento nacional, y en alguna medida internacional.
- En el período comprendido entre los años 2003 y 2015 (12 años) el CETED dio entrada a 14 profesores categorizados y 21 adiestrados recién graduados, para un total de 35 personas. En este período se produjeron 21 bajas, de ellas 14 fueron de los recién graduados captados y las 7 restantes de profesores categorizados; también 8 profesores se jubilaron, para un total de 28 salidas. En la actualidad solo permanecen en el Centro 5 profesores fundadores. En dicho período el CETED experimentó 2 cambios de dirección, totalizando 3 directores desde su fundación<sup>5</sup>. Como puede apreciarse, la fluctuación de personal es elevada, sobre todo para un tipo de institución donde el capital intelectual se valoriza en el tiempo.

## **Organizacional**

- El CETED es prestigiado por pertenecer a la Universidad de La Habana, una de las casas de altos estudios cubanas de mayor reconocimiento internacional y en la región de América Latina.
- El CETED cuenta con una reputación nacional que ha sido construida desde los propios inicios del Centro. Su claustro y métodos de formación gerencial son reconocidos por las diferentes áreas de la Universidad de La Habana, la casi

---

<sup>5</sup> Téngase en cuenta que el CETED es un Centro relativamente joven de solo 27 años de creado



totalidad de las universidades del país, el Ministerio de Educación Superior, la Asociación Nacional de Economistas de Cuba, la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, Organismos de la Administración Pública y no pocas empresas de varias de las industrias existentes en el país. A nivel internacional, si bien el CETED ha estado presente mediante la formación y la consultoría gerencial en varios países de la región Latinoamericana, no puede decirse que se cuente con un prestigio y reconocimiento consolidado (no existe una estrategia para consolidar la imagen del CETED en los mercados internacionales de la formación gerencial)

- A partir del análisis de la fluctuación del personal presentado en la variable anterior, se considera que no ha podido tener lugar en el Centro un traspaso correcto y consolidación de la cultura, el oficio y el saber hacer iniciales del CETED, a las nuevas incorporaciones de profesores.
- El CETED no explota toda la dimensión del capital relacional, pues se pertenece a pocas asociaciones y redes de la industria de formación gerencial de carácter internacional. Los convenios con instituciones académicas internacionales no reciben un seguimiento oportuno que conlleve a la materialización de un adecuado porcentaje de proyectos de docencia e investigación conjuntas. No se posee una red de antiguos alumnos.
- La investigación científica no se logra articular de manera estructurada y sistémica con la docencia para el aprovechamiento de los resultados de los programas de maestría, doctorado, diplomados, especialidades y grados de forma eficiente, y la generación de productos de investigación de impacto.

### **2.2.3.2.- Inventario de habilidades**

- El CETED posee habilidades estratégicas en el manejo de enfoques y métodos modernos para la capacitación a directivos, así como en el saber hacer de la consultoría de procesos y la consultoría integral colaborativa. Sin embargo, no puede decirse que la totalidad del claustro domine estas habilidades al mismo nivel.
- El CETED posee habilidades en la explotación de la temática de Habilidades Directivas, lo cual se expresa en la conformación de programas en las modalidades de cursos cortos, diplomados e In Company, los cuales han sido impartidos a no pocos clientes nacionales y de la región; la existencia de investigaciones en la temática; y la publicación de artículos y libros relacionados.
- El CETED no ha desarrollado la habilidad estratégica de gestionar los pocos recursos financieros que posee, en aras de reinvertirlos en actividades que permitan la generación de nuevos recursos financieros incrementados.
- El CETED no ha desarrollado la habilidad organizacional de su claustro en el manejo actualizado de las TIC, lo cual se expresa en la inexistencia de una web

sólida y actualizada, una intranet poco aprovechada y no interactiva, el no uso de chats internos y foros de discusión, la desaparición del boletín informativo del Centro, su ausencia en las redes sociales y la inexistencia de cursos online en plataformas educativas<sup>6</sup>.

- La dirección del CETED no ha desarrollado la habilidad de articular los recursos financieros que posee, los recursos humanos de más alto valor y poseedores del capital intelectual del Centro, su reputación nacional y el capital relacional con la finalidad de retener al personal docente y traspasar la cultura y saber hacer de sus fundadores.
- El CETED no ha desarrollado la habilidad de ubicar los resultados de investigación en revistas de impacto, visibilidad y reconocimiento internacional.
- El CETED no ha desarrollado la habilidad de articular sus capacidades docentes y pedagógicas, el dominio de contenidos de management y la experiencia que posee su claustro con la ubicación geográfica de Cuba y los temas en los que la marca país es reconocida internacionalmente; para crear productos únicos atractivos para el mercado internacional.
- El CETED no ha desarrollado la habilidad de articular las diferentes formaciones profesionales de los docentes del claustro para generar consultorías, programas docentes e investigaciones distintivas.

### **2.2.3.3.- Inventario de competencias**

Se considera que en la actualidad el CETED no posee ninguna competencia distintiva que se constituya en base de una ventaja para competir en el mercado latinoamericano con una estrategia de diferenciación. Si bien se puede apreciar por el análisis que existen condiciones subjetivas para la construcción de dicha ventaja, en el corto a mediano plazo no existen condiciones objetivas de recursos para llevarla a cabo.

Por consiguiente lo más conveniente es seguir en la actualidad una estrategia competitiva de costos que permita una generación de ingresos rápida, y que permita su reinversión para la construcción paulatina de la ventaja en diferenciación.

## **2.3.- Formulación de la estrategia de exportaciones**

### **2.3.1.- Objetivos**

1. Posicionar el CETED en el mercado latinoamericano como la primera escuela de negocios cubana con proyección internacional.

---

<sup>6</sup> Es importante señalar que el problema no radica en que hoy el CETED no cuente con ninguna de estas cosas, sino más bien en que sobre la base de la justificación del limitado ancho de banda y acceso a Internet, estos temas no han constituido una preocupación de la Dirección Universitaria ni de la del Centro, por lo que el claustro hoy no posee habilidades para manejar ninguna de las herramientas, medios y plataformas mencionadas.

2. Penetrar los mercados de “bajo atractivo” para las escuelas de negocios elite de la región.
3. Actualizar la cartera de productos de formación gerencial del CETED desde una visión local y atractivo internacional.
4. Generar ingresos anuales crecientes por concepto de exportación de servicios académicos internacionales.

### 2.3.1.- Tipología de estrategias propuestas

- Competitiva genérica: **estrategia de liderazgo en costo.**  
Se considera que el CETED no posee las condiciones financieras para realizar en el corto y mediano plazo inversiones relevantes en nuevos recursos físicos como infraestructura y tecnologías de información y comunicaciones, y la contratación de personal con competencias internacionales. A pesar de esto se debe seguir una estrategia que permita optimizar los recursos que se poseen para generar un valor para el cliente similar al brindado por las mejores escuelas de negocio del área.
- De penetración de mercados: a través de **alianzas estratégicas en la región.**  
El CETED no cuenta con recursos suficientes en la actualidad para seguir una estrategia de penetración de mercado sobre la base de sus propias fortalezas, por lo que se propone el establecimiento de alianzas estratégicas con escuelas de negocios, facultades de administración de universidades, empresas de consultoría gerencial y centros de formación gerencial; en las modalidades de programas conjuntos, intercambios académicos, pasantías docentes y doble titulación; donde cada institución participante pueda aportar recursos, habilidades y competencias (en el caso de las instituciones de la región es crucial el aporte de acceso al mercado de sus países) que fortalezcan la unión.
- De competencia: combinación de una **estrategia de seguidor** con una **estrategia de especialista.**  
Dadas las dimensiones, los recursos del CETED, y la estructura de la industria, el Centro no podrá competir en el corto y mediano plazo con los líderes de la formación gerencial latinoamericanos, por lo cual resulta conveniente trazarse una estrategia de seguidor de las escuelas de élite de la región sobre la base del supuesto de que: estas escuelas conocen el mercado y han estructurado sus ofertas en respuesta a dichos mercados, dichas escuelas están al día en el seguimiento de las tendencias de la industria y mejores prácticas, y existen segmentos de mercados no atractivos para estos competidores, pero deseosos a su vez de una formación gerencial de calidad que el CETED puede brindar. Se propone también la articulación con una estrategia de especialista, dada las posibilidades de articular los atributos imagen país en una formación gerencial distintiva en el mercado latinoamericano.

El alcance de esta estrategia se logrará mediante su desglose en estrategias funcionales.

### **2.3.3.- Estrategias funcionales**

- **Estrategias Financieras (EF)**

1. Captar recursos financieros a través de proyectos internacionales de docencia e investigación conjuntas y la exportación de servicios académicos internacionales.
2. Reinvertir la parte de los recursos captados que corresponden al CETED como soporte al resto de las estrategias funcionales que lo requieran.

- **Estrategias de Marketing (EM)**

1. Visibilizar la marca CETED en los mercados internacionales
2. Reestructurar la cartera de productos del CETED
3. Establecer una política de precios atractivos y competitivos en el mercado de la región.
4. Establecer canales de distribución internacionales en los mercados meta de la región.

- **Estrategias de Recursos Humanos (ERH)**

1. Desarrollar el claustro a niveles y estándares internacionales
2. Promover la selección de docentes categorizados y adiestrados acorde al modelo de profesor del CETED y a las aspiraciones de internacionalización del Centro.
3. Establecer un sistema de compensación estimulante para garantizar la permanencia del personal en el Centro.

- **Estrategia de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)**

1. Actualizar el estado de las TIC del CETED a estándares y niveles internacionales

- **Estrategias de Información (EI)**

1. Actualizar el fondo bibliográfico del CETED
2. Poner en marcha el Observatorio de Formación Gerencial del CETED

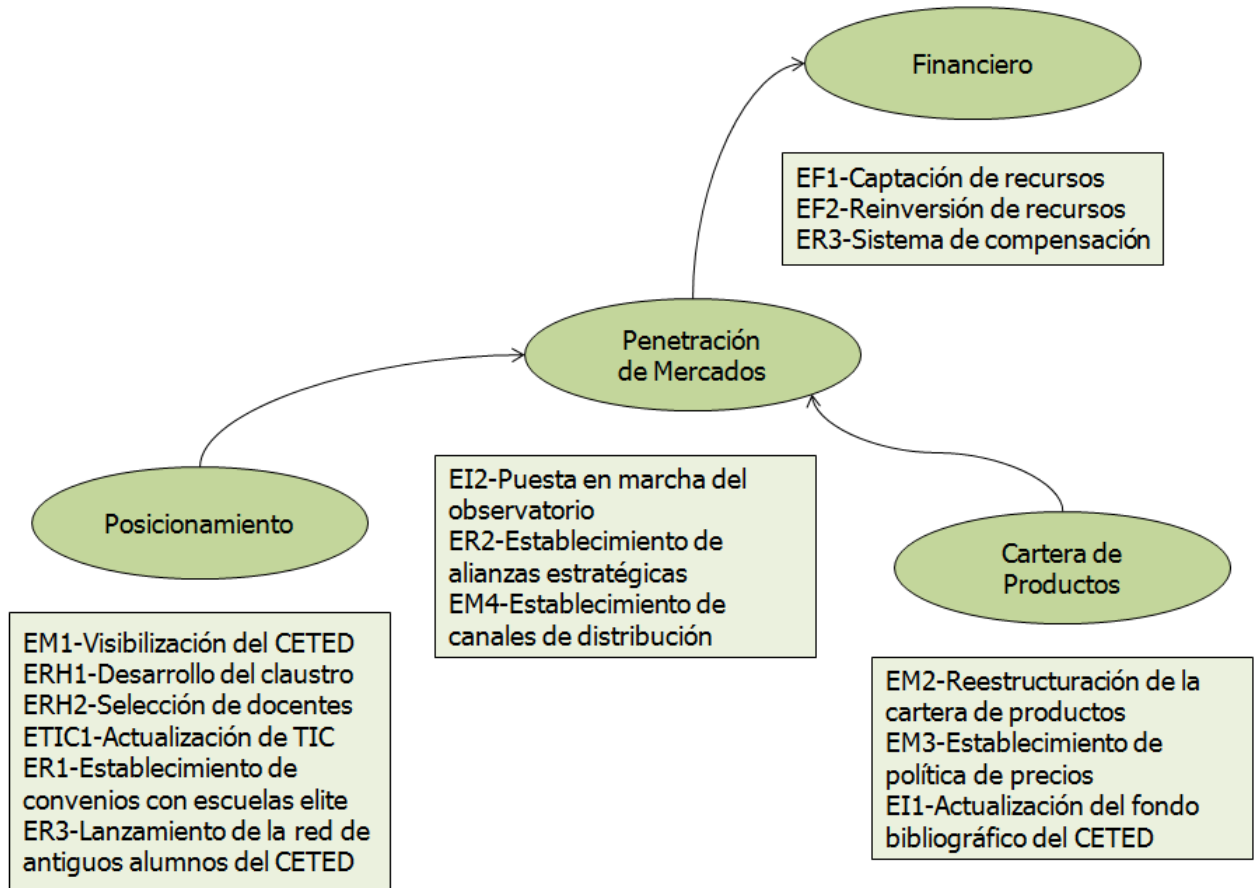
- **Estrategias de Relaciones (ER)**

1. Establecer convenios internacionales con escuelas de negocios de élite internacionales
2. Establecer alianzas estratégicas con escuelas de negocios, facultades de administración de universidades, firmas consultoras y empresas que brinden servicios de formación gerencial latinoamericanas.

### 3. Lanzar la red de antiguos alumnos del CETED.

A continuación se presenta el mapa estratégico en el que se interrelacionan, en una lógica de causa y efecto, las estrategias y objetivos propuestos, sobre la base de la propuesta de Kaplan & Norton (2004).

Figura 1. Mapa de la Estrategia de Exportaciones del CETED



Fuente: Elaboración del autor

Existe una relación entre el logro del objetivo de posicionamiento en el mercado (6 estrategias) con el objetivo de penetración de dicho mercado (3 estrategias), para lo cual también es necesario contar con una cartera de productos de formación gerencial a la altura de la competencia internacional (3 estrategias).

La consecución de los objetivos financieros de generación y distribución de ingresos (3 estrategias), solo será posible si el CETED logra penetrar nuevos mercados en la región de forma competitiva.

Se propone que esta estrategia se ponga en práctica a través del plan de implementación que se presenta en el siguiente epígrafe.

## 2.4.- Propuesta de implantación de la estrategia de exportaciones

### 2.4.1.- Estrategias Financieras

<b>1.- Captar recursos financieros a través de proyectos internacionales de docencia e investigación conjuntas y la exportación de servicios académicos internacionales</b>			
Acciones	Responsable	Recursos <sup>7</sup>	Período
1.1.- Ejecutar un (1) proyecto de investigación conjunta	Presidente del Consejo Científico	50 000 USD	2016-2019
1.2.- Ejecutar un (1) proyecto de docencia conjunta	Subdirector docente	30 000 USD	2016-2018
1.3.- Ejecutar nueve (9) cursos cortos de educación ejecutiva en frontera	Subdirector docente	54 000 USD <sup>8</sup>	Anual
1.4.- Ejecutar una (1) edición abierta a participantes cubanos y extranjeros de la maestría en Dirección en territorio nacional	Presidente del Comité Académico de la maestría	60 000 USD <sup>9</sup>	A partir del 2017 y cada 2 años
1.5.- Ejecutar una (1) edición internacional de la maestría en Dirección en Latinoamérica	Presidente del Comité Académico de la maestría	120 000 USD <sup>10</sup>	A partir del 2017 y cada 2 años
1.6.- Ejecutar una (1) edición internacional del doctorado en Ciencias Administrativas	Presidente del Consejo Científico	180 000 USD <sup>11</sup>	A partir del 2017 y cada 3 años
<b>2.- Reinvertir la parte de los recursos captados que corresponden al CETED como soporte al resto de las estrategias funcionales que lo requieran<sup>12</sup></b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período

<sup>7</sup> En el caso de esta primera estrategia los recursos que se plasman no serían los demandados, sino los que generarían dichas acciones. A pesar de la limitante de aula mencionada en el análisis interno, en el Anexo II se demuestra cómo mediante una adecuada distribución calendario de las acciones actuales y de las propuestas se puede optimizar el uso del aula actual.

<sup>8</sup> Calculado sobre la base de 9 cursos x 20 participantes extranjeros x 300 USD, de acuerdo a la Resolución Rectoral No.233/2012 de la UH.

<sup>9</sup> Calculado sobre la base de 10 participantes cubanos y 15 extranjeros x 4000 USD, de acuerdo a la Resolución Rectoral No.233/2012 de la UH.

<sup>10</sup> Calculado sobre la base de 30 estudiantes extranjeros x 4000 USD, de acuerdo a la Resolución Rectoral No.233/2012 de la UH.

<sup>11</sup> Calculado sobre la base de 30 estudiantes extranjeros x 6000 USD, de acuerdo a la Resolución Rectoral No.233/2012 de la UH.

<sup>12</sup> La forma que se está proponiendo captar Recursos en este trabajo es a través de la Oficina de Servicios Académicos Internacionales de la UH, donde el CETED podría disponer de un 12% del total captado, lo cual representa 49 680 USD del valor total (se excluyen proyectos internacionales).

2.1.- Destinar parte de los recursos captados para el pago en efectivo o tipos de compensación paralela a los profesores implicados en las acciones de internacionalización y exportación de servicios	Director	Por definir	En cada negociación
2.2.- Destinar parte de los recursos captados para la inversión en acciones del resto de las estrategias funcionales de soporte a la internacionalización y exportación de servicios	Director	Por definir	En cada negociación

#### 2.4.2.- Estrategias de Marketing

<b>1.- Visibilizar la marca CETED en los mercados internacionales</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
1.1.- Acreditar el programa de maestría en Dirección como Programa de Excelencia ante la Junta de Acreditación Nacional	Presidente del Comité Académico de la maestría	Por definir	2015
1.2.- Implantar la Estrategia de Comunicación del CETED (Actualizar la web y la intranet, relanzar el boletín y abrir los perfiles del Centro en Facebook, Instagram, LinkedIn y un canal en Youtube)	Responsable de comunicación institucional	Por definir	2015
1.3.- Actualizar el “mailing-list” del CETED con los contactos de escuelas de negocios internacionales de élite y escuelas de negocios, facultades de administración de universidades, firmas consultoras y empresas de formación gerencial latinoamericanas.	Responsable de comunicación institucional	Por definir	2015
1.3.- Contar con una publicación de impacto (grupo I) por cada dos profesores (total 10)	Subdirector docente	Por definir	Anual

1.4.- Dar alcance y difusión internacional al evento anual del CETED	Director	Por definir	Anual
1.4.- Inscribir el CETED en CLADEA, la EFMD y la AACSB	Director	Por definir	2016
1.5.- Acreditar el programa de maestría en Dirección ante la EFMD	Director	Por definir	2017
1.6.- Acreditar el programa de maestría en Dirección ante la AACSB	Director	Por definir	2018
<b>2.- Reestructurar la cartera de productos del CETED</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
2.1.- Elaborar la cartera de Educación Ejecutiva del CETED sobre la base del dimensionamiento del producto como se muestra en el Anexo III, dando peso a las fortalezas del Centro: el dominio de enfoques y métodos de dirección, las diversas formaciones profesionales del claustro y la temática de Habilidades Directivas, vinculando la formación gerencial con los sectores que potencian la imagen país.	Subdirector docente	Por definir	2015
2.2.- Revisar el programa de la maestría en Dirección para realizar las adecuaciones pertinentes al mercado Latinoamericano	Presidente del Comité Académico de la maestría	Por definir	2015
2.3.- Revisar el programa de Doctorado en Ciencias Administrativas para realizar las adecuaciones pertinentes al mercado Latinoamericano	Presidente del Consejo Científico	Por definir	2015
2.4.- Elaborar los catálogos específicos de Educación Ejecutiva, Maestría en Dirección y Doctorado en Ciencias Administrativas para su incorporación a la Estrategia de Comunicación del CETED	Subdirector docente	Por definir	2015
<b>3.- Establecer una política de precios atractivos y competitivos en el mercado de la región</b>			



3.1.- Realizar un análisis comparado de precios de la Educación Ejecutiva, Maestrías y Doctorados en la región	Responsable del Observatorio de Formación Gerencial del CETED	Por definir	2015
3.2.- Realizar las negociaciones pertinentes a nivel de OSAI, OTRI y CIH S.A. para la aprobación de precios de la oferta exportable del CETED.	Subdirector docente	Por definir	2015
<b>4.- Establecer canales de distribución internacionales en los mercados meta de la región</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
4.1- Negociar con escuelas de negocios, facultades de administración de universidades, firmas consultoras y empresas de formación gerencial de la región, la venta de la oferta del CETED en los mercados latinoamericanos	Responsable de internacionalización del CETED	Por definir	2016-2018
5.- Lanzar la oferta de formación gerencial a las empresas extranjeras y de capital mixto radicadas en territorio nacional		Por definir	
5.1.- Realizar un estudio de localización geográfica y personal de contacto de las empresas en la categoría mencionada	Responsable del Observatorio de Formación Gerencial del CETED	Por definir	2015
5.2.- Comunicar la oferta de formación gerencial del CETED a dichas empresas	Responsable de comunicación institucional	Por definir	2015

#### **2.4.3.- Estrategias de Recursos Humanos**

<b>1.- Desarrollar el claustro a niveles y estándares internacionales</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
1.1.- Actualizar el “modelo de profesor del CETED” de acuerdo a las nuevas exigencias del modelo económico cubano y los requisitos de un profesor de management global.	Profesor principal de Recursos Humanos	Por definir	2015

1.2.- Analizar la brecha entre el claustro actual y el modelo de profesor, para cada profesor, y proponer un plan de desarrollo individual.	Subdirector docente	Por definir	2015
1.3.- Insertar a los profesores en plan de formación doctoral, en programas internacionales de doble titulación a partir de la búsqueda de becas para universidades punteras en formación en management.	Director y Responsable de internacionalización del CETED	Por definir	2015
<b>2.- Promover la selección de docentes categorizados y adiestrados acorde al modelo de profesor del CETED y a las aspiraciones de internacionalización del Centro</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
2.1.- Establecer un comité de selección de docentes	Director	Por definir	2015
<b>3.- Establecer un sistema de compensación estimulante para garantizar la permanencia del personal en el Centro</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
3.1.- Dar participación activa en la exportación de servicios a la totalidad del claustro a tiempo completo del CETED, acomodando la carga de acuerdo a la categoría docente y científica en relación con los tipos de programas contenidos en la cartera; y realizando una distribución ventajosa de los resultados para los profesores, desde el comienzo de la negociación.	Director	Por definir	En cada negociación

#### **2.4.4.- Estrategias de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones**

<b>1.- Actualizar el estado de las TIC del CETED a estándares y niveles internacionales</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
1.1.- Implantar un repositorio digital bibliográfico de acceso a través de la	Especialista informático	Por definir	2015

intranet para la documentación digital de la biblioteca del CETED			
1.2.- Implantar la plataforma virtual Moodle y capacitar al personal docente en su uso y manejo	Especialista informático	Por definir	2015
1.3.- Implantar las plataformas y sistemas de soporte a la web, intranet y boletín del CETED	Especialista informático	Por definir	2015

#### 2.4.5.- Estrategias de Información

<b>1.- Actualizar el fondo bibliográfico del CETED</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
1.1.- Retomar la política de donativos de libros por los docentes del CETED	Director	Por definir	Al retorno de cada viaje de los profesores
1.2.- Incorporar revistas digitales seleccionadas al fondo bibliográfico	Especialista en información científica y bibliotecología	Por definir	Mensual
1.3.- Negociar la compra de libros actuales y suscripciones a revistas como parte de los acuerdos negociados en los proyectos de investigación y docencia internacionales a los que se integre el Centro	Director	Por definir	En la negociación de cada proyecto
<b>2.- Poner en marcha el Observatorio de Formación Gerencial del CETED</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
2.1.- Determinar las necesidades de información y establecer los productos del Observatorio	Responsable del Observatorio de Formación Gerencial del CETED	Por definir	2015
2.2.- Gestionar los permisos necesarios para la puesta en funcionamiento del Observatorio	Director	Por definir	2015

## 2.4.6.- Estrategias de Relaciones

<b>1.- Establecer convenios internacionales con escuelas de negocios internacionales de élite</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
1.1.- Establecer contacto a través del "mailing-list"	Director	Por definir	2015
1.2.- Aprovechar los espacios en eventos, asociaciones, proyectos y cualquier salida al exterior para establecer contacto personal	Director	Por definir	En cada salida al extranjero
<b>2.- Establecer alianzas estratégicas con escuelas de negocios, facultades de administración de universidades, firmas consultoras y empresas que brinden servicios de formación gerencial latinoamericanas</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
1.1.- Establecer contacto a través del "mailing-list" brindando información sobre la cartera de productos y potencialidades del Centro	Director	Por definir	2015
1.2.- Aprovechar los espacios en eventos, asociaciones, proyectos y cualquier salida al exterior para establecer contacto personal y abrir el camino para el establecimiento de alianzas estratégicas	Director	Por definir	En cada salida al extranjero
<b>3.- Lanzar la red de antiguos alumnos del CETED</b>			
Acciones	Responsable	Recursos	Período
3.1.- Realizar el levantamiento de graduados nacionales e internacionales en los diferentes programas del CETED	Secretaria docente	Por definir	2015
3.2.- Diseñar acciones de comunicación específicas para la red de antiguos alumnos	Responsable de comunicación institucional	Por definir	2015
3.3.- Diseñar ofertas atractivas dirigidas a la red de antiguos alumnos (eventos, conferencias, día del graduado CETED, etc.)	Profesor principal de la asignatura Marketing	Por definir	Anual

### **3.- Conclusiones**

1. La industria de la formación gerencial es en la actualidad un sector atractivo para las escuelas de negocio, universidades e instituciones de capacitación con las competencias requeridas para su explotación.
2. Actualmente el CETED puede mejorar su nivel de penetración en el mercado latinoamericano siguiendo una estrategia de costo, sin descuidar la calidad de los productos que oferta.
3. El CETED tiene potencialidades para insertarse en la industria de formación gerencial latinoamericana, pero para ello debe trabajar en la construcción de una ventaja competitiva en diferenciación.

### **4.- Recomendaciones**

1. Presentar la propuesta de estrategia de exportaciones al Consejo de Dirección del CETED y a su claustro, para su validación e implantación.

### **5.- Bibliografía**

- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2002). *Management Education at Risk*. Tampa, FL.: Management Education Task Force.
- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2010). *Business School Data Trends and 2010 List of Accredited Schools*. Tampa, FL.: AACSB International Knowledge Services & Accreditation.
- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2011). *Business School Data Trends and 2011 List of Accredited Schools*. Tampa, FL.: AACSB International Knowledge Services & Accreditation.
- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2011). *Globalization of Management Education: Changing International Structures, Adaptive Strategies, and the Impact on Institutions*. Tampa, FL.: AACSB International Globalization of Management Education Task Force.
- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2012). *Business School Data Trends and 2012 List of Accredited Schools*. Tampa, FL.: AACSB International Knowledge Services & Accreditation.
- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2013). *Business School Data Trends 2013*. Tampa, FL.: AACSB International.

- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2013). *The Promise of Business Doctoral Education. Setting the pace for innovation, sustainability, relevance, and quality*. Tampa, FL.: AACSB International Doctoral Education Task Force.
- Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2014). *Business School Data Guide 2014*. Tampa, FL.: AACSB International.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4th Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (1992). *Estrategia de Internacionalización*. La Habana: Codina, A.
- Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (2014). *Actualización de la Estrategia Organizacional*. La Habana: s/a.
- Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (2015). *Fundamentos de marketing estratégico para el diseño de la oferta de educación ejecutiva del CETED*. La Habana: Calamba, S.
- Universidad de La Habana. (2012). *Resolución rectoral No. 223/2012: Tarifas para el cobro de los cursos internacionales en la Universidad de La Habana*. La Habana: Cobreiro, G.
- Cuba, Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). *Ley No.118: Ley de la Inversión Extranjera*. La Habana: Gaceta Oficial.
- Cuba, Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2001). *Resolución No. 190: Reglamento sobre la actividad de importación y exportación*. La Habana: Gaceta Oficial.
- Cuba, Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2011). *Orientación Ministerial - 1222: Guía para la elaboración de la estrategia de exportación de servicios*. La Habana: Malmierca, R.
- Cuba, Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera. (2014). *Resolución No. 50: Reglamento general sobre la actividad de importación y exportación*. La Habana: Gaceta Oficial.
- Cuba, Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: Editora Política.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Dirección de Mercadotecnia*. México, DF: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, DF: Editorial Diana.

### **Webgrafía**

aacsb.edu consultado en diciembre de 2014

bloomberg.com consultado en diciembre de 2014

business-schools.webometrics.info consultado en diciembre de 2014

cladea.org consultado en diciembre de 2014

efmd.org consultado en diciembre de 2014

ft.com consultado en diciembre de 2014

mba.americaeconomia.com consultado en diciembre de 2014

topmba.com consultado en diciembre de 2014

Universia-Knowledge@Wharton. (2015, Enero 27). *Oportunidades y riesgos en Cuba: Hacer las tareas y avanzar con cautela*. Extraído el 28 de Enero, 2015 de <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/oportunidades-y-riesgos-en-cuba-hacer-las-tareas-y-avanzar-con-cautela/>

## 6.- Anexos

### Anexo I. Guía de entrevista sobre Educación Ejecutiva

Estimado profesor,

Mi trabajo final del PEEG constituye en el diseño de la estrategia de exportaciones del CETED. Para ello me gustaría realizarle algunas preguntas sobre la industria de Educación Ejecutiva, enfocándonos fundamentalmente en el mercado latinoamericano. Por su colaboración, muchas gracias.

4. ¿Qué tendencias importantes están presentes hoy en la industria de la educación ejecutiva?
5. ¿Qué modelos de negocio usted conoce estén empleando hoy las escuelas en Latinoamérica?
6. ¿Qué elementos debe considerar una escuela de negocios hoy para exportar educación ejecutiva hacia el mercado latinoamericano?
7. ¿Qué fuentes de información no deben faltar en un monitoreo de la industria de educación ejecutiva?

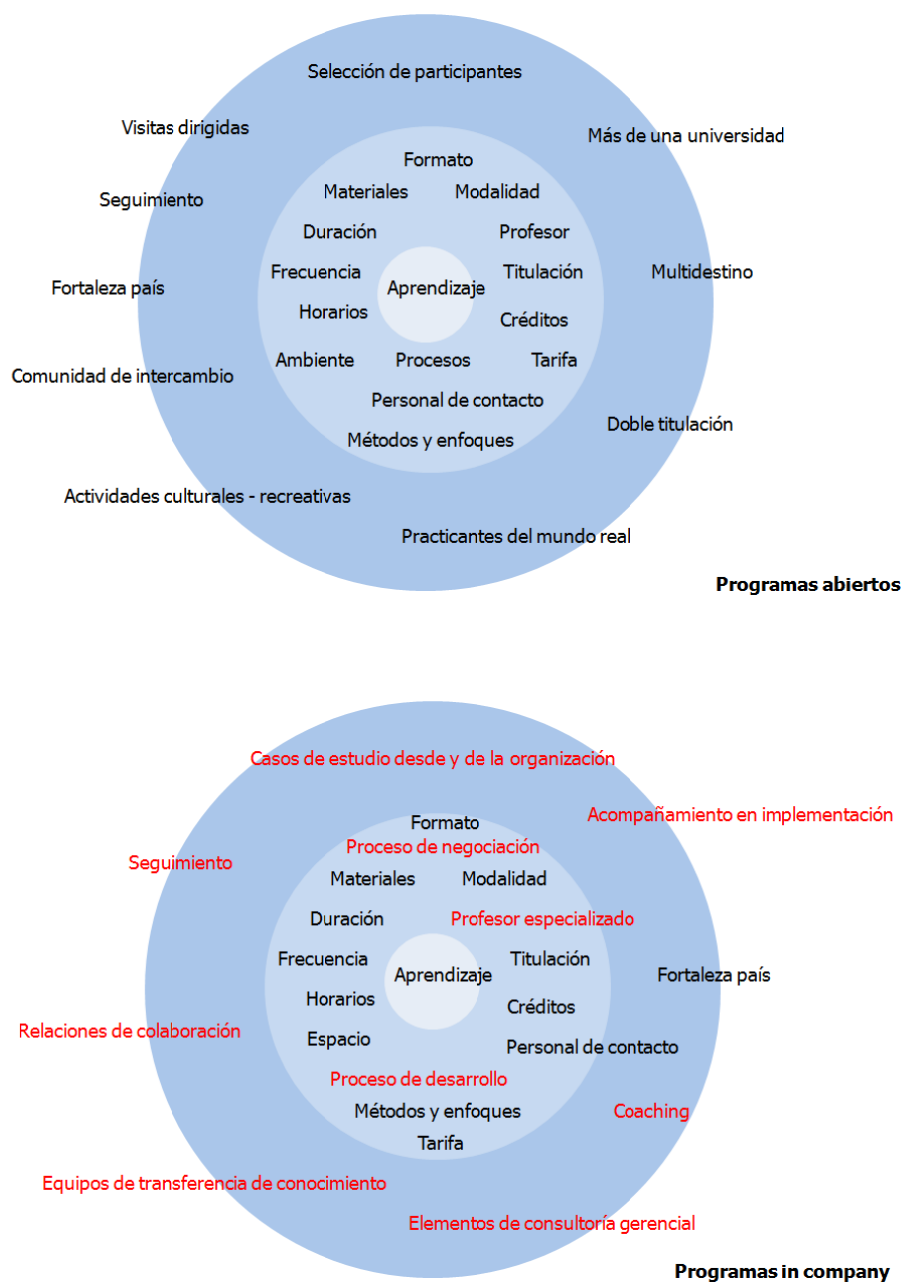
### Anexo II. Programación calendario mensual del aula CETED

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Sesión matutina	PhD actual	MSc edición actual	<b>PhD edición internacional</b>	<b>Educación Ejecutiva</b>
Sesión vespertina	PhD actual	<b>MSc edición internacional</b>	<b>PhD edición internacional</b>	<b>Proyecto internacional</b>

Fuente: Elaboración del autor



### Anexo III.- Dimensionamiento del producto “Educación Ejecutiva”



Fuente: CETED. (2015). *Fundamentos de marketing estratégico para el diseño de la oferta de educación ejecutiva del CETED*. La Habana: Calamba, S.