

## **Emprendimiento corporativo y renovación empresarial: apuntes para Cuba**

*Corporate Entrepreneurship as Business Renewal Strategy: Notes for Cuba*

Humberto Blanco Rosales<sup>1</sup>\*<https://orcid.org/0000-0003-4788-5195>

<sup>1</sup> Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. Cuba.

Autor para la correspondencia: [hblanco@ceec.uh.cu](mailto:hblanco@ceec.uh.cu)

### **RESUMEN**

El artículo trata acerca del emprendimiento corporativo, tema poco estudiado en Cuba como campo específico del emprendimiento asociado a empresas ya existentes. El emprendimiento corporativo constituye un enfoque para revitalizar empresas, especialmente aquellas estancadas o en declive, lo cual permite afirmar que resulta una oportunidad para el sector empresarial estatal cubano. Se aborda brevemente su marco conceptual y los factores del entorno e internos que lo condicionan. Se hace referencia a la situación actual de las empresas estatales cubanas y, finalmente, se presentan algunas ideas para la aplicación del emprendimiento corporativo en nuestro país, considerando un contexto donde se realicen transformaciones de fondo en la empresa estatal.

**Palabras clave:** economía cubana, emprendimiento, empresas estatales.

### ***ABSTRACT***

*This paper is about corporate entrepreneurship as a particular field on entrepreneurship related to established business, an understudied issue in Cuba. Considering the current situation of our state owned enterprises, has a potential for business renewal that should be taken into account. Therefore, theoretical frame, external and internal conditions for corporate entrepreneurship implementation is briefly discussed. An updated assessment of our state owned enterprises is also included and, finally, some ideas about corporate*

*entrepreneurship implementation in our country are outlined, considering a context of profound transformations on this business.*

**Keywords:** *Cuban economy, entrepreneurship, state run firms.*

Recibido: 13/1/2023

Aceptado: 20/1/2023

## INTRODUCCIÓN

La empresa estatal cubana ha estado por mucho tiempo sometida a cuestionamientos y evaluaciones desde varias perspectivas, desde lo académico hasta lo gubernamental. En nuestro modelo de desarrollo, como se sabe, ha sido proclamada explícitamente como el actor económico principal, cuyo desempeño eficaz resulta determinante para el crecimiento y el desarrollo sostenible del país, el cual aún no se traduce en sus resultados. Hacer cierta esa condición de agente económico principal va más allá de las declaraciones.

El presente artículo aborda un enfoque de emprendimiento, propio de empresas ya existentes, dado su potencial para contribuir –en conjunto con otros factores del entorno empresarial– al relanzamiento y desarrollo de empresas: el denominado emprendimiento corporativo (EC), por demás, un tema insuficientemente divulgado en Cuba.

Para ello, en primer término se aborda brevemente su marco conceptual, así como aquellos factores del entorno e internos que facilitan su aplicación en las empresas, así como opciones para su medición. Con posterioridad se ofrece una panorámica del sistema empresarial estatal cubano en la actualidad y los problemas por los que atraviesa, en tanto reflejan la brecha entre la realidad y el propósito de contar con un sistema empresarial estatal robusto y resiliente.

Finalmente, de acuerdo con todo lo expuesto, se formulan algunas consideraciones para extender la aplicación de las prácticas de EC en el sistema empresarial estatal cubano, como parte integrante de un contexto donde se implemente un programa de transformación a fondo de este sistema.

# EMPRENDIMIENTO Y EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

La arista empresarial del emprendimiento (entendida grosso modo como el proceso de creación y desarrollo de un negocio) ha sido indiscutiblemente la que ha alcanzado un mayor desarrollo y concitado más atención en la teoría y la práctica.

Sin embargo, el emprendimiento, en un sentido más amplio, puede considerarse como un proceso de creación, diseño y puesta en práctica de un proyecto, con la expectativa de alcanzar ciertos objetivos de diversa naturaleza, económicos, sociales o una combinación de estos.

Vista así, la actividad emprendedora abarca todas las esferas de la sociedad y existe un consenso de que ejerce un efecto favorable sobre asuntos cruciales para el desarrollo sostenible a escala nacional y local, como la innovación, la productividad, la creación de empleos, la protección del medioambiente y el crecimiento económico.

En lo relativo al emprendimiento empresarial, existe un campo de interés para nuestro país –por sus efectos potenciales para dinamizar su tejido empresarial– en el llamado emprendimiento corporativo (EC). Diferentes denominaciones coexisten con el término acá empleado y reflejan la evolución del pensamiento en la ciencia de la administración acerca del asunto.<sup>1</sup>

No existe un acuerdo sobre una definición de EC y como suele suceder en la intención de atrapar en un concepto unificador un sistema complejo, se cuenta con un acervo de acepciones que comparten similitudes y exhiben diferencias, como se muestra a continuación en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Algunas definiciones de emprendimiento corporativo

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Guth, Ginsberg	1990	Nacimiento de nuevos negocios dentro de las organizaciones existentes y transformación de una organización a través de la renovación de las ideas clave que la construyeron, es decir, una renovación estratégica.
Sharma, Chrisman	1999	Proceso en el que individuos o grupos, en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o impulsan renovación o la innovación al interior de esa organización.
Morris, Kuratko	2002	Comportamiento emprendedor que puede desarrollarse en el seno de medianas y grandes organizaciones establecidas.
Hornsby <i>et.al.</i>	2002	Desarrollo e implementación de nuevas ideas dentro de la organización.
Wolcott, Lippitz	2007	Proceso a través del cual equipos en empresas establecidas inician y gestionan nuevos negocios distintos a los de su empresa, pero aprovechando sus activos, posición en el mercado, capacidades y otros recursos.
Kearney, Hisrich y Antonic	2013	Un conjunto de actividades a nivel de organización que se centran en el descubrimiento y la búsqueda de nuevas oportunidades a través de actos de empresas de riesgo, renovación, innovación, la asunción de riesgos y la proactividad.
Duobiene	2013	Un proceso de creación de nuevo valor a nivel de la organización, basado en una combinación única de recursos y oportunidades.
Guerrero, Turró, Urbano	2016	Cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleve a cabo en el interior de una organización por parte de sus empleados.

Fuente: elaboración propia a partir de Galván-Vela y Sánchez-Limón (2018); Prada, Acosta y Garzón (2016).

A los efectos de este trabajo, el emprendimiento corporativo se asume como el emprendimiento realizado en empresas ya establecidas, a partir de un proceso interno que fomenta actitudes emprendedoras en individuos y en toda la organización, encaminado a generar proyectos innovadores y nuevos negocios que fortalezcan el desempeño de la empresa y su posición en el sector de actuación.

Así, el EC va más allá de la asunción generalizada de que el emprendimiento empresarial se circunscribe a la creación de una empresa «desde cero» como fruto exclusivo de la iniciativa personal de quien o quienes la fundan. El fomento y aplicación de iniciativas de EC pueden conducir a decisiones estratégicas de renovación empresarial, tales como la conformación de una nueva unidad de negocios dentro de la empresa o inclusive, su desprendimiento de la empresa original y la creación de otra.

Tales formas de renovación, de hecho contenidas en algunas de las definiciones mostradas en la Tabla 1, expresan un vínculo entre la dirección estratégica empresarial y el EC, que se expresa en el concepto de orientación emprendedora (OE): «prácticas de formulación de estrategias que emplean las empresas para identificar y lanzar nuevos negocios» (Dess,

Lumpkin, 2005, p. 147). Estos autores identifican cinco dimensiones de la OE (Tabla 2) y la califican como una condición necesaria para desplegar iniciativas exitosas de EC:

**Tabla 2.** Orientación emprendedora y sus dimensiones

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
Autonomía	Independencia otorgada a individuos y equipos para concebir y desarrollar una idea de negocios en la empresa.
Capacidad innovadora	Posibilidad, a través de la experimentación y otros procesos creativos, de introducir novedades orientadas a lograr nuevos productos, procesos, servicios.
Proactividad	Una orientación al futuro que permite a las empresas adelantarse a los cambios, anticipar nuevas necesidades y detectar oportunidades.
Capacidad de competir	El esfuerzo sostenido para alcanzar un desempeño superior a las empresas rivales, enfrentar sus maniobras y desarrollar las suyas para superarlas.
Asunción de riesgos	Tomar decisiones y acometer acciones sin certeza absoluta de cuáles serán los resultados.

Fuente: elaboración propia a partir de Dess y Lumpkin (2005).

## **FACTORES DETERMINANTES DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO**

El efecto potencial sobre la empresa por la introducción de actividades de EC –en especial, aquellas organizaciones con problemas– trae consigo la necesidad de develar cuales son los factores que condicionan su surgimiento y desarrollo al interior de las empresas. Sobre la base de la definición de EC asumida en este trabajo, se distinguen los siguientes factores, agrupados en internos y externos a la empresa:

### **Factores internos**

Dentro de los factores internos se incluyen, a nivel individual, las competencias laborales, sus habilidades para el trabajo creativo y en equipo, los conocimientos técnicos, la actitud emprendedora de los empleados, así como la actitud de los líderes ante el riesgo y la

incertidumbre ante la innovación. Por su parte, a nivel organizacional, se incluyen el ciclo de vida en el que se encuentre la empresa, –especialmente si se trata de una entidad estancada o en declive de sus resultados– la cultura organizacional prevaleciente, los sistemas de retribución, la gestión de sus procesos en general y de la innovación en particular, y el estado de variables del comportamiento organizacional como el clima laboral, la motivación y la comunicación interna de la empresa.

Para la introducción y seguimiento en las organizaciones de este enfoque de emprendimiento, resulta conveniente medir y evaluar estos factores internos. Una opción para hacerlo puede aplicarse mediante el denominado Instrumento de Evaluación del Emprendimiento Corporativo (CEAI, por sus siglas en inglés). Este instrumento se basa en medir la percepción de los trabajadores sobre el estado de cinco categorías, las que agrupan aquellos factores críticos que facilitan un entorno organizacional favorable para el EC (Popowska, 2020):

1. Apoyo de la dirección: en qué medida la dirección de la empresa promueve y respalda los esfuerzos de EC, fomentando la preparación del personal y dotando de recursos y apoyo a las iniciativas innovadoras de sus empleados y colectivos laborales.
2. Autonomía en el trabajo: se refiere al grado de libertad y responsabilidad que tienen trabajadores y mandos de los niveles inferiores en el desempeño de sus funciones, en un ambiente donde se toleran y manejan conflictos y fracasos en la ejecución de proyectos e iniciativas.
3. Incentivos: en qué medida los sistemas de incentivos establecidos en la empresa recompensan las actitudes emprendedoras de sus empleados, su implicación en proyectos de innovación.
4. Disponibilidad de tiempo: se trata de cómo se organizan las actividades laborales para que los empleados cumplan sus funciones habituales y además dispongan de tiempo para participar en proyectos de innovación.
5. Límites organizacionales: se entienden como el grado de flexibilidad y oportunidad de acceder y compartir información entre dependencias internas de la organización, y entre esta y su entorno, que resulten necesarias para desplegar las iniciativas

emprendedoras. Además, se incluye que la empresa cuente con una gestión formal de sus proyectos de innovación, lo cual permite organizar sus esfuerzos y recursos alrededor de objetivos específicos en esta materia.

### **Factores externos**

El despliegue del EC no puede sustraerse del entorno empresarial, dentro del cual se distinguen el sector de actividad de la empresa y el contexto «macro» o más general, ambos actuando como factores restrictivos o facilitadores de los esfuerzos internos de las empresas por interactuar con su contexto, en los que se incluye la introducción de prácticas de EC.

Entre estos aspectos a considerar, en el caso del sector de negocios, se encuentran su dinámica, tamaño, cantidad de empresas participantes y rivalidad, la presencia de fuerzas impulsoras de cambio como los avances tecnológicos, características de proveedores y clientes, y para el entorno general, aquellas variables tecnológicas, económicas, socioculturales, ambientales y político legales cuyo comportamiento resulte determinante para la empresa en su ámbito (internacional, nacional, local) de actuación.

Un estudio para evaluar el estado y factores condicionantes del EC en siete países latinoamericanos –entre ellos las economías más importantes de la región– muestra resultados que resultan de interés para los propósitos de este trabajo. El estudio parte de considerar las tres dimensiones siguientes con sus respectivos indicadores (Kantis, Drugaroff, 2009):

1. Recursos humanos: la existencia de capacidades básicas en la población adulta que permitan la formación de estos recursos en emprendimiento e innovación, como los niveles de escolaridad, graduados universitarios y su estructura por especialidades, proporción de trabajadores en I+D por cada mil trabajadores.
2. Contexto de negocios y cultura empresarial: condiciones que facilitan o no la creación de nuevas empresas o unidades de negocio como consecuencia de actividades de EC en las empresas madre, entre ellas: dinámica de la economía, el contexto regulatorio para iniciar nuevos emprendimientos, aspectos culturales que condicionan el comportamiento emprendedor de directivos y empleados en las empresas.

3. Resultados: se incluyen principalmente dos salidas que pueden reflejar la robustez del sistema empresarial, empleando evidencias acerca de la internacionalización y la innovación como salidas de esfuerzos de EC (crecimiento de las exportaciones y de ellas, las de base tecnológica, gastos de I + D por empresas, patentes por cada cien mil habitantes).

En el estudio se fundamenta una brecha entre el potencial para el EC y la situación existente en aquel momento, determinada por una mezcla de factores externos e internos comunes, aunque con diferentes grados de intensidad según el país. Entre ellos cabe mencionar el estado de la economía, la propensión de las empresas a tomar riesgos, la efectividad de su comunicación interna, la receptividad de los gerentes a las iniciativas de los trabajadores, la disponibilidad de recursos para encarar nuevos proyectos. Además, se señalan la rigidez en normas y procedimientos del marco regulatorio, la falta de incentivos apropiados y el cortoplacismo en la dirección empresarial, en detrimento de proyectos de mayor alcance temporal. Estas valoraciones no son ajenas a nuestro sistema empresarial estatal y su entorno.

## **LA EMPRESA ESTATAL CUBANA DE CARA AL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO**

El sistema empresarial estatal cubano, visto en su conjunto, no goza de buena salud. Aún está por ponerse en práctica una transformación a fondo para relanzar a un actor cuyo desempeño es determinante en nuestro modelo para el crecimiento y desarrollo del país. Urge contar con un sistema empresarial estatal competitivo, dinámico, innovador, resiliente, capaz de detectar y explotar oportunidades en el mercado exterior y de dar respuesta a las necesidades acumuladas e insatisfechas del mercado nacional.

En cambio, arrastra problemas de baja productividad y competitividad, débil orientación al cliente, estructuras organizativas pesadas, agrupaciones empresariales cuya conformación ha sido muy cuestionada, atraso tecnológico y baja propensión a innovar, prevalencia de monopolios, y una cultura de la espera que paraliza la iniciativa. Diversos factores contextuales e internos de la empresa –ampliamente estudiados– condicionan esta

situación, entre ellos, la falta de autonomía y la imposibilidad de tomar oportunamente decisiones críticas para su reproducción y desarrollo.

En ella se han diseñado y aplicado diversos sistemas de dirección, incluyendo –desde 1998 hasta nuestros días– el intento infructuoso de fijar una única y pormenorizada forma de gestionarlas, independientemente de sus características particulares, un enfoque que por sus limitaciones se ha ido desvaneciendo.<sup>2</sup>

Ni los numerosos llamados y exhortaciones de larga data a la eficiencia han provocado las reacciones esperadas, ni tampoco se han convertido en realidades las declaraciones de lograr una empresa con mayor autonomía, que cumpla sus funciones empresariales sin interferencias excesivas de otros niveles de dirección. Varias decisiones adoptadas para aumentar la autonomía empresarial durante el proceso de actualización del modelo económico iniciado en el 2010 han sido insuficientes, y los resultados no cumplen las expectativas

Diversas son las evidencias que respaldan esta evaluación. Puede mencionarse, en primer término, el desfavorable comportamiento de dos indicadores como la exportación de bienes y el índice de volumen físico de la industria, todos los cuales dependen mayoritariamente del desempeño de las empresas estatales. Según datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (2022), entre 2016 y 2021 las exportaciones de bienes descendieron de 2 317 a 1 966 millones de dólares para una caída de poco más de un 15 %, mientras que el índice de volumen físico –calculado en base a 1989–, que ya en 2016 era de solamente un 62,1 %, y se reduce hasta 54,7 % en 2021.

Así mismo, según cifras recientes (Reyes, 2022), se reportaban un total de 446 empresas estatales con pérdidas (casi una cuarta parte del total) y en 2021, por concepto de subsidios al sector empresarial estatal, el presupuesto del Estado entregó un total de 10 730 millones de pesos. De acuerdo con la misma fuente, la mayoría de las empresas con pérdidas se concentra en la agricultura, las industrias de la caña de azúcar y alimentaria, transporte y construcción, y en empresas de subordinación local.

Otros trabajos (González, 2021) dirigidos a analizar las subvenciones al sector empresarial señalan que estas aumentaron en unos diez puntos porcentuales entre 2008 y 2018, alcanzando en este último año el equivalente a un 25 % del producto interno bruto (PIB). Los resultados de la evaluación indican que una parte de esas transferencias (orientadas a

aliviar los efectos de la tasa de cambio sobrevalorada sobre las empresas exportadoras y que sustituyen importaciones) subvencionaban también la ineficiencia del sector empresarial que las recibe.

Estos datos reflejan una insostenible destrucción de valor en el sistema empresarial estatal, acompañada de las llamadas «restricciones presupuestarias blandas», en que a fin de cuentas las pérdidas de estas empresas son cubiertas por el presupuesto, y así se transfieren recursos de las empresas eficientes que pudieran emplearse en otros fines y no se compulsa la necesidad de mejorar los resultados en aquellas que son subsidiadas.

El mantenimiento de estas subvenciones contradice el enunciado de varios documentos programáticos aprobados en los tres últimos congresos del PCC acerca de este tema, como es el caso de los Lineamientos económicos y sociales del VI Congreso y las dos versiones de la Conceptualización del VII y el VIII, respectivamente, en los cuales se asevera que no deberán subsidiarse aquellas empresas ineficientes que persistentemente arrojen pérdidas.

Por otra parte, recientemente fueron divulgados los resultados de un análisis comparativo de las tres encuestas nacionales de innovación aplicadas entre 1997 y 2017 en una muestra de empresas seleccionadas por su papel determinante en la creación del PIB.

Las conclusiones del estudio afirman que la conducta innovadora de estas empresas no muestra avances significativos en el periodo, que la innovación no juega el papel decisivo que le debe corresponder en la economía cubana y que existen barreras para su fomento, las cuales requieren seguir haciendo transformaciones en el marco jurídico y las políticas públicas (Rodríguez *et al.*, 2022). Considerando la relación mutua entre una eficaz gestión de los procesos de innovación en las empresas y el EC, este comportamiento, cuya transformación es una de las prioridades gubernamentales, se erige en una barrera significativa para la generalización de este emprendimiento.

## **CONSIDERACIONES FINALES: FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS ESTATALES**

Tomando como referente el concepto de orientación emprendedora y sus cinco dimensiones, nuestro sistema empresarial estatal visto de conjunto (con excepciones que no hacen sino «confirmar la regla») no se distingue por su capacidad innovadora, proactividad, autonomía, capacidad competitiva y la asunción de riesgos.

Sin embargo, la introducción del emprendimiento corporativo constituye una oportunidad de renovación para aquellas empresas estatales que estén dispuestas y sean capaces de aplicarlo, aún y cuando sus conceptos y aplicaciones provienen de un modelo diferente al nuestro, y hoy se asista a un contexto internacional particularmente adverso para Cuba.

Precisamente la existencia de estos factores contextuales que, obviamente, escapan a nuestro control, y la precaria situación descrita, refuerzan la idea de que el «estremecimiento» al que se ha convocado en los últimos tiempos a la empresa estatal requiere de un programa de transformaciones, en el que los esfuerzos internos para diseñar estas empresas y ponerlas en práctica serán determinantes.

Sin pretensión de formular aquí un programa articulado de impulso al EC en Cuba, particularmente a su sistema empresarial estatal, se pueden esbozar algunas ideas que requerirían de una mayor argumentación para su puesta en práctica, entre ellas:

- Acciones de sensibilización sobre EC a directivos en los diferentes niveles de agrupación empresarial existentes: organizaciones superiores de dirección, empresas y Unidades Empresariales de Base, así como a directivos gubernamentales de los sectores y ramas de la producción material y los servicios.
- Elaboración y difusión de estudios de casos y buenas prácticas de empresas estatales que, incluso aunque no de forma explícita bajo la denominación de EC, gestionan actualmente con éxito los procesos de innovación y de mejora de su gestión al interior de sus organizaciones con sus colectivos laborales.
- Acciones de capacitación, asesoría y seguimiento a empresas en función de introducir prácticas de EC, a cargo de universidades, entidades de interfaz y de consultoría, como otra forma de estrechar vínculos entre ambos tipos de instituciones.
- Desarrollo de capacidades emprendedoras en los diferentes niveles de enseñanza, para formar una base de recursos capaces de formar parte de iniciativas de EC.

- Investigaciones, acceso a experiencias internacionales y sus correspondientes salidas en intercambios, publicaciones, reportes, eventos, que contribuyan al diagnóstico de la situación y al trazado y evaluación de políticas en el país alrededor de esta temática.

Pero para que estas y otras ideas alrededor del tema puedan fructificar, se requiere una transformación de la empresa estatal y del ambiente en la que se desenvuelve. La solución de problemas acumulados en su evolución, y su sostenido desempeño por debajo de las expectativas depositadas en ella, están directamente relacionados no solo con cambios al interior de la empresa.

Es necesario no aplazar más el abordaje de problemas de fondo en las empresas estatales como las restricciones presupuestarias blandas, la representación de los intereses del propietario y la toma de decisiones empresariales que se adoptan fuera de la empresa y afectan su reproducción y desarrollo, lo que supone reconocer en los hechos y delimitar claramente las funciones del Estado y de las empresas.

Se trata de cambiar el marco institucional jurídico, el mecanismo de asignación de recursos, legitimar la competencia y la eliminación de monopolios que no se justifican, en un contexto donde actúa un tejido empresarial diverso y con otros actores que aumentan su peso y donde también se requieren cooperación y alianzas de mutuo beneficio entre todos los actores; y, además, acometer la reestructuración organizativa y financiera de las empresas estatales y sus agrupaciones actuales.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BLANCO, H. (2020). Treinta años de la empresa estatal cubana: recuento y reflexiones sobre su transformación. *Economía y Desarrollo*, CLXIV (2), 91-109.
- DESS, G. y LUMPKIN G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, XIX (1), 147-156.

- DÍAZ, I. (2019). Prosperidad y sostenibilidad: necesidad de encontrar (descubrir) la empresa estatal. En R. Torres y D. Echevarría (comps.), *Miradas a la economía cubana. Un plan de desarrollo hasta 2030* (97-106). Ruth Casa Editorial,
- GALVÁN-VELA, E. y SÁNCHEZ-LIMÓN, M. (2018). Conceptualization and Characterization of Intrapreneurship: an Exploratory Study. *Dimensión Empresarial*, XVI (2), 161-176. Recuperado el 10 de septiembre de 2022 de <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i2.1538>
- GONZÁLEZ, R. (2021). Transferencias del presupuesto al sector empresarial en Cuba ¿Subsidio cambiario o subsidio por ineficiencia? *Economía y Desarrollo*, CLXV (2). Recuperado el 11 de noviembre de 2022 de <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/831>
- KANTIS, H. y DRUCAROFF, S. (2009). *Emprendimiento corporativo en América Latina: conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región*. Monografías de Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Banco Interamericano de Desarrollo.
- OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMACIÓN (ONEI) (2022). *Anuario estadístico de Cuba 2021*. Capítulo 8: sector externo. Capítulo 11: industria manufacturera.
- POPOWSKA, M. (2020). Corporate Entrepreneurship: a Literature Review and Future Research Perspectives. *International Journal of Contemporary Management*, XIX (1), 61-87.
- PRADA R.; ACOSTA J. y GARZÓN M. (2016). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Estrategias de renovación empresarial en Colombia. *Revista Espacios*, ISSN 0798 1015, XXXVII (34), 10-29.
- REYES, D. (2022). Empresas con pérdidas (II): arideces sobre el tablero. *Bohemia*. Recuperado el 21 de septiembre de 2022 de <http://bohemia.cu/empresas-con-perdidas-ii-arideces-sobre-el-tablero/>
- RODRÍGUEZ, A. ET AL. (2022). Cuba y las encuestas nacionales de innovación: la conducta innovadora de las empresas cubanas. *Gecontec: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, X (2), 1-16. Recuperado el 2 de septiembre de 2022 de <https://doi.org/10.5281/zenodo.6800677>

### **Notas aclaratorias**

<sup>1</sup> También se suelen emplear indistintamente términos como intraemprendimiento, riesgo corporativo, renovación estratégica. Existen varios estudios donde todos se diferencian, considerando criterios como las distinciones entre los niveles organizacional, colectivo e individual, la escisión o no de la empresa madre, la reorientación de la estrategia de la empresa, entre otros impactos (Popowska, 2020).

<sup>2</sup> Mucho se ha escrito sobre la evolución, problemas acumulados del sistema empresarial estatal cubano, sus causas, y los cambios necesarios. Por solo mencionar dos trabajos, se sugiere consultar a Blanco (2020) y Díaz (2019).

### **Conflictos de intereses**

El autor declara que no existen conflictos de intereses.