

Tipo de artículo: Artículo original
Recibido: 13/10/2022
Aceptado: 10/12/2022

Gestión económica para la comercialización de servicios del Centro de Investigaciones del Deporte Cubano

Economic management for the commercialization of services of the Cuban Sports Research Center

Maritrini Gómez Bequer¹, Tania Ivette Hernández Echevarría², Rafael Millán Caballero³

¹Licenciada en Economía. Centro de Investigaciones del Deporte Cubano, la Habana.
<https://orcid.org/0000-0002-2376-4527>

²Dr. C. Profesora Titular, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, la Habana.
<https://orcid.org/0000-0002-0732-3721>

³Dr. C. Profesor Titular, Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, la Habana.
<https://orcid.org/0000-0001-7413-7518>

Autor para Correspondencia: Maritrini Gómez Bequer, e-mail: maritrinigb@gmail.com

Resumen

El Centro de Investigaciones del Deporte Cubano es una institución cubana que tiene el encargo social de desarrollar los procesos de Ciencia, Tecnología e Innovación que apoyan el programa de preparación olímpica de Cuba, de ahí que necesita implementar una gestión económica-financiera que permita generar ingresos mediante la comercialización y exportación de servicios. De esa contradicción surgió la necesidad de realizar una investigación cuyo objetivo fue: diseñar una propuesta de servicios científicos tecnológicos para su comercialización y exportación en Centros de Investigaciones Deportivas. Fueron aplicados métodos científicos de nivel teórico que permitieron la identificación de los núcleos teóricos fundamentales en el campo de la gestión estratégica que sustentan el proceso de comercialización, así como el diseño de conjunto de acciones de gestión que posibilite la exportación de servicios en forma de procesos científico-tecnológicos del Centro de Investigaciones del Deporte Cubano. Del nivel empírico se empleó el análisis documental, la entrevista, el

criterio de usuarios y del nivel estadístico matemático, la distribución empírica de frecuencias. El principal resultado es la propuesta de servicios científicos tecnológicos para su comercialización en el Centro de Investigaciones Deportivas, considerada viable e importante por los usuarios.

Palabra Clave: gestión, económica-financiera, comercialización, servicios deportivos.

Abstract

The Cuban Sports Research Center is a Cuban institution that has the social responsibility of developing the Science, Technology and Innovation processes that support Cuba's Olympic preparation program, hence it needs to implement an economic-financial management that allows generating income through the commercialization and export of services. From this contradiction arose the need to carry out an investigation whose objective was: to design a proposal of technological scientific services for its commercialization and export in Sports Research Centers. Scientific methods of a theoretical level were applied that allowed the identification of the fundamental theoretical nuclei in the field of strategic management that support the commercialization process, as well as the design of a set of management actions that facilitate the export of services in the form of processes. scientific-technological studies of the Cuban Sports Research Center. From the empirical level, the documentary analysis, the interview, the user criteria and the mathematical statistical level, the empirical distribution of frequencies were used. The main result is the proposal of technological scientific services for its commercialization in the Sports Research Center, considered viable and important by the users.

Keywords: management, economic-financial, marketing, sports services.

Introducción

En los últimos años, el comercio de servicios se ha convertido en el segmento más dinámico del comercio mundial, con un crecimiento más rápido que el del comercio de mercancías. Los países en desarrollo y las economías en transición han desarrollado un papel cada vez más importante en este ámbito, aumentando de un cuarto a un tercio su participación en las exportaciones mundiales de servicios durante este periodo. (Pagano, 2018)

En relación al comercio internacional, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y las Naciones Unidas entienden que exportar servicios es cuando una prestación de esta categoría es provista por una empresa a un cliente que tiene su residencia permanente o principal en un país diferente del cual se encuentra el prestador. Es decir, cuando prestador de servicio y cliente tienen sus respectivos lugares de residencia permanente en distintos países. (Pagano, 2018)

En un entorno de competencia global, desarrollo tecnológico e innovación, las empresas se ven forzadas a reconfigurar sus procesos. La industria hace parte de un proceso de transformación en el que las tecnologías de fabricación y de la información se han integrado para crear sistemas innovadores de manufactura, gestión y formas de hacer negocios que permiten optimizar los procesos de fabricación, alcanzar una mayor flexibilidad, eficiencia y generar una propuesta de valor para sus clientes, así como responder de forma oportuna a las necesidades de cada mercado. (Comunidad Andina, 2021)

Se coincide con Ricardo, L, Velázquez, R, Alpízar, MI, Pérez, MI (2019) que en los últimos años se han desarrollado diversas teorías en el ámbito de la gestión, que tienen como fin lograr la sostenibilidad y desarrollo de las organizaciones ante la globalización del mercado, el auge de la innovación tecnológica, la informática, entre otros. Por lo deben ser proactivas e innovadoras para lograr su supervivencia y desarrollo, esto necesita una concepción estratégica de la gestión con adaptación sistemática al entorno cambiante y visión compartida del futuro.

La gestión económico-financiera considera los procesos de financiación, planificación, creación de normas, sistematización, registro y control de los gastos y control de los recursos financieros. Estos, responden a la premisa de asegurar los supra objetivos de la organización. La gestión económico-financiera condiciona la estrategia de la organización, ya que la disponibilidad de recursos determina el cumplimiento de los objetivos propuestos. (Alpízar, M, 2018)

Francisco, J., Mesa, L., Aguilera, B (2022) consideran necesario que en el sistema deportivo cubano exista una correcta relación entre los planes y gastos generados en la preparación deportiva, los eventos con sus objetivos trazados y los análisis que se realizan del cumplimiento de los mismos. Al margen que el deporte no debe ser evaluado solo por indicadores financieros, la dimensión económica tiene rol importante en el control de la gestión, en aras de alcanzar las metas trazadas en las estrategias con efectividad.

Estos propios autores señalan que al margen de que el deporte no debe ser evaluado solo por indicadores financieros, la dimensión económica mantiene su papel protagónico en el control de la gestión, con vistas a alcanzar las metas trazadas en las estrategias de las organizaciones, con efectividad.

Para que un servicio pueda ser atractivo para la exportación debe incorporar una propuesta de valor llamativa. Esta debe tener en cuenta el tiempo transcurrido entre el ofrecimiento y el consumo, los canales virtuales o personales para mantener contacto, construir confianza entre el proveedor y el cliente, y la modalidad bajo la cual el servicio es ofrecido. (Comunidad Andina, 2021)

A tono con el contexto internacional, la economía cubana está inmersa en un proceso de transformación para fortalecer la misma, en el nuevo contexto económico del país y las transformaciones que se están llevando a cabo, se hace necesario que la gestión y administración de los recursos sean fuentes que generen ingresos, permita el autofinanciamiento y sustentabilidad de las empresas. El deporte cubano no está exento de ello y está llamado a potenciar los servicios de comercialización con el propósito de disminuir las importaciones y desarrollar con inteligencia nuevos rubros que aporten al desarrollo económico.

El Centro de Investigaciones del Deporte Cubano (CIDC) desarrolla varios servicios y proyectos en líneas de investigación e innovación que son comercializables, por lo que sirven como vía de financiamiento para asegurar la sustentabilidad de los procesos en el ámbito la actividad física y en el deporte en el país.

Según Pagano (2018) la exportación de servicios presenta oportunidades atractivas, por eso la mayor parte del mundo es competencia, ya sea por tener los mismos intereses, como por desarrollar ventajas respecto de la aplicación activa de políticas gubernamentales de apoyo a la actividad, propicias legislaciones laborales, impositivas y de tratamiento a la inversión. Se debe entonces elaborar estrategias destinadas a potenciar las condiciones favorables para adentrarse en la exportación de servicios y desarrollar estrategias que trasciendan las ventajas transitorias relacionadas a los bajos costos.

Exportar es una tarea compleja que exige condiciones materiales, así como conocimiento sobre los clientes y el procedimiento a seguir para colocar debidamente un determinado producto o servicio en un mercado extranjero. En los Lineamientos de la Política Económica y Social se llama a recuperar la exportación de rubros tradicionales e incrementar y diversificar la de otros bienes y servicios. (Barrera, S y Sánchez, L, 2021)

Los autores Millán, R, Santana, J.L, y Escoriza, T (2016) señalan que cada deportista que gana una competencia es reflejo del trabajo de muchas organizaciones que compiten entre sí por un mismo resultado, lo cual provoca que la calidad sea un elemento decisivo; mayor calidad del deporte, mejores resultados deportivos y mayor competitividad. Esta situación, exige a las organizaciones que ofertan el alto rendimiento deportivo, que sus servicios sean de calidad, para formar deportistas mejor preparados, competitivos y de elevado nivel profesional.

Destaca Vento, O (2021) que el accionar de la organización deportiva se desarrolla en un escenario externo adverso por las tendencias globales del deporte y la actividad física, donde se instauran modelos que estimulan: la violencia, el individualismo y la discriminación y el uso de sustancias nocivas.

Sobresalen en este contexto:

- El aumento de la comercialización en el deporte, incrementando la compra, venta y nacionalización de atletas compitiendo por otros países.
- Atención intencional al deporte de alto rendimiento por gobernantes y empresarios.
- Incremento de uso de tecnología de punta en la preparación deportiva.
- Aumento del financiamiento para el desarrollo de investigaciones I+D+i y de la participación de grandes empresas.
- Incremento del dopaje, paradopaje y del dopaje tecnológico y de la cantidad de competencias para la clasificación en juegos multidisciplinarios.

Esta investigación tiene como propósito principal, contribuir a generar ingresos encaminados al desarrollo de las investigaciones científicas en la actividad física y en el deporte, pero también al aporte a la economía del país, mediante el análisis económico financiero y jurídico para estudiar alternativas que posibiliten la comercialización de estos servicios potenciales.

Para lograrlo, en un primer momento, se requiere de la identificación de los presupuestos teóricos condicionantes que repercuten en el alcance de finalidades y los procesos, que conlleve a lograr un resultado financiero favorable a través de la gestión y administración económica. El objetivo es diseñar una propuesta de servicios científicos tecnológicos para su comercialización y exportación en Centros de Investigaciones Deportivas.

Materiales y métodos

En la investigación se trabaja con una muestra de 12 investigadores del centro por su experiencia y dominio de la actividad que se realiza. Para desarrollarla se trabajó en dos etapas: una relacionada con la elaboración de las acciones propuestas y la segunda, la valoración de los usuarios de la propuesta.

Esta investigación se apoya en el método analítico-sintético para el análisis documental en aras de obtener la información necesaria para la gestión y administración de centro de investigaciones deportivas.

Por su parte, el método inductivo-deductivo fue utilizado en la estructuración de la información obtenida desde los aspectos más generales de la teoría de la gestión económica, hasta los presupuestos particulares que contienen experiencias de aplicación práctica en otros centros con carácter afín al de la investigación.

Se emplea el análisis documental para determinar las orientaciones que existen para realizar la comercialización y exportación de servicios por parte del Instituto Cubano de Deportes, Educación Física y Recreación.

El método de enfoque sistémico estructural, permitió la interrelación de los componentes teóricos, así como los procedimientos y resoluciones en su marco jurídico documental.

La entrevista: se aplicó a cinco trabajadores del departamento económico del centro con el propósito de que opinaran sobre las acciones para la comercialización y exportación de servicios en la organización.

Criterio de usuarios: Se consideran usuarios 12 de los investigadores y cinco directivos del CIDC. Se empleó con el objetivo de que valoraran la importancia y viabilidad de la propuesta a partir de una encuesta.

Estadístico matemático: la distribución empírica de frecuencias para el análisis de los resultados del diagnóstico y criterio de usuarios.

Resultados y discusión

En el análisis de documentos se pudo constatar que el Inder tiene aprobado e implementado un sistema de gestión, basado en la ciencia, la tecnología y la innovación, el cual se rige por elementos estratégicos.

Las organizaciones se deben encaminar a sustentar las soluciones a las demandas del sistema deportivo y la eficiencia de su gestión, desde la aplicación sostenible de los procesos de ciencia,

tecnología e innovación para la formación integral de profesionales, atletas y contribuir a la calidad de vida de los ciudadanos.

Se deben priorizar las soluciones a las principales problemáticas del sistema de la cultura física y el deporte cubanos, teniendo como marco regulatorio los pilares de informatización, comunicación e innovación hacia un desarrollo sostenible. Las demandas científico- tecnológicas e innovadoras son actualizadas y evaluadas cada año, lo que garantiza la pertinencia de las soluciones que aporta el sistema a partir de las acciones de sus componentes, integrados a la red de colaboración del deporte a nivel nacional y de los territorios.

Como principales conceptos y antecedentes relacionados con la administración y gestión económica financiera, la comercialización y exportación, debe destacarse a uno de los precursores de la administración, como fuera Henri Fayol, quien desarrolló la Teoría Clásica de la administración, identifican cinco funciones de la administración: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Martín, 2019)

Por su parte, Taylor, conocido como el padre de la administración científica, definió como el objetivo fundamental de la administración el logro de mejores niveles de productividad, según Erra (2020). En la administración moderna es preciso destacar la figura de James A. Stoner, al desarrollar la evolución de la teoría administrativa, donde resalta los aportes de las escuelas del pensamiento administrativo, la clásica, las ciencias del comportamiento y la cuantitativa, haciendo referencia a los enfoques más novedosos.

A partir de los criterios anteriores expuestos por los clásicos de la administración empresarial y considerando el contexto de implementación de las teorías abordadas, los autores coinciden con los que definen la administración deportiva como: la aplicación del proceso administrativo utilizado por la administración de empresas en general (planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar), así como el uso, e implementación de todas aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita el administrador para llevar a cabo una gestión efectiva en las instituciones deportivas. (Blanco Cardona & Rodríguez Gutiérrez, 2021)

Una de las formas más ampliadas de comercialización es la exportación, relación comercial entre países que puede ser de bienes, servicios o capitales. Las exportaciones benefician y aportan ingresos que contribuyen al desarrollo económico de un país, así como a adquirir otros bienes y servicios que no se producen en él y que se el desarrollo económico y social del país.

Las exportaciones de servicios se encuentran definidas y clasificadas por el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), como aparece en la literatura

consultada (Guía del Exportador, 2020) en las siguientes cuatro modalidades:

- Modo 1: Movimiento transfronterizo. El suministro de un servicio del territorio de un país al territorio de cualquier otro país. Solo cruza la frontera el servicio que se presta.

- Modo 2: Consumo en el Extranjero. El servicio se presta en el territorio de un país a un consumidor no residente de cualquier otro país. El proveedor del servicio no cruza la frontera de su país, sino es el consumidor del servicio o la propiedad del mismo el que se traslada al país del proveedor.

- Modo 3: Presencia Comercial. El servicio es prestado por un proveedor de un país mediante presencia comercial en el territorio de cualquier otro país.

- Modo 4: Movimiento de las personas naturales. El suministro del servicio se efectúa por un proveedor de servicios, mediante la presencia de personas físicas de un país en el territorio de cualquier otro país.

Para la comercialización de productos o servicios siempre será necesario sea aprobada e inscrita la entidad en el Registro Comercial, dicha inscripción solo permitirá la comercialización mayorista o minorista dentro del país de los bienes y servicios productos por su condición de empresa productora, de servicios o comercializadora, lo cual está amparado en su objeto social. En el presente el CIDC no cuenta con esta condición por lo que tiene que recurrir a alianzas estratégicas con la Empresa Comercializadora y Exportadora autorizada.

Para llevar a cabo la exportación se debe tener en cuenta cuales son las empresas autorizadas a exportar de acuerdo al ministerio al que pertenezcan o represente ese producto o servicio, dicha condición será emitida por el Ministerio de Comercio Exterior y la inversión Extranjera. Relacionado con lo anteriormente expresado queda claro que las entidades que no cumplan con dicha condición deberán exportar sus productos o servicios a través de la empresa exportadora de la rama a la que pertenezca.

En el Centro de Investigaciones del Deporte Cubano, hasta el momento no existen antecedentes de comercialización de servicios, pues su objeto social se estableció sin fines de lucro, para apoyar el desarrollo del deporte cubano con el sustento de la ciencia y la tecnología avanzada. No obstante, por la necesidad de la búsqueda de financiamiento para el sustento y desarrollo de sus actividades a partir de los servicios potenciales que brinda este y, al amparo de las transformaciones del país, se promueve la comercialización de los mismos sin que afecte su misión y objeto social que le fue aprobado.

En las entrevistas se pudo constatar que la misión del Centro de Investigaciones del Deporte Cubano es contribuir a la sostenibilidad de los logros del movimiento deportivo cubano a partir de la investigación científica para la satisfacción de las demandas tecnológicas de prioridad nacional, y en particular del deporte de

alto rendimiento, tendientes a la elevación de la calidad de las ofertas de la práctica de la actividad física y de la formación de atletas y profesionales apoyados en:

- El desarrollo de investigaciones científicas.
- La estimulación de la innovación y la actividad creadora en la búsqueda de soluciones.
- La prestación de servicios científicos y desarrollo de tecnologías con valor agregado

relacionados con la investigación–desarrollo.

- El desarrollo de líneas de producción especializadas en materia de nuevas tecnologías.
- El desarrollo de ofertas de capacitación, superación y postgrado de conjunto con la Universidad

de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte "Manuel Fajardo".

La orientación actual de los servicios científicos tecnológicos en la esfera deportiva está dirigida hacia la efectividad en los resultados de las selecciones deportivas y la preparación integral de los atletas que sean estudiados, lo cual tributa a su actuación, resultados y a la calidad del espectáculo competitivo para la satisfacción y disfrute de los espectadores.

Señalan los entrevistados que existen limitaciones económico financieras en el centro por ser una unidad presupuestada, lo que obliga a pensar en alternativas de servicios que se puedan comercializar para obtener ingresos.

A partir de esos resultados se trabaja con los investigadores, con técnicas de trabajo en grupo, para diseñar una propuesta de acciones para la comercialización de servicios científicos tecnológicos en el Centro de Investigaciones del Deporte Cubano, estas son:

- Determinación de las potencialidades de las diferentes áreas para la obtención de ingresos a partir de sus servicios y resultados.
- Asesoramiento metodológico sobre gestión económico-financiera en las diferentes áreas de la organización.
- Determinación de indicadores para la comercialización y exportación de servicios científicos tecnológicos.
- Promover las ciencias del entrenamiento como un servicio metodológico integral; mediante cursos presenciales u online, vinculado a cualquiera de las temáticas dentro del deporte, la actividad física o la recreación.
- El asesoramiento a planes de entrenamiento desde una concepción científico-metodológica contemporánea.

- Las pruebas de esfuerzo cardiorrespiratorio; mediante ergometría y estudios telemétricos.
- El empleo de la Biomecánica; mediante el análisis cinemático del gesto deportivo, y el estudio cinético de la potencia de miembros inferiores, entre otros.
- La Antropología funcional; mediante estudios de posturología y de composición corporal a través de la bioimpedancia eléctrica.
- Las Neurociencias; mediante estudios neuropsicológicos y psicológicos, evaluación del sueño y la conducta.
- El observatorio tecnológico; mediante estudios de inteligencia deportiva.
- Oferta de paquetes tecnológicos integrales o mixtos, contemplando un análisis metodológico integral del resultado de todas las áreas.

Para ello, se cuenta con técnicos, expertos e investigadores, especializados en cada una de las áreas antes expuestas. El centro cuenta con un total de 31 investigadores de los cuales cuatro son doctores en ciencias y seis másteres en ciencias de la Cultura Física y el Deporte; de ellos, dos con categoría de investigador titular, cinco investigadores agregados y 14 aspirantes a investigador. En formación para el próximo año debe incrementarse otro profesional con grado científico de doctor y tres nuevos másteres.

En la investigación se consideran usuarios a cinco directivos del CIDC, con más de tres años de experiencia en el cargo y 12 especialistas, se decide emplear un número de 17 a los que se les aplica una encuesta.

Con el propósito de que valoren la propuesta de solución, se ofrece la siguiente escala valorativa, constituida a partir de las escalas Likert, con afirmaciones positivas.

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| (5) Muy adecuado (MA) | (2) Poco adecuado (PA) |
| (4) Bastante adecuado (BA) | (1) No adecuado (NA) |
| (3) Adecuado (A) | |

Los resultados fueron los siguientes en la dimensión "Importancia de las acciones":

- El 100 % considera que se enuncian claramente para poder implementar las acciones (MA).
- A la pregunta de si refleja con facilidad lo que se quiere lograr y ayudan al trabajo de los directivos en el proceso de comercialización de servicios de su organización, 15 que

representan el 88, 23 % respondieron (MA) y 2, que representan el 11, 76 % señalaron que (BA).

- En el caso de la interrogante de si están relacionadas las acciones con el diagnóstico, la misión, visión y objetivos de la organización, el 76, 47 %, es decir 13, consideraron de (BA) y el 23, 52 %, es decir cuatro las consideró (MA).

En la dimensión "Viabilidad de las acciones" los resultados fueron los siguientes:

- En la interrogante de si implican las acciones en su desarrollo a todos los trabajadores en sus diferentes momentos, el 100% lo consideró (MA).
- Relacionado con si la propuesta de acciones evidencia un nivel de concreción, el 94,11 %, es decir 16 usuarios consideraron de (MA) la propuesta y uno, que representa el 5,88 %, señaló de (BA).
- Al preguntárseles si cada acción concreta es expresión de la estrategia de la organización y contribuye a su cumplimiento, 13 usuarios, es decir el 76,47 % respondieron que (BA) y el 23, 52 % que son cuatro usuarios, consideraron (A)

Los resultados en la dimensión "Implicaciones prácticas" fueron los siguientes:

- Un total de 16 usuarios, que representa el 94,11 % señaló de (A) al nivel de orientación específica para los directivos y trabajadores de la organización y uno, que representa el 5,88 % respondió que (MA).
- En cuanto al nivel de perfeccionamiento de la gestión económico financiera de la organización el 100 % considera que (A).
- El nivel de precisión para su aplicación, el 76,47 %, es decir 13 usuarios señalaron que (BA) y el 23,52 % representado por cuatro usuarios consideró (MA).

Como se puede apreciar a partir de los resultados de la aplicación del criterio de usuarios, la propuesta es considerada con una buena estructura, que refleja con facilidad lo que se quiere lograr y relacionada con la misión, visión y objetivos de la organización, en este caso el CIDC.

Por las valoraciones emitidas por los usuarios en la dimensión "Importancia de las acciones" la propuesta es concreta y contribuye al cumplimiento de la estrategia de la organización y por consiguiente al cumplimiento de sus objetivos y su razón de ser.

Finalmente, de la valoración realizada por los usuarios se destaca que contiene propuestas precisas para los directivos y ayuda al perfeccionamiento de la gestión económico financiera de la organización.

Conclusiones

Las limitaciones de financiamiento actuales impactan directamente en las actividades de toda la sociedad y las empresas, el uso óptimo y el ahorro de los recursos hace necesario actualizar el proceso de gestión económico-financiero, a partir de las transformaciones actuales.

Se propone, a partir de un estudio diagnóstico y las posibilidades reales, la comercialización de servicios que brinda el Centro de Investigaciones del Deporte Cubano, modificar el modelo de gestión e implementar una estrategia para la comercialización y exportación de los servicios a partir de las potencialidades del CIDC.

Referencias

- Alpizar Santana, M. (2018). La gestión económico-financiera en el desarrollo actual y perspectiva del Ministerio de Educación Superior y su red de instituciones. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 2(2), 97-108. Consultado de Ciencia y Deporte. Vol. 7. No. 3, sept - diciembre, 2022, p.123 – 136 ISSN 2223-1773 Web: <http://revistas.reduc.edu.cu/index.php/cienciaydeporte/>
- Barrera Rodríguez, S., & Sánchez Orama, L. (05 de junio de 2021). *Exportaciones cubanas: Sus claves económico-jurídicas*. Recuperado el 4 de enero de 2022, de Universidad de la Habana, (292): http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762021000200021
- Blanco Cardona, R. C., & Rodríguez Gutiérrez, L. H. (2021). *La correcta gestión y administración como medio para mejorar el estado actual de las instalaciones deportivas en La Habana*. Recuperado el 26 de diciembre de 2021, de http://aulavirtual.inder.gob.cu/pluginfile.php/38/mod_folder/content/0/La%20gesti%C3%B3n%20y%20administraci%C3%B3n%20de%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas

[%20en%20la%20actividad%20f%C3%ADsica%20y%20el%20deporte/Reymis%20Caridad%20Ca.](#)

Comunidad Andina 82021). Guía Comercio de Servicios Comunidad Andina, Colombia 2021.

Erra, C. (23 de marzo de 2020). *Administración científica, fundamentos y principios de Taylor*.
Obtenido de Administración científica, fundamentos y
<https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>

González, JF, Mesa, L, Aguilera, B (2022). Estrategia económico-financiera que facilite la gestión de la preparación deportiva. *Revista Ciencia y Deporte* vol.7 no.3 Camagüey. Epub 11-Sep-2022.
<http://dx.doi.org/10.34982/2223.1773.2022.v7.no3.010>.

Martín, J. (octubre de 2019). *www.cerem.es*. Obtenido de LOS PRINCIPIOS DE FAYOL Y LAS FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA.: <https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>

Millán Caballero, R., Santana Lugones, J.L, Escoriza Martínez, T. (2016). Fundamentos teóricos para evaluación de la calidad en los servicios de alto rendimiento deportivo. *ARRANCADA*, ISSN 1810-5882, enero-julio 2016, Vol. 16 No. 29 (2016) pp. 1-ARRANCADA, ISSN 1810-5882, enero-julio 2016, Vol. 16 No. 29 (2016) pp. 1-11

Pagano, MF (2018). Estudio de casos: exportación de servicios. Tesis en opción al título de Licenciatura en Comercio Internacional, Universidad Abierta Interamericana, facultad de Ciencias Económicas, Argentina.

Ricardo Herrera, L, Velázquez Zaldívar, R, Alpízar Santana, M.I, Pérez Campaña, M.I, (2019). Modelo de gestión para el perfeccionamiento del proceso de aseguramiento material y financiero en universidades. *Revista Cubana de Educación Superior RNPS: 2418*, ISSN: 2518-2730, No 2, mayo-septiembre 2019.
<http://www.rces.uh.cu/index.php/RCESarticleview299340>

Vento, O (2021). Sistema deportivo cubano: Logros, retos y objetivos para el actual ciclo olímpico. *Cubadebate*, la Habana.