



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESTRATEGIA PARA EL FOMENTO DEL INTRAEMPREDIMIENTO EN EL PARQUE TURÍSTICO JOSÉ MARTÍ DE HOLGUÍN.

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Arletti Carballosa Pupo

Tutor: DrC. Ana de Lourdes Torralbas Blázquez

DrC. Ronal Tamayo Cuenca

HOLGUÍN 2021



PENSAMIENTO

“Dame la fortaleza para transformar las cosas que puedo cambiar, la paciencia para soportar las que no puedo cambiar, y la sabiduría para conocer la diferencia que existe entre ambas.”

Francisco de Asís

AGRADECIMIENTOS

Al concluir esta etapa maravillosa de mi vida quiero extender un profundo agradecimiento, a quienes hicieron posible este sueño, aquellos que junto a mi caminaron en todo momento y siempre fueron inspiración, apoyo y fortaleza.

*A mi **tutoraDrC. Ana de Lourdes Torralbas Blázquez** por haber confiado en mí, por apoyarme y estar ahí siempre que lo necesité, por guiarme y por brindarme su valiosa ayuda y conocimiento sin pedir nada a cambio.*

*A mi **cotutorDrC. Ronal Tamayo Cuenca**, por su entrega desinteresada a mi propósito, por apoyarme, escucharme y estar siempre que lo necesité, por su paciencia y sus consejos.*

*A mi **mama** por educarme y ensañarme a tomar el camino correcto, por estar siempre dispuesta a luchar en mis batallas, por apoyarme y aconsejarme cuando lo necesite; en fin por quererme, Te amo.*

*A mi **hermano** ya que fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad y deseo de superación, en el tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes infinitas y su gran corazón me llevan a admirarlo cada día más.*

*A mi **cuñada** por dedicarme un pedacito de su tiempo, por su cooperación, por su apoyo, su paciencia y empeño, por simplemente haber estado ahí dispuesta para mí.*

*A mis **suegros** por darme a una de las personas más especiales de mi vida, mi esposo y por su dedicación desinteresada.*

*A mi **papá** por creer y confiar en mí.*

*A mi **esposo** a quien amo y al que con todo mi amor le doy las gracias, por su sacrificio y esfuerzo, por apoyarme, por su paciencia, por soportarme todos estos días de locura, por levantar mis ánimos y no dejarme vencer, por escucharme y aconsejarme, por compartir mis llantos y mis risas en fin por existir y por amarme.*

A todas aquellas personas que de una forma u otra han cooperado en el desarrollo de mi formación profesional muchas gracias, porque sin ustedes este éxito no hubiese sido posible.

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico a mi hermano Andrés por haberme forjado como la persona que soy hoy, por haber sido mi guía y mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

Gracias dios por concederme el mejor de los hermanos.

RESUMEN

El intraemprendimiento a nivel internacional es una actividad estudiada como un fenómeno económico resultante de la necesidad financiera que nace de la espontaneidad del individuo. El crecimiento de este tipo de estudios en los últimos años se debe a la trascendencia que supone la creación de empresas para el desarrollo tecnológico y económico de un territorio. El nuevo modelo económico cubano aspira a un desarrollo económico y social que logre satisfacer integralmente las necesidades espirituales y materiales del ser humano. Este contexto demanda personas innovadoras, capaces de convertir sus necesidades en oportunidades para emprender. Las carencias teóricas y metodológicas, así como los elementos identificados en la práctica, conforman la situación problemática de la presente investigación, que tiene como objetivo desarrollar una estrategia para la gestión del intraemprendimiento en el Parque Turístico José Martí de Holguín, que favorezca la innovación y la creatividad en la solución de las necesidades identificadas en las unidades que lo conforman. La novedad científica del estudio radica en la posibilidad de desarrollar la concepción del intraemprendimiento y el impacto de sus variables: creatividad e innovación como una vía que contribuya a la mejora del proceso, producto o servicio que se genere en la organización. Y posteriormente pueda transferirse a la sociedad. De forma tal que su aplicación sistémica genere un modelo de desarrollo significativo en la economía local y por ende a nivel de país.

Palabras Claves: Intraemprendimiento, innovación, mejora continua.

ABSTRACT

Intrapreneurship at the international level is an activity studied as an economic phenomenon resulting from financial need that arises from the spontaneity of the individual. The growth of this type of studies in recent years is due to the importance of the creation of companies for technological and economic development of a territory. The new Cuban economic model aspires to an economic and social development that manages to fully satisfy the spiritual and material needs of the human being. This context demands innovative people, capable of turning their needs into entrepreneurial opportunities. The theoretical and methodological deficiencies, as well as the elements identified in practice, make up the problematic situation of this research, which aims to develop a strategy for the management of intrapreneurship at José Martí Tourist Park in Holguín, which favors innovation and creativity in solving the needs identified in the units that comprise it. The scientific novelty of the study lies in the possibility of developing the concept of intrapreneurship as a way that contributes to the improvement of the process, product or service that is generated in the organization. And later; it can be transferred to society. In such a way that its systemic application generates a significant development model in the local economy and therefore at the country level.

Keywords: Intrapreneurship, innovation, continuous improvement

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DEL INTRAEMPENDIMIENTO EN INSTALACIONES RECREATIVAS	9
1.1 Aproximaciones teóricas del intraemprendimiento	9
1.2 La gestión del intraemprendimiento, un camino al fomento de la innovación y la creatividad.....	13
1.3 Enfoques metodológicos de la gestión del intraemprendimiento	18
1.4 El contexto cubano, espacio propicio para fomentar el intraemprendimiento ¡Error! Marcador no definido.	
1.5 El Parque Turístico José Martí, un espacio de recreación que demanda el intraemprendimiento	23
CAPÍTULO II. ESTRATEGIA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL INTRAEMPENDIMIENTO EN EL PARQUE TURÍSTICO JOSÉ MARTÍ DE HOLGUÍN.	30
2.1 Estrategia propuesta.....	30
2.1.1 Realizar el diagnóstico estratégico de la organización	30
2.1.2 Fomentar una cultura organizacional favorable a la creatividad y la innovación....	32
2.1.3 Prestar atención a los activos intangibles de la organización.	33
2.1.4 Diseñar e implementar programas emprendedores.	34
2.1.5 Gestionar los proyectos emprendedores.....	35
2.1.6 Protección de los resultados.....	36
2.1.7 Asignar recursos a las iniciativas.	38
2.1.8 Organizar los procesos de trabajo.	39
2.1.9 Valorar el intraemprendimiento desarrollado.	39
2.2 Aplicación parcial de la estrategia propuesta para el fomento del intraemprendimiento en el Parque Turístico José Martí de Holguín.	39
Fomentar una cultura organizacional favorable a la creatividad y la innovación	42
Prestar atención a los activos intangibles de la organización	42
Diseñar e implementar programas emprendedores.....	43
CONCLUSIONES GENERALES	46
RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
Anexos	55

INTRODUCCIÓN

En el mundo complejo en el que vivimos, la incertidumbre y el cambio constante se agudizan cada vez más. Por ello, los responsables de negocios deben esforzarse para conseguir la diferenciación de la competencia. En esta línea el pensamiento intraempresarial puede suponer una gran ventaja. La apertura al mismo, así como contar con un equipo con perfiles intraempresariales es todo un punto a favor para la mejora constante de las organizaciones. La mentalidad intraempresarial es muy valorada, tiene la capacidad de identificar oportunidades de negocio en el contexto de la propia empresa, emprender en un ecosistema conocido ofrece más confianza y anima a emprender a muchas personas que de otra manera no lo harían. (¿Qué es el intraemprendimiento y por qué es necesario fomentarlo?, 2021).

Aunque el término intraemprendimiento se generaliza al hecho de iniciar una unidad económica, en realidad este término tiene un significado más amplio. Por emprendimiento se entiende el conjunto de capacidades que le permiten a la persona iniciar y llevar a término, actividades en cualquier ámbito de su vida, de manera creativa y responsable (Sanabria Landazábal y Burgos Baquero, 2004; Kabukcu, 2015; Díaz Fernández y Echevarría León, 2016; Torralbas Blázquez, Ricardo Herrera, y Velázquez Zaldívar 2017; Padilla Martínez, Quispe Otacoma, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, y Moreno Gavilanez, 2018). Estas actividades, orientadas al desarrollo personal y social, deben generar impacto positivo en el crecimiento económico y en el entorno próximo, así como en el mejoramiento de la calidad de vida del individuo. (Torralbas, 2018).

Desde un punto de vista más práctico y como se hace evidentes en varios estudios el intraemprendimiento no es más que una de las variables en las que se divide el emprendimiento, así como el emprendimiento en sí mismo y el emprendimiento social. Al intraemprendimiento lo caracteriza y diferencia de las otras 2 que surge desde el interior de las organización eso empresas ya creadas a través de uno o varios individuos que hacen de una idea un proyecto, ya sea con muchos o pocos recursos para que los benéficos del mismo repercutan en la unidad y por ende en el beneficio de sus trabajadores.



El camino del intraemprendimiento es para un individuo una trayectoria inmediata entre el ejecutivo y el inventor, pues el intraemprendedor no es necesariamente ninguno de estos dos sino que su contribución a la organización, consiste en “tomar nuevas ideas, o a un prototipo de trabajo para convertirlos en realidades rentables”. El intraemprendimiento es un tipo de emprendimiento de vital importancia para la perdurabilidad y el éxito organizacional, así como para el desarrollo económico. El análisis de la literatura científica a la que se tuvo acceso permitió apreciar un tratamiento exhaustivo del término intraemprendimiento, (Bhide, 2000; Balcazar, Kuchak, Dimpfl, Sariepella, y Alvarado, 2014; Pereira Leite y Araújode Moraes, 2015; Pérez Pérez y Avilés Hernández, 2016; Padilla Martínez et al., 2018)

Es evidente el creciente interés por el estudio del intraemprendimiento, la innovación y el aprendizaje que lo involucran. Dicho interés, que ha sido ratificado por una abundante literatura en revistas científicas del mundo, con seguridad se ve fomentado por el nexo que se establece entre tales temas y aspectos del desarrollo regional, nacional e internacional, con incidencia en lo económico, social, comunitario, tecnológico. Siendo por tanto el principal desafío para las organizaciones hoy día, la creación de una cultura que facilite el aprendizaje organizacional orientado hacia el intraemprendimiento como una acción deliberada establecida desde su plataforma estratégica. Esto, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores parece ser la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

La innovación desarrollada por la actividad intraemprendedora podría considerarse una de las *dynamiccapabilities*, que representan la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, en todos los ámbitos de la organización, y dirigirlas a los entornos cambiantes (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Para estos autores, el término *dynamic* hace referencia a la capacidad para renovar competencias y alcanzar la alineación con el entorno cambiante.

Una de las principales ventajas que el intraemprendimiento puede aportar a las organizaciones es la sana competencia por los mismos recursos, revalorización



del trabajo del empleado, aumento de la competitividad y entorno adecuado para establecer procesos de trabajo transversales que facilitan, además, la comunicación multidireccional. Otra ventaja, destaca el ser una fuente barata de buenas ideas además de fomentar la cohesión del trabajo en la empresa. Las ventajas del intraemprendedor sobre el empresario independiente son contar con una organización que le puede ofrecer: su capacidad tecnológica y de mercadeo, redes de contactos internos y externos, infraestructura de producción y recursos financieros.

La existencia de nuevas necesidades sociales originadas en las profundas transformaciones políticas, económicas, demográficas y culturales de las últimas décadas cuya satisfacción no es bien resuelta ni por el sector público ni por las ofertas mercantiles y que se expresa en una gran demanda insatisfecha de bienes y servicios de la vida cotidiana es reconocida dentro del cuerpo de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Partido Comunista de Cuba, 2011), emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y actualizados en el año 2021, donde se hace evidente la promulgación del desarrollo del sector empresarial estatal y no estatal, el Lineamiento 9 expresa la necesidad de avanzar en la concesión de facultades al sistema empresarial de propiedad de todo el pueblo, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades mayor autonomía en su administración y gestión, con la finalidad de lograr empresas competitivas y eficientes, actuando en los marcos de la legislación vigente. De manera implícita en varios lineamientos se hace referencia al intraemprendimiento, a los planes de negocios, al desarrollo de nuevos productos y servicios y al fomento de nuevas iniciativas empresariales que permitan que el país avance en materia económica a ritmos nunca antes concebidos.

Un crecimiento más sólido, con mejor base productiva que asegure un futuro sostenible para las generaciones venideras debe constituir objetivos de la gestión de los gobiernos. En Cuba, la Conceptualización del Modelo Económico de Desarrollo Social Socialista, los Lineamientos de la Política Económica y Social del 2011-2016, del 2016-2021 (Partido Comunista de Cuba, 2017), los venideros del



2021-2026 y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES) constituyen guías para el cumplimiento de la visión de la nación. A la vez, el PNDES está alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que conjugan las dimensiones económica, social y ambiental. La organización se vincula estrechamente con las ODS de Salud y bienestar (3), Trabajo Docente y Crecimiento Económico (8), Industria, Innovación y Desarrollo (9) y Alianza para lograr los Objetivos (17).

Cuba, un país que busca el desarrollo continuo, ha elegido diversas vías para ello -en general malogradas- sin enfatizar con la fuerza necesaria en la innovación y mucho menos en el intraemprendimiento, siendo este más bien visto vinculado al enriquecimiento individual y no, en su amplio sentido que incluye el intraemprendimiento en empresas existentes. Nuestro país no emplea esta vía con intencionalidad, es decir, si la conoce pero no le da el protagonismo que requiere para el progreso de las entidades. Y aunque en las empresas existen comités de innovación esto no se lleva a la práctica. El correcto funcionamiento de cualquier instalación recreativa, depende del buen trabajo que realicen todas sus áreas en conjunto y la capacidad de gestión, negociación, de realización y de innovación de sus empleados, trabajadores que tengan el propósito de construir una sociedad próspera y sustentable —ratificado por el VII y VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC)—, donde uno de los factores decisivos es la innovación, sobre todo en las empresas estatales que gestionan los medios fundamentales de producción del país y que aportan la proporción más alta del producto interno bruto.

La provincia Holguín considerada unas de las más desarrolladas económicamente dentro del territorio cubano, no solo por su densidad poblacional sino además por el número de instalaciones de diversa índole para ofrecer servicios de recreación tanto a clientes nacionales como internacionales, no se queda atrás en cuanto a términos de intraemprendimiento se refiere. Muchas de las entidades tienen declarado los comités o grupos dedicados a términos de innovación aun cuando estos no se consideran 100% funcionales.



Entre las diversas instalaciones recreativas destinadas a desarrollar actividades de recreo y deportivas, sin perjuicios para el medio natural, las cuales están dotadas de una serie de infraestructuras y acondicionamiento destinados a facilitar y hacer agradable la estancia a los usuarios en la provincia de Holguín se encuentra Parque turístico José Martí, el mismo tiene la misión de satisfacer las necesidades siempre creciente de la población con la prestación de los servicios gastronómicos conceptuados a precios y calidad. El Parque turístico José Martí se encuentra localizado a escasos cinco minutos al sur de la bien denominada “ciudad cubana de los parques” solo separado por un corto tramo de buena carretera.

El Parque Turístico José Martí bien llamado “pulmón verde de la ciudad” forma parte de las empresas y organismos encargados de dar vida a esta gigante área rodeada de aire puro y verde vegetación, complejo subordinado a la Empresa Municipal de Gastronomía Holguín, surge en el año 1986 en la modalidad de recreación, y continua hasta nuestros días de igual forma. Esta instalación también conocida por los pobladores de Holguín como Valle de Mayabe posee una imagen que la identifica y caracteriza de forma coherente y especial y la hace una de las atracciones más demandadas por la población porque abarca un programa de disfrute masivo sugerente y emotivo para todos.

Sin embargo su continua explotación y los efectos del tiempo se hacen notable sobre cada una de las instalaciones que conforman este complejo turístico, marcándose las deficiencias que la llevan a convertirse en una entidad que no es óptimamente rentable evidenciándose la necesidad de fomentar las estrategias de intraemprendimiento (modalidad claramente no aplicada hasta ahora).

Dentro de las deficiencias más características se encuentran que:

- Se ha incrementado el deterioro de las áreas del parque
- No se encuentra en explotación la piscina
- Han disminuido considerablemente los clientes
- Escasas ofertas
- Los equipos para niños están inhabilitados por defectos técnicos
- No minimizar desde la creatividad el impacto del factor lejanía que posee este parque dada su ubicación en las afueras del casco histórico.



- No cuentan con medios de promoción o publicidad de las variadas ofertas que puedan tener
- Deterioro de equipos y medios de recreación de otras instalaciones como bicicletas acuáticas (Patana)
- La llegada de la pandemia de la Covid19 ha causado limitaciones en el desarrollo de la actividad turística no solo de la instalación. Dentro de la organización no se han elaborado proyectos o ideas alternativas que permitan aun con la situación epidemiológica continuar la prestación de servicios al público.
- Falta de alianzas estratégicas con sectores productivos y de servicios.
- Escases de ideas y gestiones que permitan con la limitante de presupuesto existente la realización de actividades que pudieran vincular a la población.
- La burocracia y la rutina absorbe la creatividad de sus trabajadores para el desarrollo de estrategias novedosas que mejoren la eficiencia y calidad de los servicios que ofrece. No se evidencian actividades que impulsen y motiven a los trabajadores (fórum, talleres, actividades recreativas ambientadas por los superiores). Ni espacios donde estos se sientan respaldados para plantear sus ideas respecto al funcionamiento de las instalaciones (matutinos, charlas, asambleas, mítines).
- Es válido recalcar que el objeto de estudio, es una de las organizaciones con prestigio ganado y que demandan hacer de la innovación el factor clave para su sostenibilidad.

Para el estudio de la gestión del emprendimiento asociada a la creación de negocios, se analizan los enfoques metodológicos que lo focalizan siendo esto positivo desde el punto de vista de la importancia que le confieren para el desarrollo económico de las naciones. De investigaciones realizadas se evidencia que solo un mínimo número de muchos enfoques consultados hacen alusión al intraemprendimiento como un fenómeno incipiente que es necesario fomentar fundamentalmente en organizaciones con prestigio ganado y que demandan hacer de la innovación el factor clave para la sostenibilidad de la misma.



Las carencias teóricas y metodológicas, así como los elementos identificados en la práctica, permitieron definir el **problema científico** a resolver siguiente: ¿cómo gestionar el intraemprendimiento en el Parque Turístico José Martí de Holguín, para contribuir a la innovación y la creatividad en las instalaciones que lo componen? Para esto se considera como **objeto de estudio**: la gestión del intraemprendimiento

Para solucionar el problema planteado se propone como **objetivo de la investigación**: diseñar una estrategia para la gestión del intraemprendimiento, que favorezca la innovación y la creatividad en el Parque Turístico José Martí de Holguín.

Con el propósito de guiar la investigación se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre la gestión del intraemprendimiento y su contribución al fomento de la innovación y la creatividad
2. Diseñar una estrategia para la gestión del intraemprendimiento que favorezca la innovación y la creatividad
3. Aplicar parcialmente la estrategia propuesta en el Parque Turístico del municipio Holguín como caso de estudio.

En el **campo de acción** se considera la gestión del intraemprendimiento en el Parque Turístico José Martí de Holguín. Para dar solución al problema científico se planteó la siguiente **idea a defender**: si se desarrolla una estrategia que posibilite la gestión del intraemprendimiento en las instalaciones recreativas, se contribuye a la innovación y la creatividad en el Parque Turístico José Martí.

En el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos científicos tales como:

Métodos teóricos

Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis de las tendencias actuales sobre la gestión del intraemprendimiento y su contribución al desarrollo de una cultura emprendedora. Inducción - deducción para diagnosticar el objeto de



estudio, así como el diseño y aplicación de la tecnología para la gestión estratégica y sistémica del intraemprendimiento. Histórico – lógico para el análisis del pensamiento del devenir histórico de las corrientes de estudio del capital humano, del enfoque de competencias y del intraemprendimiento. Modelación para la construcción del modelo teórico y el procedimiento general para su implantación. Sistémico - estructural para abordar la gestión de capital humano, la gestión por competencias y los componentes de la tecnología propuesta que incluye un modelo conceptual y un procedimiento general para su implantación.

Métodos empíricos y estadísticos: encuestas, entrevistas, observación directa y consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros. Se utilizó el criterio de especialistas y la estadística descriptiva en la valoración del instrumento de medida propuesto, así como en el desarrollo de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

La tesis está estructurada de la manera siguiente: la Introducción donde se fundamenta y muestra el diseño de la investigación; un Capítulo I en el cual se desarrolla el marco teórico práctico referencial de la investigación y se demuestra la existencia del problema científico; un Capítulo II donde se describe la estrategia propuesta y se muestra los resultados de la aplicación parcial de la misma al Parque Turístico José Martí de Holguín. Se presenta además un conjunto de conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas empleadas y, finalmente, un grupo de anexos como complemento de los resultados expuestos.



CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DEL INTRAEMPENDIMIENTO EN INSTALACIONES RECREATIVAS

En este capítulo se realiza un análisis de los fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos de la gestión del intraemprendimiento en las entidades recreativas, para ello se estudia el intraemprendimiento y sus aproximaciones teóricas. Se realiza la caracterización del objeto y campo de la investigación y en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra el hilo conductor que se siguió para la elaboración del mismo.

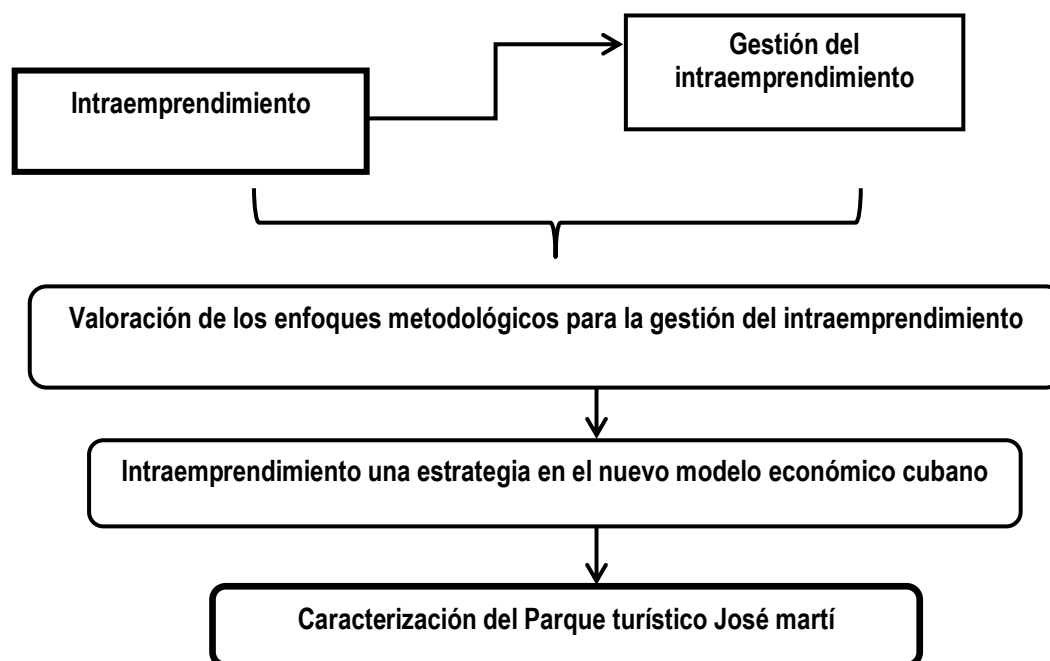


Fig. 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación

1.1 Aproximaciones teóricas del intraemprendimiento

El emprendimiento como fenómeno ha cobrado importancia a nivel global. La tendencia internacional es valorarlo como un proceso económico que con el tiempo se transforma en una empresa o negocio que obtiene beneficios sin los cuales la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse (Padilla Martínez et al., 2018). Por otra parte, diversos estudios centran su atención en la conceptualización del emprendimiento como una característica que puede surgir



en todos los seres humanos (Jaramillo, 2008) y que tributa a la obtención de mejores resultados en su desempeño.

El emprendimiento surge de individuos que comienzan desde cero para la creación de su idea o proyecto que ponen sus propios medios y recursos para salir adelante. El intraemprendedor como consecuencia de la idea de emprendimiento en una organización es un sujeto que surge desde el interior de la misma, esta última con una estructura muchas veces ya existente y con medios y recursos- aunque a veces limitados- para ejecutar el cambio con la aplicación de su idea o proyecto para beneficios hacia la organización.

Por tanto hablar de emprendimiento significa, entre otras consideraciones, tener en cuenta las aportaciones que hace a la comunidad como un factor determinante para el desarrollo económico, el cambio social y estructural, pero también es visto como una fuerza impulsora que estimula la adquisición de conocimientos, el cambio tecnológico, la competitividad y la innovación (Herruso et al, 2019).

El emprendimiento es un término muy utilizado en la actualidad, aunque ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad pues es inherente a esta. En las últimas décadas, este concepto ha cobrado gran importancia ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos (Stevenson del Vecchio & Velázquez Zaldívar, 2007). El concepto de emprendimiento se origina del francés *entrepreneur* que significa pionero, frente a la aventura y a la incertidumbre. Se define como innovador, líder y creativo ante situaciones del entorno (Castillo, 1999; Uslu, 2015; Camelo-Ordaz, Diánez-González y Ruiz-Navarro, 2016; Blázquez, 2018). El uso más habitual del concepto aparece en el ámbito de la economía y los negocios. En este caso, *el emprendimiento es una iniciativa de un individuo que asume un riesgo económico o que invierte recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado* (Torralbas, 2018)

Existen 3 tipos de emprendimientos:

- **Emprendimiento**: creación de una pequeña y mediana empresa cuyo motivo es la necesidad financiera que nace de la espontaneidad del individuo a partir de detectar una oportunidad del entorno que convierte en idea de negocio y



materializa en la creación de una organización con ánimo de lucro (Torralbas, 2018).

- Emprendimiento social: el emprendimiento social se traduce en la creación de empresas en las que los fines sociales son la prioridad: la generación de empleo estable y de calidad, la inserción social por el trabajo o la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad, entre otros. Este tipo de emprendimiento se desarrolla en un contexto en el que la persona y el trabajo son lo principal y el beneficio empresarial no es más que el resultado del trabajo bien hecho. A diferencia de otros tipos de emprendimientos, el emprendimiento social no tiene como objetivo la maximización del beneficio económico, sino que éste no es más que el instrumento o el medio que garantiza los fines sociales de las empresas que se constituyen bajo esta perspectiva. Es una herramienta para mitigar los problemas que aquejan una comunidad (Torralbas, 2018).
- Intraemprendimiento: es la manera como las organizaciones con una buena constitución encuentran nuevos mercados y nuevos procesos, productos y servicios, como resultado del aprovechamiento de oportunidades. El intraemprendimiento es una alternativa para adquirir elementos necesarios que rescaten el espíritu emprendedor que tienen las personas dentro de las empresas (Allali, 2010), dar inicio un nuevo negocio o proyecto al interior de una organización debe ser entendido como intraemprendimiento, donde el desarrollo del espíritu emprendedor juega un papel muy importante (Torralbas, 2018)

Por ende potenciar el intraemprendimiento permitirá impulsar personas emprendedoras dentro de las organizaciones, que sepan gestionar, negociar, que sean realizadas y con creatividad e innovación para convertir las necesidades y problemas en oportunidades de mejora del negocio y desarrollar actividades estratégicas que favorezcan e inculquen el cambio dentro de la organización.

Torralbas 2018, expresa que diversos autores entre los que se pueden mencionar Gifford 1985, Garzon (2005), Varela e Irizar (2009), Galvez y García (2011), Parker 2011, Vega (2016), Antoncic y Hisrich 2000, Stevenson y Jarillo, coinciden en que



en intraemprendimiento posibilita desarrollar proyectos dentro de las organizaciones a partir de nuevas ideas propuestas por sus trabajadores, para aprovechar nuevas oportunidades y satisfacer las demandas tanto de los propietarios como de los clientes de la organización.

Según la memoria de Emprendimiento Corporativo en España del Centro Internacional Santander de Emprendimiento (CISE) 2016, se especifica que:

“El emprendimiento corporativo o intraemprendimiento es una modalidad de la actividad emprendedora que se produce en el seno de todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas. Y suele ser un proceso muy complejo en la medida en que ha de responder a una gran variedad de circunstancias internas y externas a la organización y a las personas que lo protagonizan.”

Algunos teóricos consideran el intraemprendimiento y el emprendimiento corporativo como sinónimos: Sharma y Chrisman (1999) definen emprendimiento corporativo como el proceso a través del cual un individuo o un grupo de individuos en asociación con una organización existente, crean una nueva organización o instigan la renovación o innovación al interior de la organización. La creación de nuevas empresas, la innovación resultante de procesos de consultoría e, incluso, los emprendimientos corporativos con carácter social resultan en emprendimientos corporativos de diversa índole que puede tener un impacto externo, causado por el desarrollo de nuevos productos o servicios, o un impacto interno, debido a la innovación en los procesos desarrollados por la organización.

Otros autores argumentan que el emprendimiento corporativo sólo tiene lugar en el interior de la organización: “Stopford y Baden Fuller (1990; citado por Trujillo y Guzmán (2008) describen el emprendimiento corporativo como el ‘rejuvenecimiento’ de una organización existente”, llevado a cabo sólo por actores de la organización. Así, el emprendimiento corporativo puede ser utilizado como un sinónimo de intraemprendimiento (Vásquez, 2008). En tal sentido, otros investigadores comentan que: el intraemprendimiento no solo se limita a los emprendimientos internos o al capital de riesgo corporativo; también incluye la renovación organizacional y el *intrapreneurship*, inculcando una perspectiva



empresarial en los empleados, particularmente aquel comportamiento alineado con la rapidez y flexibilidad en las acciones (Kantisy Drucaroff, 2009).

En el contexto cubano la autora de la investigación considera el intraemprendimiento a similitud del emprendimiento corporativo, pues está enfocado hacia el desarrollo de nuevos o mejorados procesos, productos y/o servicios que aporten ventajas competitivas a la entidad ya establecida pero que requiere de un proceso innovador en su gestión. También es válido destacar que la innovación y la creatividad individual son parte de este proceso intraemprendedor y hoy en día son términos muy utilizados dentro de las organizaciones pues responden a la capacidad del capital humano de hacer algo nuevo, que las personas necesiten, que tenga valor y un mercado que lo quiera.

Autores como (Lawson y Samson 2001), proponen que la innovación "...representa una ventaja competitiva apoyada en la competencia, es el mecanismo por el cual se producen nuevos productos y procesos en las organizaciones, para resistir el proceso de transformaciones del mercado laboral con calidad, eficiencia, velocidad y eficacia. Los innovadores que poseen un alto desempeño pueden ofrecer productos de mayor calidad al mercado, de manera más rápida y a menores costos que los competidores".

Se trata de convertir las ideas en nuevos o mejorados bienes, servicios o procesos que el mercado valora, generar cambios tecnológicos y organizativos que aporten nuevas utilidades a la empresa y beneficios a la sociedad, estimular la creatividad buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas e integrando el pensamiento sistémico de los miembros de la organización. Se precisa de una adecuada combinación de trabajo individual y en equipo, en dependencia del reto creativo y de la etapa del proceso innovador, identificando problemas y posibles soluciones hasta su puesta en práctica (Torralbas, 2018)

1.2 La gestión del intraemprendimiento, un camino al fomento de la innovación y la creatividad

Cuando se habla del término de gestión, es necesario mencionarle conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa



para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación. La palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar, por ejemplo, su objetivo de ventas o de ganancias. Una buena gestión hace que las empresas funcionen. Sin embargo, no solo se gestionan compañías, proyectos, o bienes económicos, sino cualquier tipo de recurso.

El intraemprendimiento va más allá del desarrollo de nuevos productos/servicios, modelos de negocio, marcas o canales para innovar. Sin dudas el intraemprendimiento es una estrategia de innovación. El mismo consiste en echar andar ideas innovadoras que nacen al interior de la propia empresa, producto de curiosidad, la pasión de un colaborador que encontró una nueva forma de solucionar un problema o mejorar un proceso al interior de un negocio. Esta práctica resulta un factor clave en la construcción de una cultura organizacional basada en la innovación y la creatividad, activos fundamentales para garantizar la permanencia del negocio. Las empresas deben reconocer que es necesario escapar de la zona de confort de sus modelos y actividades tradicionales de negocio para crear valor a partir de nuevas oportunidades y desafíos empresariales, de ahí que surge la necesidad de crear una cultura adecuada para que los procesos de innovación y emprendimiento se sistematicen y sean sostenibles en el tiempo. Se deben vincular elementos que fortalezcan la cultura de la organización hacia la innovación.(Innagina Group,2015)

Según Robert Wolcott y Michael Lippitz en “The Four Models of Corporate Entrepreneurship”, existen 4 modelos que se pueden emplear para este fin tales como:

El modelo facilitador (Enabler): este modelo indica que los empleados de una organización están dispuestos a desarrollar nuevas ideas de negocio si se les da el apoyo adecuado. Estas organizaciones dedican recursos y procesos que les permiten a los equipos explorar nuevas oportunidades a su propio ritmo, en la medida que estas oportunidades aporten a la estrategia de la organización.



El modelo oportunista (Opportunist): todas las organizaciones empezaron como oportunistas, sin ningún tipo de recursos asignados, los ingresos del emprendimiento corporativo se basan en los esfuerzos de los empleados intrépidos, personas que trabajan contra todo pronóstico en la búsqueda y exploración de nuevas ideas de negocio. Funciona sólo en organizaciones en las que su cultura está basada en la confianza y que están abiertos a la experimentación. Sin este tipo de ambiente organizacional las buenas ideas pueden derrumbarse fácilmente por incongruencias en la organización o recibir financiación insuficiente.

El modelo vocacional (Advocate): el modelo vocacional asigna el emprendimiento corporativo a responsables completamente claros, pero con unos presupuestos muy modestos, esto con el fin de estimular que cada unidad de negocio busque los medios para financiar sus propias iniciativas. Este tipo de organizaciones actúan como evangelistas y expertos en innovación, facilitan el emprendimiento corporativo pero financiado con los recursos propios de cada unidad de negocio.

El modelo del productor (Producer): el productor se enfoca en apoyar a los emprendedores corporativos de la organización, pero también tiene como objetivo principal evitar que los proyectos generen conflictos de alcance entre áreas. Para esto se encarga de fomentar la colaboración entre las unidades de negocio, construye negocios potencialmente disruptivos y crea vías para que los ejecutivos apuesten por ideas que estén fuera de sus unidades de negocio.

Por otra parte se conoce que el ciclo de gestión consta de 4 etapas, la planificación, organización, liderazgo y control en función de diversas acciones para alcanzar un objetivo, una meta. La gestión del intraemprendimiento no es más que la asociación de cada una de las etapas del ciclo de gestión enfocadas esta vez al intraemprendimiento o emprendimiento corporativo

- Planificación. Es en esta etapa donde se fijarán los objetivos del intraemprendimiento a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados.



- Organización. En este momento los gestores determinan detalladamente el procedimiento del intraemprendimiento para alcanzar los objetivos formulados anteriormente.
- Liderar. En este caso se intenta que el personal posea una dirección, motivación, capacidad de crear y sentirse realizado con el trabajo que desarrolla de tal manera que resulte posible alcanzar los objetivos.
- Control. En este caso el o los gestores examinan si la planificación es respetada y los objetivos son cumplidos. Para ello deben ser capaces de realizar ciertas correcciones y direcciones si las normas no son acatadas.

Para Mitchell (2007) existe cierta tensión al negociar a nivel individual y organizacional, funciones administrativas y emprendedoras. Los gerentes normalmente son responsables del desarrollo de rutinas para funciones comunes; mientras que los emprendedores deben ser libres de actuar estratégicamente en condiciones no estructuradas y que desafíe su status quo. El proceso de innovación tiene una serie de etapas como lo son la generación de la idea, investigación y desarrollo, producción del prototipo, fabricación, comercialización y evaluación. Los intraemprendedores con sus habilidades, tienen varias funciones que desempeñar en los procesos de innovación organizacional. Dichas habilidades intraemprendedoras pueden desarrollarse a través de experiencias prácticas, preparándolos para la innovación dentro de un contexto organizacional, académico o de negocios. Aplicando habilidades tanto administrativas, como emprendedoras.

En la propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables que presenta Garzón (2005), intenta predecir la incidencia de las variables como características organizacionales, características individuales y la creación del contexto organizacional intraemprendedor; sobre la variable de innovación en las organizaciones. Los resultados que genera dicho modelo, tienen una relación directa con el cambio de actitudes y la innovación generada. El aprendizaje organizacional es significativo en la práctica de las organizaciones y el programa intraemprendedor, ya que permite cambios de



actitudes que estimulan el talento innovador en los trabajadores. Parte de los cambios es lograr que el trabajador o empleado, sin importar su nivel, se transformen en intraemprendedor para que contribuyan al crecimiento, diversificación o expansión de su negocio o empresa, reflejándose en un incremento de utilidades y generación de fuentes de trabajo. La innovación es la función específica del espíritu emprendedor, señala Drucker (1997) es la forma por la cual el emprendedor crea nuevos recursos productores de riqueza o proyecta los ya existentes. La innovación intencionada y sistemática inicia por el análisis de las fuentes de oportunidades. Dichas fuentes tendrán una importancia variable en el tiempo de acuerdo al contexto. Ya que la innovación es tanto un concepto, como percepción, deben salir a la calle para mirar, preguntar y escuchar. Se deben considerar básicamente dos variables, las cifras y el estudio de la gente, para así aprovechar la oportunidad. Para ser eficaz, la innovación debe ser sencilla y concreta. Inclusive la innovación que crea nuevos usuarios y mercados deberá estar orientada hacia una aplicación específica, clara y diseñada. La innovación es trabajo antes que genialidad, requiere de conocimiento y concentración. Ciertas personas poseen mayor talento innovador que otras, pero se limita a áreas concretas. Claro que en el espíritu emprendedor existe algo más que la innovación sistemática, están las estrategias emprendedoras y los principios de gestión que son necesarios en el negocio ya establecido y en la nueva empresa.

Empresas como Google han aplicado el intraemprendimiento, considerando que una buena forma de fomentar la innovación dentro de la empresa era permitir que sus trabajadores dedicasen el 20% de su tiempo de trabajo, al desarrollo de proyectos propios, que posteriormente pudiesen ser impulsados por las empresas. De esta iniciativa surgieron aplicaciones de gran éxito como Gmail y otros muchos productos que la empresa decidió apoyar, fruto de las ideas de sus propios trabajadores. La idea gustó bastante en el mercado porque otras importantes empresas tecnológicas, como Atlassian y LinkedIn decidieron aplicar el mismo modelo al menos durante algún tiempo. (El Intraemprendimiento en la estrategia de Innovación de la empresa, 2018).



La existencia de nuevas necesidades sociales, originadas en las profundas transformaciones políticas, económicas, demográficas y culturales de las últimas décadas, cuya satisfacción no es bien resuelta ni por el sector público ni por las ofertas privadas, demanda de nuevas mentalidades y cambios en la gestión de las organizaciones. Nuestro país cuenta con una gran demanda insatisfecha de bienes y servicios de la vida cotidiana, la cual es reconocida dentro del cuerpo de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Partido Comunista de Cuba, 2011), emanados del VI y VII Congreso del Partido Comunista de Cuba y actualizados en el año 2017, donde se hace evidente la promulgación del desarrollo del sector empresarial estatal y no estatal. De manera implícita en múltiples lineamientos se hace referencia al emprendimiento, a los planes de negocios, al desarrollo de nuevos productos y servicios y al fomento de nuevas iniciativas empresariales que permitan que el país avance en materia económica a ritmos nunca antes concebidos.

1.3 Enfoques metodológicos de la gestión del intraemprendimiento

La gestión del intraemprendimiento es parte de la gestión estratégica de la organización y por ende es necesario hacer énfasis en los enfoques estratégico y sistémico, por lo que la autora de la investigación consideró necesario abordarlos. Según Morejón Borjas (2012), el cambio organizacional se ha convertido en uno de los conceptos más en boga en los últimos años a partir de las condicionantes que el entorno de hoy impone a las empresas. El hecho de que las organizaciones deban aprender a vivir en el cambio y a anticiparse con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y desarrollo en medio de un entorno tan turbulento y competitivo conduce a una concepción esencialmente estratégica de la gerencia.

Porter (2009), en sus estudios sobre el pensamiento estratégico, sostiene que las empresas que no tengan una “estrategia”, sean grandes o pequeñas, son muy vulnerables y serán derribadas por la competencia en el corto plazo. A su vez, según Amabile (1996) y Chlamtac (2003), trazar estrategias tiene que ver con la creación de una nueva posición para la empresa: única, distintiva, significativa y



valiosa ante los clientes, que incluye un conjunto diferente de actividades y que los competidores no pueden copiar fácilmente. Ronda Pupo (2004), al analizar 36 modelos de dirección estratégica, plantea que la dimensión que más atención ha suscitado es la gestión.

Del mismo modo, la expresión enfoque estratégico encierra los componentes “intención estratégica”(de Souza y Dourado, 2003) y “actitud estratégica” (Menguzzato, 2007), para designar el pensamiento y la práctica de dirección como: prever y orientar la evolución de las necesidades tecnológicas asociadas al incremento de la competitividad de la producción y los servicios, activar su conversión en efectiva demanda tecnológica, influir en la adecuación perspectiva de la investigación tecnológica para conformar la oferta idónea en relación con dicha demanda, orientar la investigación científica para favorecer las premisas de la oferta tecnológica y promover la comunicación ciencia-tecnología-producción-servicios-consumo final, tomando como núcleo a la innovación tecnológica, todo aquello con efectivo carácter sistemático y perspectivo (Cruz Sánchez, 2006).

Los elementos abordados permiten plantear que la gestión estratégica encarna la acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. Es una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial, que debe ser producto del trabajo de equipo en el ámbito corporativo y que permitirá generar una guía para las decisiones de cada proceso o negocio de la empresa. Betancourt (2006), lo sintetiza como arte y(o) ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

El pensamiento o enfoque sistémico está fundamentado en el concepto central de la Teoría General de Sistemas que surge con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, donde define al sistema como un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia y se fundamenta en tres premisas básicas, a saber: los sistemas existen dentro de sistemas; los sistemas son abiertos, caracterizados por un



proceso de intercambio infinito con su ambiente, eminentemente adaptativos que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio que son los otros sistemas; y las funciones de un sistema dependen de su estructura. Este enfoque señala que una organización no es solamente la suma de sus partes, sino también la interacción que se da en las organizaciones y entre estas y el medio ambiente al que pertenecen. La cualidad sistémica define el comportamiento más general de la gestión (García Vidal, 2006).

Esta teoría resume como principios básicos del pensamiento sistémico aplicables a las organizaciones (Stoner, 1984; Delgado Gutiérrez, 2002; Cruz Cabrera, 2009) los siguientes: todo sistema tiene unas características denominadas emergentes que surgen de la integración de todos sus elementos y que ninguno de estos componentes posee de manera aislada. Es tanto más complejo cuanto mayor sea el número de componentes que lo forman y sus elementos están relacionados entre sí, de modo que no existen variables independientes unas de otras, sino que todas estas de forma directa o indirecta están relacionadas y se influyen mutuamente.

La conjugación coherente del enfoque estratégico con el enfoque sistémico incorpora profundidad a las relaciones verticales y horizontales del intraemprendimiento, coadyuva a los equipos a lograr un consenso en los procesos, las negociaciones y las expectativas, definir roles y responsabilidades, alinearse con las estrategias y obtener resultados. También propicia el aprendizaje organizacional y la formación de una cultura de valores y respeto por las diferencias, elevando las medidas de funcionamiento, eliminando los procesos ineficientes y mejorando los sistemas de retroalimentación y la solución de conflictos (Morejón Borjas, 2012).

Tras el análisis de estos enfoques se llega a la apreciación de que es posible aplicarlos a la gestión del intraemprendimiento, como un “proceso dinámico que debe ser diagnosticado, diseñado, implementado y evaluado para su mejora por un personal preparado, motivado y comprometido con garantizar su empleo adecuado y cotidiano bajo una concepción estratégica y sistémica que de manera coherente está integrada a la estrategia general de la organización”.



Los elementos anteriores relacionados con los enfoques de la gestión organizacional permiten identificar potencialidades para desarrollar la gestión del intraemprendimiento de forma estratégica y sistémica por las razones siguientes: concibe la planificación, organización, evaluación y control del emprendimiento como competencia individual cuya sistematización influye en la conformación de una cultura emprendedora integrada a la estrategia organizacional con misión y objetivos estratégicos definidos; permite consolidar las ideas generadas por las innovaciones en bienes, servicios y procesos competitivos a partir de los proyectos emprendedores; considera la interacción con el entorno en todos sus elementos y enfatiza en el emprendimiento como un todo integrado por sus cuatro dimensiones entre las cuales se generan interacciones que permiten emerger una nueva cualidad.

Torrallas 2018, realiza el estudio de 15 enfoques metodológicos que abordan la gestión del emprendimiento encontrados en la literatura publicada en la última década (tabla 1.2) y se analizan sus principales aportes y limitaciones a partir de las variables siguientes establecidas por ella en su investigación una vez resumido el estudio bibliográfico realizado: enfocados a la creación de negocio (CN) o al intraemprendimiento (IE), tratamiento de la influencia en la cultura (CE), empleo de los enfoques estratégico (E) y sistémico (S).

Tabla 1.2. Enfoques de la gestión del emprendimiento

Autor/año	CN	IE	CE	E	S
Henrique y Da Cunha, Brasil 2008	X	-	X	X	-
Toca Torres, México 2010	X	-	-	-	-
Cardona A; Vera A; Tabares Quiroz, Medellín, Colombia, 2014	X	-	X	-	-
Balcazar;Kuchak; Dimpfl; Shawn; Sariepella; Varun; Alvarado, 2014	X	-	-	X	-
Zubizarreta, Castro; Arellano, Sánchez; de León. España 2014	X	-	-	X	-
Robles Álvarez, Venezuela 2015	X	-	-	-	-
Pereira Leite y Vasconcelos; Araújo de Moraes, Brasil 2015	X	X	-	-	-
Martín Castejón y Aroca López, España 2016	X	-	-	-	-
Çolakoğlu, Nurdan, Gözükar, İzlem, Alemania 2016	X	-	-	-	-
Pagán Castaño; Guerrero Alonso; Lahuerta Martínez; López Torres; López Vicente; García Bermell; Campos Soriano; Marín	X	-	X	-	-



Micó; Mateo Martínez; Valencia, España 2017						
Martínez González; Ruíz de la Rosa; García Rodríguez, España 2017	X	-	-	X	-	
Pérez Díaz – Pericles 2017	X	X	-	-	-	
Rodríguez Ramos, España 2017	X	X	-	X	-	
Ferreira; da Silva Moreira; Loiola; Gondim; Guedes, Brasil 2017	X	X	-	-	-	
Mota, de Oliveira; Sobreira, do Carmo; Vale, Sampaio do Nogueira; Cardoso da Costa. Brasil 2017	X	-	-	-	-	Lo s

enfoques metodológicos analizados en la totalidad de los casos focalizan la gestión del emprendimiento a la creación de negocios, lo cual es positivo desde el punto de vista de la importancia que le confieren para el desarrollo económico de las naciones. Solo cuatro de los quince enfoques consultados hacen alusión al intraemprendimiento como un fenómeno incipiente que es necesario fomentar fundamentalmente en organizaciones con prestigio ganado y que demandan hacer de la innovación el factor clave para la sostenibilidad de la misma.

Otros enfoques hacen referencia a la influencia del emprendimiento en la cultura, pero es destacable que solo aluden a la cultura económica necesaria en una sociedad, al espíritu empresarial necesario en los países para que las personas busquen recursos para subsistir, se auto gestionen empleo, ajusten sus negocios y progresen económicamente. Al analizar por países se puede mencionar como en Colombia, México y Nicaragua abundan los programas encaminados a la cultura del emprendimiento y a la creación de empresas sostenibles. En España las mayores acciones se dirigen a la formación para ser emprendedores, a prepararlos en las habilidades necesarias para emprender nuevos negocios que generen empleos y solucionen problemas sociales. En Brasil la tendencia es el papel protagónico de las universidades para el fomento de la innovación como eje central para el desarrollo del emprendimiento. Se hace evidente la no consideración de la contribución del emprendimiento como competencia individual a la formación de una cultura emprendedora a nivel de la organización.

Con respecto al enfoque estratégico se centran en la necesidad de la formación que requieren las sociedades en materia de emprendimiento a largo plazo. Las

estrategias formativas en los centros educacionales a diferentes niveles, desde edades tempranas deben estar enfocadas a despertar el espíritu empresarial, el mercado, el comercio entre los niños, adolescentes y jóvenes, así como en dotar a los adultos de herramientas económicas que les permitan progresar en sus negocios. De esta forma, lo estratégico solo aparece abordado desde la visión de las instituciones formadoras y no desde las organizaciones productivas y de bienes.

En sentido general, todos los enfoques consultados centran la atención del emprendimiento en la creación de negocios, carecen de su tratamiento como competencia del capital humano susceptible a desarrollarse en una organización tanto privada como estatal, no se hace referencia a la cultura emprendedora de las organizaciones, no se encuentran enfoques que guíen hacia el intraemprendimiento, ni se emplean enfoques estratégico y sistémico para su gestión.

1.4 El contexto cubano, espacio propicio para fomentar el intraemprendimiento.

El modelo económico cubano posibilita redundar en aquellas deficiencias que aún no se han logrado superar en las diferentes etapas de desarrollo del país. A lo largo de los últimos cincuenta años, Cuba se ha enfrentado a la complejidad de construir un modelo económico socialista, funcional a las aspiraciones políticas y sociales de la Revolución Cubana, desde su condición de economía pequeña, subdesarrollada, bloqueada y en un entorno internacional sumamente adverso, especialmente en las últimas décadas.

Resultado de las lecciones aprendidas, a partir de su propia experiencia y de los paradigmas internacionales, desde el año 2016 el país se sometió a un amplio debate para una nueva agenda económica con el objetivo de construir una "sociedad más próspera para todos los cubanos" expresada en los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el periodo de 2016-2021, los cuales exponen que "El modelo económico y social cubano consolida la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios de producción fundamentales como la forma principal en la economía nacional. Además



reconoce en las actividades que se autoricen la propiedad cooperativa, la mixta, la privada de personas naturales y jurídicas cubanas o totalmente extranjeras, de organizaciones políticas, de masas, sociales y otras entidades de la sociedad civil. Todas funcionan e interactúan en beneficio de la economía y están sujetas al marco regulatorio y de control definido por el estado". Dichos lineamientos sintetizan los ejes principales de una de las transformaciones más profundas en materia de política económica que se hayan realizado en el período revolucionario, y, al propio tiempo, definen ambiciosas metas de desarrollo económico y social para los próximos años.

Esta nueva agenda económica para el desarrollo y la sostenibilidad de los logros sociales alcanzados en Cuba ha identificado el crecimiento económico como condición necesaria, direccionando el debate hacia los problemas internos de funcionamiento del modelo. Las claves para el crecimiento en Cuba parecen estar en las ganancias de eficiencia, la recuperación de una trayectoria de inversión de calidad, la capacidad innovadora portadora del capital humano y una adecuada inserción externa. La secuencia de la estrategia de crecimiento no es trivial en la medida que permita actuar sobre los cuellos de botella y mantener el equilibrio interno y externo para evitar retrocesos. Como ingredientes básicos para flexibilizar las tensiones entre crecimiento y equilibrio se destacan dos acciones estrechamente relacionadas: las requeridas transformaciones estructurales e institucionales incorporando la ciencia y la innovación en la gestión y la nueva estrategia de inserción internacional.

El término intraemprendimiento o emprendimiento corporativo aunque no esté propiamente agendado como una de las medidas a implementar para el fortalecimiento de la economía, está definido como un tipo de alternativa emprendedora llevada a cabo dentro de las organizaciones ya establecidas, y su práctica a este nivel ha demostrado su importancia para el éxito organizacional. Para Bernal y Cusi (2018) el emprendimiento en el interior de las organizaciones constituye hoy día una de las estrategias corporativas de mayor eficacia para dinamizar los equipos de trabajo y avanzar en una estrategia de innovación organizacional razón que ha dado a tomar lugar en las agendas de investigación.



De manera general, el intraemprendimiento no solo tiene incidencia en las decisiones que tomen sus líderes, en este caso del emprendedor o empresario consolidado en el mercado, sino que amplía el panorama para involucrar de forma activa el rol que ejercen los empleados de la organización. Viéndose como una modalidad emprendedora estratégica para lograr el éxito a través de la generación de nuevas formas de negocio en el interior de la organización (Ospina, Acosta Prado, y Castrillón, 2016). Permite el uso eficiente de los recursos disponibles y es una oportunidad de crecimiento y empoderamiento empresarial que contribuye de manera participativa al entorno. (Duarte, 2020)

El sujeto emprendedor(a) motivado, ya sea dentro de un sector tanto estatal como privado pone en práctica actividades que no solo fomenta en las grandes organizaciones, sino en pequeñas empresas que van realizando procesos de transformación graduales incluso con recursos limitados. Los productores, aquellos que buscan que sus ideas se incorporen a productos ya existentes de la compañía. Los transformadores, que quieren cambiar por completo la organización, con altos índices de apropiación, y aportan significativamente en procesos de innovación radical. Los iniciadores, con fiebre emprendedora, que buscan la oportunidad para crear una nueva organización y emprender por fuera de la compañía. Los conectores, que entienden la red, extienden su comunidad de talento y son excepcionales para atraer buenas ideas y prácticas para la organización (Bartolomé Sedano, 2011).

Involucrado a este grupo de persona(s) como un recurso para el desarrollo de la economía local y nacional; y haciendo cumplimiento de lo presentado en la política de lineamientos para contribuir al nuevo modelo económico que queremos lograr como país; en agosto 19 del presente año 2021 sale en gaceta oficial de Cuba la creación y aprobación de las pequeñas y medianas microempresas privadas (mipymes) como otra de las modalidades a aplicar.

El primer secretario del PCC y presidente de los consejos de estado y de ministro en su cuenta oficial de twitter manda un mensaje donde deseó muchos éxitos al colectivo de trabajadores de la primera mediana empresa privada formalizada bajo escritura notarial (Dofleini) "Entre todos construiremos el mejor país que nos



merecemos», refiriéndose a sus integrantes, especializados en actividades de programación e informática. El Jefe de Estado muestra así su apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), al ser estas parte de las acciones que el Gobierno implementa con el fin de perfeccionar la economía y ampliar los actores que participan en ella.

Especialistas estiman que la constitución de las Mipymes conduce a una reestructuración más flexible de la economía nacional, menos dependiente entre sus actores y apegada a la actividad productiva y de servicios de cada región del archipiélago. La creación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) ya es un camino abierto en Cuba, una posibilidad concreta alentada por el Estado en pro de sumar aceleración al desarrollo del país con sus fuerzas endógenas. Abierta desde el 20 de septiembre, la convocatoria confiere preeminencia a rubros como producción de alimentos, exportación de bienes y servicios, desarrollo local, economía circular y reciclaje, ciencia, tecnología e innovación, y se añadieron, en fecha reciente, las producciones manufactureras y los servicios informáticos.

Habiéndose aplicado la creación de las mipymes como una nueva forma de impulsar la economía, el intraemprendimiento toma camino hacia el protagonismo. Se convierte en una estrategia de primer orden a fomentar e implementar, no solo en el sector estatal de la población cubana, viabilizándose como una estrategia de primer orden a fomentar e implementar en todas las organizaciones, que hasta ahora no estén explotando su capital material y humano. Marcando esto el comienzo de una búsqueda paulatina de ideas y proyectos hacia la mejora continua como sujetos y como sociedad en sentido general.

1.5 El Parque Turístico José Martí de Holguín, un espacio de recreación que demanda del intraemprendimiento.

El Parque Turístico José Martí de Holguín, considerado uno de los más sobresalientes entre todos los que componen la campaña cubana, localizado en la cabecera municipal, es uno de los sitios preferidos de los holguineros para disfrutar de un rato de ocio y sano esparcimiento, (está conformado por diez instalaciones de diferentes categorías de las cuales El rincón campestre o más conocido como La Parrillada es de II categoría y las restantes instalaciones de



categoría III) pertenecientes a la Empresa Municipal de Gastronomía de Holguín EMGH. Surge en el año 1986 en la modalidad de recreación, y continúa hasta nuestros días de igual forma.

Sus instalaciones son: El Mambisito, es el área infantil destinada al deleite de los niños; la piscina gigante, una de las mayores atracciones para grandes y chicos, contiguo a la misma se enmarca el bar-Piscina desde el cual se puede disfrutar de una vista panorámica de la piscina; La Patana, atractivo centro montado sobre una embarcación de este tipo situado en los márgenes de la presa de Mayabe; La Parrillada y el Guajiro Natural para quienes prefieran la comida criolla; La Pizzería el Mayabeque para degustar comida italiana; el cabaret Flor de Teca con variados show y ofertas gastronómicas; El dagame, bar-restaurant que ostenta un paisaje por un lado de un exuberante arbolado y por el otro una amplia vista hacia la presa separada por una pequeña ribera de la misma; Rincón de la Juventud, como el mismo nombre lo describe diseñado para actividades juveniles y el Rincón del Recuerdo donde puedes apreciar maravillosa música del ayer.(Anexo 1)

El Parque Turístico José Martí tiene la misión de satisfacer las necesidades siempre crecientes de la población con la prestación de los servicios gastronómicos y de recreación, concordados a precios y calidad. Su visión es brindar un servicio gastronómico de excelencia, a través de un sistema de protección al consumidor con el incremento de ofertas, surtidos y diversificación de precios y servicios. La calidad es el respeto a sus clientes.

Sin embargo el valle como entre el argot popular holguinero se conoce este establecimiento no cumple en toda su magnitud con las exigencias que para todo tipo de público demandan sus variadas instalaciones, al carecer las mismas de una gestión de intraemprendimiento que logre aprovecharlas a su óptima capacidad. Siendo significativo mencionar algunas de las más notables deficiencias que pudiesen ser fácilmente solucionadas con una simple aplicación de las estrategias de intraemprendimiento. (Anexo 2)

A continuación se detallan algunas:

El Mambisito, que constituye el área más significativa en cuanto espacio, y además la destinada al recreo de los más pequeños conformada por una variada



cantidad de equipos para el uso los niños entre los que vale mencionar un trencito, sillas y bicicletas voladoras, aviones, barquitos eléctricos etc. Carece de funcionalidad al estar en desuso la mayoría de dichas diversiones previamente mencionadas por falta de mantenimiento, disponibilidad de recursos y gestión de los representantes. Cuenta además con una cremería con insuficiente disposición de ofertas hacia el público.

La patana, como bien su nombre hace referencia a un espacio de servicio al público anclado en las márgenes de la presa Mayabe. La cual cuenta con dos áreas de servicio, un área superior con vista panorámica a la presa y un área inferior creada para uso climatizado la cual no está prestando servicio por el deterioro de dichos equipos. Además cuenta con un servicio de bicicletas acuáticas que por falta de mantenimiento no se encuentran funcionando.

Piscina, esta es otra de las áreas más demandadas por el público fundamentalmente en período de verano, que comenzó en proceso de demolición con objetivo de obtener mejoras en sus prestaciones y se encuentra en estado de interrupción por falta de presupuesto para el pago de las brigadas a cargo de su terminación.

Áreas de oficinas, no siendo una de las áreas de servicio, pero si una de partes más importantes de todo el parque en sí, pues en ella radica todo el personal a cargo de la documentación para el correcto funcionamiento como empresa, también necesita la aplicación de técnicas y estrategias para la comodidad y con ello una mayor eficiencia de sus trabajadores, los que carecen de equipos y procedimientos informatizados para el desarrollo de su labor, no tienen confort suficiente atendiendo al nivel de su trabajo, insuficiente luminarias y equipos de climatización, así como, material de oficina acorde a sus exigencias.

Desde el punto de vista de creatividad e innovación que resultan ser las variables clásicas de aplicación de estrategias de intraemprendimiento en la Parque turístico José Martí, es válido recalcar que el parquees una de las organizaciones con prestigio ganado, que demandan hacer de la innovación el factor clave para su sostenibilidad.Las unidades anteriormente explicadas resultaron ser las escogidas como objeto de estudio debido a su alta demanda entre la mayor parte de la



población y a la diversidad de sus servicios, que le pueden proporcionar al sujeto o equipo emprendedor disímiles alternativas para la creación de ideas y proyectos. Se debe tener en cuenta además estas unidades explicadas al igual que el resto de las instalaciones que conforman el parque poseen un factor de lejanía importante dada a la ubicación del mismo en las afueras del casco histórico, incidencia que no debe ser minimizada desde la creatividad, tampoco cuentan con medios de promoción o publicidad de las variadas ofertas que puedan tener.

Estas unidades también se vieron afectadas con la llegada de la pandemia de la Covid19 causando más limitaciones en el desarrollo de sus actividades, no elaborándose suficientes proyectos o ideas alternativas que le permitieran aun con la situación epidemiológica continuar la prestación de servicios al público.

En el caso de los trabajadores, la burocracia y la rutina absorbe en su gran mayoría la creatividad de para el desarrollo de estrategias novedosas. No se evidencian actividades que los impulsen y motiven (fórum, talleres, actividades recreativas ambientadas por los superiores). Ni espacios donde estos se sientan respaldados para plantear sus ideas respecto al funcionamiento de las instalaciones (matutinos, charlas, asambleas, mítines).



CAPÍTULO II. ESTRATEGIA PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DEL INTRAEMPENDIMIENTO EN EL PARQUE TURÍSTICO JOSE MARTI DE HOLGUÍN.

Cuando se habla de estrategia empresarial para el intraemprendimiento, no es más que una serie de acciones, planificadas, en consonancia con los recursos y la situación actual, para conseguir objetivos propuestos (Vásquez, 2020) en el caso de la investigación se propone una estrategia dirigida a fomentar el intraemprendimiento. Lo primero que se tiene que hacer es incorporar el intraemprendimiento en las estrategias de la organización y crear un ambiente propicio para su desarrollo. La flexibilidad, la libertad, la incorporación del capital humano en la toma de decisiones, así como la identificación oportuna de los intraemprendedores son algunas de las claves. (Moya, 2021)

La estrategia es una decisión presente con efectos futuros, es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Seleccionando los negocios actuales o futuros de la organización, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

2.1 Estrategia propuesta.

La estrategia propuesta consta de 9 acciones que son claves, para impulsar y desarrollar el intraemprendimiento en esta organización:

2.1.1 Realizar el diagnóstico estratégico de la organización

Es necesario que las organización identifiquen sus retos, hacia dónde quieren ir, qué esfuerzos deben focalizar y a cuáles no deben prestarle la mayor atención. Para desarrollar el intraemprendimiento es necesario que se realice una planificación, se establezcan objetivos cuantificables y definan equipos y



responsabilidades. El intraemprendimiento debe estar en la medula espinal de la organización como una forma de crecimiento empresarial.

Para ello, se propone la realización del análisis estratégico interno y externo de la organización, se confeccionan las matrices MEFI Y MEFE, que posibilitan identificar los elementos internos y externos que influyen en los resultados de la organización, reconociendo los que afectan directamente y con mayor peso, a la par que establecen posibles cursos a seguir y proponen soluciones.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores	ponderación	calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
F1.			
F2.			
F3.			
Debilidades			
D1.			
D2.			
D3.			

Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE)

Factores	ponderación	calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
O1.			
O2.			
O3.			
Amenazas			
A1.			
A2.			
A3.			



Todo emprendimiento nace para solucionar una necesidad insatisfecha, por lo que se tienen en cuenta las debilidades y amenazas que tiene la organización, como punto de partida para la generación de ideas emprendedoras que potencien el intraemprendimiento organizacional.

2.1.2 Fomentar una cultura organizacional favorable a la creatividad y la innovación.

Cuando se habla de cultura se refiere a involucrar las relaciones interpersonales, la ideología, las creencias y las herramientas que utiliza la organización. La cultura organizacional está compuesta por símbolos, valores y creencias que comunican los integrantes de la organización. Sin una cultura que les garantice libertad a los miembros de la organización para promover y desarrollar ideas, el intraemprendimiento sería imposible.

Para promover tendrás que garantizar al recurso humano lo siguiente:

- Libertad para tomar decisiones.
- El recurso humano debe sentir que en la organización existe tolerancia al riesgo y no se realiza énfasis en los errores.
- Se deberán otorgar beneficios como incentivo por la generación de ideas.
- Se debe otorgar libertad para investigar y participar activamente en las decisiones de la empresa.

Para poner en práctica lo anterior es fundamental adoptar estructuras organizacionales más planas (cuanto menos niveles jerárquicos tenga será mejor) y difundir valores que los orienten a la innovación, creatividad y experimentación. En otras palabras es fundamental, preparar e incentivar al capital humano, para que aprovechen las oportunidades que visualicen en el mercado y que le den beneficios económicos a la empresa.

En este paso se realiza el inventario de las limitaciones o debilidades que tiene la organización, partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, su punto de partida son las debilidades y amenazas detectadas. Se ponderan estas debilidades/amenazas y se valora el impacto de las mismas en los resultados económicos actuales de la entidad.

La acción de emprender es un proceso evolutivo que se inicia en el momento en el que surge una idea y culmina cuando ésta alcanza su máximo desarrollo, por lo



que las oportunidades para emprender nacen de las ideas que surgen ante necesidades insatisfechas en los procesos, productos y servicios de las organizaciones o del entorno. En esta acción, se busca toda la información necesaria para identificar problemas o necesidades no satisfechas, que se corresponden con el encargo social de la entidad y que generen una idea emprendedora (tabla 2.1).

Se utilizan técnicas de trabajo en grupo como tormenta de ideas, entre otras actividades que permitan llegar a un consenso para obtener un banco de ideas creativas, que posibiliten un ambiente favorable para el desarrollo de un proceso, producto o servicio nuevo. Creando un ambiente que fomente la cultura del intraemprendimiento entre los trabajadores haciendo del cambio una herramienta hacia la mejora, pues la resistencia a este constituye un elemento inhibitor que podría hacer que buena una idea o proyecto se desestime.

Tabla 2.1. Propuesta de instrumento para identificar oportunidades de negocio

Necesidades no satisfechas identificadas en procesos, productos o servicios.	¿Qué potencialidades se tiene como organización?	¿Qué necesita la gente?

Luego en dependencia del tamaño del grupo de trabajadores, se llega a un consenso, primero por equipos que se propone no sean de más de cinco personas y después grupal, de las tres necesidades que podrán convertirse en oportunidades de mejora o de negocios.

2.1.3 Prestar atención a los activos intangibles de la organización.

En los proyectos siempre se toman en cuenta los activos tangibles, pero también son relevantes los intangibles. Entre estos activos se destacan la propiedad intelectual, la marca, las patentes, las bases de datos y el capital intelectual. Todos importantes para la generación de beneficios sostenibles en la empresa.

En esta acción, se realiza un estudio de la estrategia que tiene la organización con vistas a adoptar un estilo emprendedor e innovador, que propicie generar nuevos productos, servicios, innovaciones de procesos, organizacionales y de marketing, para incorporar dentro de su plan de negocio la estrategia de innovación. Se realiza la aplicación del instrumento de medida del intraemprendimiento y la valoración que tienen los trabajadores de las posibilidades de emprender en la organización. (Anexos 3). Se muestra en el anexo 4 el perfil del intraemprendimiento asumido en la investigación (Torralbas, 2018)

2.1.4 Diseñar e implementar programas emprendedores.

En esta fase, se pretende lograr que a partir de las ideas seleccionadas, se elaboren los proyectos de innovación y emprendimientos, que posteriormente pueda transferirse a la sociedad y contribuyan a la mejora del bien o servicio.

Se realiza el análisis y síntesis de la información referida a las ideas seleccionadas en el segundo paso, se tiene en cuenta la necesidad no satisfecha y la propuesta de ideas creativas para determinar la que se convertirá en oportunidad de innovación. Para esto se propone el esquema de trabajo basado en el Modelo Canvas (figura 4), que no es más que una herramienta que permite la descripción, visualización y evaluación de modelos de negocios, de fácil adaptación en la oportunidad seleccionada.








<p>Alianzas Clave </p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos claves adquirimos de los socios?</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>¿Qué valor le entregamos al cliente? ¿Cuál de los problemas del cliente le ayudamos a resolver? ¿Qué paquetes de productos o servicios le estamos ofreciendo a cada segmento de cliente? ¿Qué necesidades del consumidor estamos satisfaciendo?</p>	<p>Relaciones Clave </p> <p>¿Qué tipo de relacionamiento con cada segmento de cliente esperamos establecer y mantener? ¿Cuáles hemos establecido? ¿Cuán costosos son?</p>	<p>Segmentos de Consumidores </p> <p>¿Para quienes estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros más importantes clientes?</p>
<p>Estructura de Costos </p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en relación a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos claves son más caros? ¿Cuáles actividades claves son más caras?</p>		<p>Fuentes de Ingreso </p> <p>¿Por cuál valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por cual valor pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cómo cada flujo de ingreso contribuye al flujo de ingreso general?</p>		

Figura 4. Modelo Canvas a aplicar a la oportunidad seleccionada.

Mediante un adecuado proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, se debe involucrar a toda la empresa, proveedores y clientes a generar de manera creativa las innovaciones. El proceso de diseño y desarrollo, consiste en obtener información de los usuarios, del mercado y de las audiencias que van a tener contacto con el producto o servicio, generar alternativas creativas al problema, hacer el diseño industrial, la ingeniería del producto, los moldes y herramientas, para finalmente llegar a la materialización del proceso, producto o servicio. Se propone un formato de proyecto acorde a la Resolución 44 del 2012 emitida por el (CITMA), que establece que: los programas y proyectos de ciencia, tecnología e innovación constituyen la forma organizativa fundamental para la planificación, financiamiento, ejecución, evaluación y control de estas actividades, acorde a la necesidad de alcanzar la adecuada correspondencia con los lineamientos de la política económica y social para la actualización del modelo económico cubano (anexo 5).

2.1.5 Gestionar los proyectos emprendedores

Un proyecto emprendedor no se puede gestionar de la misma forma que se gestiona cualquier otra actividad. En la innovación hay varios aspectos no definidos claramente, el riesgo, la incertidumbre, tiempos de desarrollo mayores a proyectos convencionales, entre otros. Por esto hay que desarrollar herramientas específicas de gestión que permitan administrar la innovación desde el comienzo. Además, se hace necesario la capacitación en las temáticas que se demanden para el logro de una gestión efectiva de cada proyecto emprendedor.

Obtener recursos económicos para la generación de innovaciones es un aspecto decisivo para llevarlas a cabo. La mayoría de las veces, este dinero no está disponible ni al alcance de algunas empresas, por lo que es necesario obtener información de cómo obtener estos recursos, ya sea de manera gubernamental o privada. Tiene que ver directamente con los fondos y los procedimientos para llenar las solicitudes y obtenerlos.



Para responder a las amenazas y oportunidades del entorno, la organización debe aprender a sistematizarlas por medio de herramientas de vigilancia tecnológica (búsqueda de patentes, tecnologías), Benchmarking y mejores prácticas del negocio, e información de las últimas tecnologías disponibles, así como descubrimientos científicos que permitan tener la información más actualizada para la toma de decisiones para innovar, y así se evita invertir tiempo en generar algo que ya existe.

Es en esta etapa donde se materializa el proyecto seleccionado, por lo que:

1. El jefe de proyecto con su equipo se distribuyen las tareas que requiere la ejecución del proyecto.
2. Se le da legitimidad al proyecto.
3. Se activan las entidades participantes que tienen relación con el proyecto.
4. Se realiza la búsqueda de financiamiento.
5. Se norman las relaciones con los suministradores.
6. Se fijan los precios.
7. Se garantiza la logística que asegura la puesta en marcha y sostenibilidad del proyecto.

Las herramientas de gestión adecuadas para esta fase son: trabajo en equipo, gestión de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y trabajo en red.

2.1.6 Protección de los resultados

Para alcanzar una ventaja clara como organización que ha generado una innovación, es importante crear una adecuada estrategia en propiedad industrial. Esto incluye el aprendizaje de cómo proteger con el mayor beneficio posible, todo lo generado en la empresa, desde marcas, diseños industriales, modelos de utilidad y patentes. Conocer cuánto cuesta hacerlo, cómo se hace en Cuba y en el extranjero y cómo se puede vender, es fundamental para negociación obtener un rendimiento en el futuro.

Como expresa Morejón Borjas (2012) pueden protegerse diversas alternativas:



- ❑ Alternativa A: resultado protegible por cualquiera de las modalidades de la propiedad industrial y se tramitan por el representante oficial nombrado ante la Oficina Cubana de Propiedad Industrial (OCPI).
 - A1: Invención.
 - A2: Modelo de utilidad.
 - A3: Diseño industrial.
 - A4: Marca comercial y otros signos distintivos: emblema empresarial (A5), nombre comercial (A6), rótulo de establecimiento (A7) y lema comercial (A8).
 - A9: Indicaciones geográficas.

❑ Alternativa B: resultado protegible por derechos de autor. La protección del derecho de autor es automática y no requiere de registro alguno, pero es aconsejable hacerlo. Los resultados, a los efectos de esta alternativa¹ pasarán a considerarse como “obras” y se diferenciarán en tanto sean literarias, científicas, digitales u otras. Se tramitan en el CENDA, el cual es el depositario legal que existe en Cuba para tales fines.

La solicitud de protección, en el caso de las alternativas A y B, debe ser realizada ante las oficinas correspondientes, por los propios representantes de propiedad intelectual designados por la dirección, o emplear alguna interface establecidas en el país. Asimismo, cuando se trate de una solicitud de registro internacional, existen consultoras jurídicas especializadas que dedican sus servicios a estas tramitaciones en el extranjero².

❑ Alternativa C: resultado protegible por la vía del secreto empresarial. Puede darse el caso de que algunas invenciones o innovaciones no cumplan con los requisitos de patentabilidad, pero sirven para solucionar determinados problemas técnico-empresariales y, en algunos casos, es conocimiento

¹ Esta alternativa surtirá efecto legal en países que han ratificado el Convenio de Berna y miembros de la OMC que respetan sus obligaciones en virtud del acuerdo sobre los ADPIC.

² La relación y datos de estas entidades consultoras aparecen publicados en el Boletín Oficial de la OCPI y pueden ser consultados en el sitio web: <http://www.ocpi.cu>



complementario que sirve de apoyo para la explotación de una patente, permitiendo obtener el máximo aprovechamiento de manera secreta.

- ❑ Alternativa D: resultado no susceptible de protección por propiedad intelectual, sobre el cual recae la decisión de su comunicación pública por diferentes vías: tiempo de liderazgo, anticipación, publicaciones, presentación en eventos, apropiación social del conocimiento, otros.
- ❑ Alternativa E: establecer alianzas estratégicas. Se trata de valorar si el resultado obtenido o esperado, necesita ser desarrollado y se requiere de I+D que no posee la empresa, por esto se establece un acuerdo entre dos o más organizaciones que se unen o cooperan en un proyecto o un área selecta de negocios o actividades, compartiendo sus costos, riesgos y beneficios. Generalmente las razones que motivan esta opción están dadas por los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos, la puesta en común de knowhow, el acceso a los mercados y la búsqueda de apoyo financiero. La alianza se puede lograr mediante “Jointventure” o a través de convenios de colaboración científico técnica entre empresas, empresa-universidad o empresa-entidad de ciencia e innovación tecnológica.

En correspondencia con la alternativa que se apruebe para la protección de la propuesta presentada por el autor, se realiza la asesoría que sea necesaria.

2.1.7 Asignar recursos a las iniciativas.

Para hacer realidad las iniciativas de tus trabajadores, se necesitan recursos, por eso, es necesario que la organización determine cómo y cuánto dispondrá para el desarrollo de intraemprendimiento.

Se deben asignar recursos humanos y económicos distribuidos por iniciativas puntuales o como parte del presupuesto anual de la empresa.

Es importante tener claro, que las iniciativas de emprendimiento corporativo requieren un compromiso sostenido en el tiempo. Esto quiere decir que la empresa deberá establecer el número de ideas que podrá apoyar en un período de tiempo.



2.1.8. Organizar los procesos de trabajo.

Gestionar los proyectos emprendedores no es fácil, es un proceso que requiere tiempo y atención. En caso de iniciativas relacionadas con la revitalización o transformación de unidades de negocios, es necesario ir creando equipos ad-hoc para la incubación de las ideas. Pero si las ideas de intraemprendimiento no están aplicadas a unidades de negocios existentes es recomendable asignar un equipo diferenciado. Esto permitirá que se desarrolle de forma libre la iniciativa sin que las necesidades de recursos de los negocios que ya tiene la empresa afecten al equipo.

2.1.9. Valorar el intraemprendimiento desarrollado.

Se realiza una valoración de la gestión del intraemprendimiento desarrollado, su impacto en la mejora de los procesos, productos y servicios objetos de análisis, para analizar si los resultados obtenidos son los esperados.

Se proyectan e implementan las acciones de mejora enfocadas en los resultados obtenidos, se proyectarán además programas específicos hacia aquellos elementos que requieran de nuevas acciones ante las nuevas necesidades detectadas que desde el corto hasta el largo plazo pueden tener un impacto en la sostenibilidad de la organización.

2.2 Aplicación parcial de la estrategia propuesta para el fomento del intraemprendimiento en el Parque Turístico José Martí de Holguín.

La aplicación de la estrategia propuesta se realiza en El Parque Turístico José Martí, entidad a la que pertenece la autora de la investigación; es necesario esclarecer que atendiendo a la compleja situación epidemiológica que atraviesa el país y fundamentalmente la provincia Holguín se realiza de manera parcial y sus resultados se muestran de manera resumida a continuación:

La realización del diagnóstico estratégico no fue posible en toda su totalidad en El Parque Turístico José Martí, pues a consecuencia de la pandemia las técnicas de trabajo en grupos como las tormentas de ideas correspondientes no pueden aplicarse, se decidió además no tomar en cuenta diagnósticos anteriores



realizados en otras investigaciones, pues no se corresponden con la realidad que posee el Parque en la actualidad.

No obstante si se realiza la MEFI y MEFE de manera virtual para tener los elementos considerados debilidades y amenazas, cuyas soluciones engendran propuestas emprendedoras.

1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores
Fortalezas
F1. Potencial humano comprometido y calificado
F2. Buena reputación de la entidad
F3. Posibilidad de servicios variables acorde a todo tipo de público
F4. Grandes extensiones de terrenos en el parque
Debilidades
D1. Pocos recursos financieros
D2. Poco presupuesto para el marketing
D3. Mala accesibilidad
D4. Obsolescencia de equipamiento y ausencia de tecnologías imprescindibles
D5. Administración manual (no utilizan herramientas ofimáticas para facilitar los procesos)
D6. Insuficientes abastecimientos
D7. Deterioro de las unidades que conforman el parque

Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE)

Factores
Oportunidades
O1. Múltiples unidades para brindar diversos servicios



O2. Proceso de actualización del modelo económico cubano
O3.Existencia de demanda insatisfecha
Amenazas
A1. Varios competidores
A2. Productos pocos competitivos
A3. Escases de medios de transporte
A4. Carencia de equipos para reponer los dañados u obsoletos

Se les solicitó a los trabajadores encuestados que ponderaran las debilidades y amenazas de acuerdo a las que más influyen en la satisfacción de los clientes que reciben el servicio en la instalación. De manera resumida se obtuvo que:

- El 87 % de los encuestados considera que los insuficientes abastecimientos, vinculados con la escasa oferta por falta materia prima provoca la mayor insatisfacción de los clientes con la prestación de servicios.
- El 74 % considera que el deterioro de las unidades que conforman el parque, en lo que tiene una gran incidencia la cantidad de equipos rotos u obsoletos que no se encuentra como repararlos, actualizarlos de acuerdo a las nuevas exigencias de los clientes.
- El 70 % considera que la mala accesibilidad, por la escasez de medios de transporte que lleguen hasta la instalación, afecta la afluencia de los clientes y se convierte en una limitación general pues afecta a todas las unidades que conforman el parque.

De estas necesidades se realiza la generación de ideas creativas que mediante propuestas innovadoras solucionen estas debilidades que hoy afectan la eficiencia, sostenibilidad y calidad en los servicios que brinda la instalación.



Fomentar una cultura organizacional favorable a la creatividad y la innovación

Para fomentar una cultura favorable a la creatividad y la innovación, se decidió proponerle a los trabajadores de las unidades que conforman el parque, que supusieran que el parque era de su propiedad y generaran ideas para solucionar estas tres debilidades y amenazas, que se habían relacionados como las de mayor ponderación.

Se propuso la realización de un concurso de ideas creativas entre los trabajadores, y serían premiados con una estimulación moral a través de un acto político para presentarlo a todos los trabajadores de la empresa y una estimulación material que incluye una bolsa de regalo con variados productos comestibles, a las dos mejores ideas. Para ello se contactaron a tres profesores de la universidad que colaborarían como tribunales del concurso.

Se realiza la elaboración del siguiente esquema:

Necesidades no satisfechas identificadas en procesos, productos o servicios.	¿Qué potencialidades se tiene como organización?	¿Qué necesita la gente?
Carencia de recursos	Posibilidad de realizar alianzas con campesino Extensiones de terrenos vírgenes Hacer algunos huertos particulares de frutas y verduras	Comestibles, ofertas variadas
Deterioro de las unidades que conforman el parque (equipos rotos y obsoletos)	Personal capacitado	Equipos seguros y atractivos
Mala accesibilidad	Posibilidad de contratar a transportistas privados o estatales	Trasporte seguro y directo hasta la instalación.

Prestar atención a los activos intangibles de la organización

El Parque Turístico José Martí, no cuenta con estrategia alguna para el fomento de la innovación, ni crea espacios para la generación de ideas creativas entre sus trabajadores, de manera lineal dan respuesta desde sus puestos de trabajo a las



necesidades inmediatas que surjan, son muy disciplinados y cumplen con el trabajo asignado para sus puestos de trabajo.

Se realiza la aplicación del instrumento diseñado a los 50 trabajadores que se encontraban en la instalación, obteniéndose que de acuerdo al modelo genérico del intraemprendimiento, el 75 % de los encuestados tiene deprimida la dimensión de innovación y el 60% la de gestión y realización. Por tanto, se deben realizar acciones encaminadas al fortalecimiento de las mismas.

Diseñar e implementar programas emprendedores

A partir de las ideas seleccionadas, se elaboran los proyectos de innovación y emprendimientos, que posteriormente se implementarán para brindar los servicios que los clientes necesiten del parque Turístico José Martí.

Por la situación epidemiológica del país, que fue recrudescida en el período de la investigación, no pudieron realizarse todos los modelos de negocios correspondientes a las ideas presentadas. Se decidió realizar la más determinante de las estrategias, a partir de la aplicación del modelo canvas.

Modelo Canvas aplicado al Parque Turístico José Martí de Holguín.

Como resultado del análisis estratégico, se obtuvo que el 87 % de los encuestados considera que los insuficientes abastecimientos, vinculados con la escasa oferta por falta materia prima provoca la mayor insatisfacción de los clientes con la prestación de servicios, siendo esta la dificultad de mayor trascendencia que hoy enfrenta la instalación.

Se propició un espacio de intercambio de ideas creativas con los trabajadores del centro y se llegó a la conclusión que por espacio de un año, y renovable de manera automática hasta que una de las partes decida lo contrario, se realizara la renta de espacios a diversos emprendedores que en la ciudad tienen negocios de ventas de alimentos ligeros y que están dispuestos a posicionarse en el Parque Turístico.



El modelo canvas en su primera versión resulta como se muestra a continuación:

Alianzas Clave - Proveedores de productos - Gobierno local y provincial - Comunidad - Proveedores de servicios - Otras organizaciones	Actividades Clave - contratación - renta - ventas	Propuesta de Valor Renta de espacios a emprendedores que poseen negocios de venta de alimentos ligeros	Relaciones Clave - proveedores - clientes - empresas	Segmentos de Clientes - Población de la ciudad de Holguín
	Recursos Clave - Capital Humano Mobiliario, Terreno		Canales - Punto de venta directo - Páginas Web - Redes Sociales	
Estructura de Costos - No se incurren en gastos, pues el emprendedor que renta asume el pago de los servicios de electricidad y agua.			Fuentes de Ingreso - Renta de espacio: 500.00 CUP semanales - Empresas que contraten los servicios en la instalación: 15 % de lo facturado	

Para complementar la aplicación de las estrategias de intraemprendimiento se realizaron además algunas acciones encaminadas a que una vez se restablezca la normalidad en el territorio, se dé continuidad a las demás propuestas realizadas, entre las que se pueden mencionar:

- Aplicar la Res 320/2021 de oferta y demanda del ministerio finanzas y precios que hace alusión a las compras de recursos al sector privado.
- Posibilidad de realizar algunos huertos para aprovechar las extensiones de terrenos vírgenes con los que cuenta el valle y así cultivar frutas y verduras, que serán utilizadas a posteriori en las ofertas de la instalación.

- Se realizan dos proyectos de investigación vinculados con la universidad, en particular con el Centro de Estudios de CAD/ CAM, para el modelado asistido por computadoras de nuevos equipos de recreación atractivos y seguros, que pueden ser fabricados por la Empresa de Implementos Agrícolas, Héroes del 26 de julio.
- Se coordina con la Facultad de Comunicación y Letras y con la de Ciencias Sociales para diseñar la realización de concursos y ofertas recreativas y culturales que fortalezcan el atractivo de la instalación.

La aplicación de la estrategia para el fomento del intraemprendimiento en el Parque Turístico José Martí de Holguín se realizó de manera parcial. Las acciones restantes no se lograron implementar debido a la Covid 19, adversa crisis afrontada por el país y especialmente en la provincia de Holguín, lo que trajo consigo un aislamiento social que frenó la aplicación completa de estas acciones propuestas.



CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis de la literatura científica a la que se tuvo acceso, permitió determinar que el intraemprendimiento es una capacidad propia que se manifiesta en un individuo y se materializa en su aporte a la organización a la que pertenece, por tanto fomentar el intraemprendimiento es una necesidad en los momentos actuales.
2. Se desarrolló una estrategia, que integra herramientas de diversas naturalezas, se centran en el intraemprendimiento y posibilitan la mejora y sostenibilidad de los procesos, productos y servicios en el desarrollo de una cultura emprendedora organizacional en el Parque Turístico José Martí.
3. La aplicación parcial del procedimiento, evidenció de forma general que el capital humano encuestado en El Parque Turístico José Martí de Holguín posee las características emprendedoras que permitirán nuevos y mejorados servicios, pero carecen de espacios y proyectos emprendedores que lo posibiliten, por consiguiente se realizan algunas propuestas que de manera inmediata potencian el intraemprendimiento y solucionan las necesidades más apremiantes de los clientes.



RECOMENDACIONES

1. Desarrollar actividades de vinculación del MINCIN con la Universidad de Holguín para la capacitación en herramientas básicas de gestión, un curso básico de Innovación y Creatividad y algunas herramientas básicas para la Realización personal del capital humano.
2. Concluir la aplicación de la estrategia propuesta una vez que se restablezca la situación epidemiológica para lograr el diseño y la gestión de proyectos emprendedores que tributen a la mejora y sostenibilidad del El Parque Turístico José Martí de Holguín.
3. Perfeccionar la estrategia propuesta para la gestión del intraemprendimiento en otras instalaciones recreativas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 4 Modelos de Intraemprendimiento. (s. f.). Blogspot. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <http://crezcoconsultores.blogspot.com/2017/12/four-models-of-intrapreneurship.html?m=1>
- Allali, B. (2010). Intrapreneuriality and the perceived autonomy indicators. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 10(3), 324-338.
- Amabile, T. M. C. R. C. H. L. (1996). assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5).
- Antoncic, B. y Hisrich, R. (2000). Intrapreneurship modeling in transition economies: A comparison of Slovenia and the United States. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5 (1), 21-40.
- Balcazar, F. E., Kuchak, J., Dimpfl, S., Sariepella, V., y Alvarado, F. (2014). An empowerment model of entrepreneurship for people with disabilities in the United States. *Psychosocial Intervention*, 23(2), 145-150. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.psi.2014.07.002>
- Betancourt, J. (2006). Gestión estratégica, navegando hacia el cuarto paradigma.
- Bhide, A. (2000). Creando empresa: La iniciativa emprendedora. *Harvard Business Review Press*.
- Camelo-Ordaz, C., Diáñez-González, J. P., y Ruiz-Navarro, J. (2016). The influence of gender on entrepreneurial intention: The mediating role of perceptual factors. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(4), 261-277. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2016.03.001>
- Cardona A., M., Vera A., L. D., y Tabares Quiroz, J. (2008). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura e y fondo emprender en Medellín. Medellín, Colombia: Grupo de Estudios Sectoriales y Territoriales –ESYT– Departamento de Economía, Escuela de Administración.
- Castillo, A. (1999). Estado del Arte del emprendimiento. Intec Chile.



- Cerón Ríos, G. M., Rivera Martínez, W. F., & Sánchez Tróchez, D. X. (2020). Intrapreneurship in Small Organizations: Case Studies in Small Businesses. *ESIC MARKET Economic and Business Journal*, Volume 52, Issue 1, 135–160. <https://doi.org/10.7200/esicm.168.0521.3>
- Cruz Cabrera, L. (2009). *Tecnología de Gestión Organizacional para Centros de Servicios Científicos Tecnológicos*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, La Habana.
- Çolakoğlu, N., y Gözükkara, İ. (2016). A Comparison Study on Personality Traits Based on the Attitudes of University Students toward Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 133-140. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.122>
- Cruz Sánchez, A. (2006). *La Dirección Estratégica en el Sistema de Ciencia e Innovación tecnológica*. [Texto para clases de doctorado]. La Habana.
- Chlamtac, I. C., Marco; Liu Jennifer. (2003). Mobile ad hoc networking: imperatives and challenges. *Ad hoc networks*, 1 (1), 13.
- de Souza, E. C. L., y Dourado, T. P. (2003). Empresa Júnior: Uma análise da situação atual das juniores das Universidades brasileiras.
- Delgado, J. A. (2002). *Análisis sistémico. Su aplicación en las comunidades humanas*. S. L. Editoriales Dossat Ed.
- Díaz, I., y Echevarría, D. (2016). El emprendimiento en Cuba: un análisis de la participación de la mujer. *Entramado. Universidad Libre de Colombia*, 12(2).
- Drucker, P. (1997). *La innovación y el empresario innovador*. España: Apostrofe.
- Duarte, D. A. A. (2020). Las Practicas De Intraemprendimiento En La Innovación De Las Mipyme (Intrapreneurship Practices in the Innovation of MSMEs). SSRN. Recuperado 8 de octubre de 2021, de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3696716
- El Intraemprendimiento en la estrategia de Innovación de la empresa. (2018, 18 junio). Futurizable | Singular. Recuperado 28 de octubre de 2021, de https://futurizable.com/intraemprendimiento/?fbclid=IwAR0D3tjsaGj_z8H-vev1-15oMbQoQAbxsq0BzlwCAGAw0zjplpzz7zwVA2A



- Ferreira, A. d. S. M., Loiola, E., y Gondim, S. M. G. (2017). Motivations, business planning, and risk management: entrepreneurship among university students. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(2), 140-150. doi: <http://doi.org/10.1016/j.rai.2017.03.003>
- García, G. (2006). *Contribución teórico-profesional para la administración*. (Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias), Universidad de oriente, Santiago de Cuba.
- Garzón, M. A. (2005). Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables. *Universidad & Empresa*, 4(9).
- Herruzo, E.; Hernández, B.; Cardella, G. M. y Sánchez, J. C. (2019). *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos*. España: Editorial DYKINSON, S.L.
- Jaramillo, L. (2008). *Emprendimiento: Concepto básico en competencias*. Colombia: Editorial Universidad del norte Lumen.
- Kabukcu, E. (2015). Creativity Process in Innovation Oriented Entrepreneurship: The case of Vakko. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1321-1329. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.307>
- Kantis, H. y Drucaroff, S.(2009). El intra-emprendimiento como fuente de innovación empresarial. https://www.researchgate.net/publication/314177447_El_intra-emprendimiento_como_fuente_de_innovacion_empresarial.
- Lawson, B. y Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(03), 377-400.
- Martín, P. J., y Aroca, B. (2016). Corporate social responsibility in family SMEs: A comparative study. *European Journal of Family Business*, 6(1), 21-31. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.002>
- Martínez, J. A., Ruiz, C. I., y García, F. J. (2017, 18-20 JUNIO). *Percepción de la vocación y competencia emprendedora: Diseño y validación de un modelo de medida*. Paper presented at the XXVII Congreso de ACEDE ARANJUEZ.



- Menguzzato, M. y Juan, R. (2007). *La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. La Habana.
- Morejón, M. M. (2012). *Tecnología Para La Gestión De La Propiedad Intelectual En La Empresa Estatal Cubana. Aplicación En Organizaciones Empresariales De La Provincia Holguín*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín.
- Moya, D. P. (2021, 15 abril). Emprendimiento corporativo.5 claves para incentivarlo. Gestionar Fácil. Recuperado 2 de octubre de 2021, de <http://www.gestionar-facil.com/emprendimiento-corporativo/>
- Mitchell, A. (2007). Intrapreneurship; enabling postgraduate researchers to drive organisational innovation. Strathclyde University. Glasgow, Scotland. United Kingdom.
- Milán, Y. R. (2021, 17 junio). Disponibles para su descarga la Conceptualización del modelo y los Lineamientos para el período 2021–2026 (+PDF). Granma.cu. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.gramma.cu/octavo-congreso-pcc/2021-06-17/disponibles-para-su-descarga-la-conceptualizacion-del-modelo-y-los-lineamientos-para-el-periodo-2021-2026-17-06-2021-18-06-47>
- Mota, M. d. O.; Sobreira, M. d. C.; Vale, M. S. d. y Nogueira, L. C. d. C. (2017). Relações de influência de indicadores macroeconômicos na propensão ao risco de empreender. *REGE - Revista de Gestão*, 24(2), 159-169. doi: <http://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.006>
- Molina, J. M., & Cabrera, F. P. (2021, 12 octubre). Mipymes, para empujar el desarrollo de Cuba (+ Video). Granma.cu. Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.gramma.cu/cuba/2021-10-12/mipymes-para-empujar-el-desarrollo-de-cuba-12-10-2021-19-10-33>
- Padilla, M. P., Quispe, A. L., Nogueira, D., Hernández, A., y Moreno, K. (2018). El emprendimiento como gestión empresarial para un desarrollo sostenible. *Ingeniería Industrial*, XXXIV, 196-203.



- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana. <http://congresopcc.cip.cu/wp-content/uploads/2016/03/lineamientos-politica-partido-cuba.pdf>
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021. <https://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
- Pereira, Y. V. y Araújo, W. F. (2015). The ability to innovate in international entrepreneurship. *Revista de administração*, 50(4), 447-459. doi: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1212>
- Pérez, J. M. (2017). *La educación emprendedora, una necesidad de nuestros tiempos*. Paper presented at the Campus América Universidad de La Laguna.
- Pérez, C., y Avilés, M. (2016). Explanatory factors of female entrepreneurship and limiting elements. *Suma de Negocios*, 7(15), 25-31. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.12.004>
- Placencia, G. V. (2021, 14 octubre). Díaz-Canel reitera apoyo a las Mipymes (+ Video). Granma.cu. Recuperado 25 de octubre de 2021, de <https://www.granma.cu/cuba/2021-10-14/diaz-canel-reitera-apoyo-a-las-mipymes>
- Porter, M. E. K., Mark; Lorsch Jay W. (2009). Ser competitivo. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. K., Mark; Lorsch Jay W. (2009). Ser competitivo. Barcelona: Deusto
- ¿Qué es el intraemprendimiento y por qué es necesario fomentarlo? (2021, 22 enero). CEU Universities. Recuperado 1 de noviembre de 2021, de <https://www.ceuuniversities.com/que-es-el-intraemprendimiento-y-por-que-es-necesario-fomentarlo/>
- Robles, M. A. (2015). *Emprendimiento como enfoque de efectividad en la gerencia de los procesos organizativos en las empresas de producción social*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctorado en Ciencias Gerenciales), Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo. Venezuela.



- Ronda Pupo, G. y. M. L., José A. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información [en línea]*, 35(1). doi:<http://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/142/141>
- Sanabria, N. J., y Burgos, A. (2004). Competencia, empresa y espíritu emprendedor. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 59-67.
- Santos, H. V. D. L. (s. f.). El modelo económico cubano: reflexiones desde una perspectiva macroeconómica. Scielo. Recuperado 28 de octubre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000100008
- Sharma, P. y Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the defiitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3-11.
- Stevenson, H. H. y Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stevenson, M., y Velázquez, R. (2007). El emprendimiento como eje transversal del currículo del administrador de empresas. *Universidad Autónoma del Caribe Barranquilla*.
- Stoner, J. A. (1984). *Administración. 2da ed* (E. P.-H. Hispanoamericana Ed.). México.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 41-60. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70133-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70133-9)
- Torralbas, A. L. (2018). Tecnología para la gestión del emprendimiento como competencia del capital humano. (Tesis en opción al título de doctor), Universidad de Holguín.
- Torralbas, A. d. L., Ricardo, L., y Velázquez, R. (2017, 15-19/Mayo). *El perfil emprendedor en el entorno socio-económico del Municipio Holguín, Cuba. Un análisis comparativo*. Paper presented at the V Congreso Internacional de Emprendimiento, AFIDE, Panamá.



- Trujillo, M. A. y Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37-63.
- Uslu, T. (2015). Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework of Employee Ownership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1463-1470. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.445>
- Vasquez, C. A. C. (2020, 8 junio). EL EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL, NO ES FÁCIL - CARLOS ANTONIO CISNEROS VASQUEZ. Medium. Recuperado 3 de octubre de 2021, de <https://medium.com/@carlos.cisne281/el-emprendimiento-empresarial-no-es-f%C3%A1cil-623a07bddd63>
- Vásquez, M. A. T. D.-A. G. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. (Doctorado), Universidad de los Andes, Bogotá.
- Zubizarreta, A. C., Arellano, P. R., y Sánchez, B. d. L. (2014). Education for Entrepreneurship: The case of CANTABRIA. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 512-518. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.056>



Anexos

Entrada al Parque Turístico José Martí



Anexo 1. Imágenes de las instalaciones descritas.

El mambisito:







La Piscina:



Bar-Piscina



Patana:



La Parrillada o Rincón Campestre:



Guajiro Natural:



La Pizzería el Mayabeque:





Cabaret Flor de Teca:





El Dagame:



Rincon del Recuerdo:



Rincon de la Juventud





Anexo 2. Algunas de las más notables deficiencias

El Mambisito:







La Patana:





La Piscina:





Anexo 3. Instrumento de medida del emprendimiento (IME)

Estimado(a) compañero(a), la Universidad de Holguín, se encuentra realizando una investigación acerca del emprendimiento como competencia en el capital humano, usted ha sido seleccionado para la realización de la misma por lo que solicitamos su colaboración a través de la encuesta siguiente, donde deberá responder: ¿con qué frecuencia usted aplica las características siguientes? De antemano le damos las gracias por su colaboración:

Frecuencias: **N:** Nunca **AV:** A Veces **S:** Siempre

AUTOEVALUACIÓN EMPRENDEDORA

Características	N	AV	S
1. Mantengo firme mi carácter bajo presión y/o controlo mis respuestas en situaciones estresantes.			
2. Analizo los problemas manteniendo y/o mejorando los objetivos planificados adaptándome a las situaciones novedosas que se presenten.			

3. Actúo basado(a) en convicciones propias y razonables en lugar de agradar a terceros dejando que decidan mis acciones, es decir, mantengo independencia de criterios en cualquier tema.			
4. Mantengo las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo.			
5. Espero hasta el final en la resolución de una tarea o asunto en todas las áreas que envuelva, independientemente de su magnitud.			
6. Establezco eficazmente un orden apropiado de actuación personal y/o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.			
7. Reconozco la necesidad de control y mantenimiento sobre métodos, personas y situaciones, es decir, tomo decisiones que aseguren este control			
8. Distribuyo eficazmente las decisiones entre mis colaboradores, para dedicarme a otros asuntos de mayor importancia, consciente de mantener la responsabilidad por sus acciones.			
9. Guío a individuos o grupos en la realización de diversos objetivos, para ello me apoyo en mis propias características que son reconocidas en mi entorno.			
10. Reconozco mis errores y los asumo con mentalidad constructiva, evalúo datos y líneas de actuación para tomar decisiones lógicas de manera imparcial y desde un punto de vista racional.			
11. Analizo los problemas como oportunidades que puedo aprovechar a corto, mediano o largo plazo para ello selecciono datos relevantes que me permitan determinar distintas alternativas de beneficio y tomo decisiones comprometiéndome con la tarea personalmente			
12. Respondo con soluciones originales e innovadoras ante situaciones complejas que se presenten, de manera que se pueda obtener mayor riqueza y prosperidad.			
13. Asumo riesgos moderados con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.			
14. Escucho atentamente a los demás hasta que hayan terminado de expresar sus criterios, solo entonces brindo mis consideraciones, los interrumpo solamente para realizar preguntas aclaratorias.			
15. Muestro interés en participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no tengo por qué ser necesariamente el jefe, es decir, colaboro de forma eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con mis intereses personales.			
16. Presento voluntad de tomar la iniciativa ante los acontecimientos en lugar de aceptar de manera pasiva la consecución de los mismos y de ser posible busco la acción.			
17. Me siento responsable y comprometido con las consecuencias de las acciones bajo mi autoridad y respondo por ellas ante mí y ante los demás.			
18. Mantengo firme resolución de materializar los proyectos orientados a una acción concreta.			
19. Realizo las actividades que me producen satisfacción personal, es decir, para mí es importante no solo alcanzar un objetivo sino lograrlo con el mayor éxito posible.			
20. Determino las oportunidades que se presentan, tomo las que considero mejores y asumo los riesgos de las mismas.			
21. Confío en mi capacidad de enfrentar nuevos desafíos.			
22. Me mantengo alerta a los pequeños indicios de cambio del entorno para convertirlas en oportunidades de mejora.			
23. Mantengo una actitud que promueve, inicia y desarrolla el cambio.			



Actividad que realiza: _____

- ¿Se le han ocurrido algunas ideas para mejorar los servicios que oferta la instalación?

Sí ___ No___

- En caso afirmativo pudiera mencionar algunas:

Pudiera decir algunas barreras para hacerlas realidad:

Si la instalación fuera de su propiedad, cuáles fueran los primeros tres cambios que realizaría:

Muchas gracias por su colaboración



Anexo 4. Modelo genérico del intraemprendimiento

DIMENSIÓN GESTIÓN (G)	
<p>Está referida a la capacidad de gestión de una persona, que incluye las capacidades de planeación, organización, mando y control. Se vinculan a la administración de negocios, a la resolución de problemas, a la definición de metas y objetivos, a la búsqueda de informaciones y a la identificación de soluciones creativas para problemas concretos. Significa "pensar antes de hacer, de forma sistemática, con métodos, analizando ventajas y desventajas de cada acción emprendida, considerando objetivos y resultados, es un conjunto de etapas que comprende: analizar el contexto, definir los objetivos, definir las estrategias para la ejecución de los medios de control, implementación, acompañamiento y validación. Está formada por 6 características</p>	
G1	Integridad: es la capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo.
G2	Planeación y Organización: muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras, es capaz de establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
G3	Habilidad de control: utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.
G4	Delegación: a partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elige al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
G5	Visión de futuro: es capaz de prever los medianos y grandes acontecimientos mucho antes de que sucedan solo con la observación de insignificantes variaciones del entorno, está ligada a la adaptabilidad pero es más profiláctica.
G6	Actitud para el cambio: es capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones polémicas. A partir de su capacidad de influencia promueve y facilita procesos de cambio para el enfrentamiento a situaciones nuevas dentro de la organización.
DIMENSIÓN NEGOCIACIÓN (N)	
<p>Se refiere a la capacidad de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes, a partir de conciliar enfoques en función de la racionalización de los elementos positivos de determinadas ideas, criterios, voluntades, cuidando mantener un clima estable, equilibrado y abierto ante las contingencias. Está relacionado con la influencia del emprendedor en los resultados que quiere obtener y utilizar estrategias apropiadas de influencia y negociación. Está formada por 9 características</p>	
N1	Tolerancia al estrés: mantiene en todo momento firme y estable su carácter bajo presión y (u) oposición, siendo capaz de dar respuestas controladas en situaciones de máximo estrés.
N2	Flexibilidad: es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, manteniendo el rumbo, adaptándose a las situaciones novedosas que se encuentran en el camino, asumiéndolas con una actitud de sacar el mayor provecho de cada una de ellas.
N3	Independencia: es capaz de actuar sobre la base de sus propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
N4	Liderazgo: es capaz de aglutinar, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, hacia la consecución de los objetivos organizacionales a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo y con la utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de objetivos.

N5	Capacidad crítica y autocrítica: habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
N6	Escucha: es capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio.
N7	Trabajo en equipo: disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con sus intereses personales.
N8	Responsabilidad: compromiso activo y libre para medir consecuencias de las acciones y responder de ellas ante sí mismo y los demás.
N9	Automotivación: se traduce en la importancia de hacer las cosas para conseguir una satisfacción personal. Necesidad de alcanzar un objetivo con éxito.
DIMENSIÓN REALIZACIÓN (R)	
Está dirigida a la alta necesidad de realización que hace que las personas se comporten de forma que puedan desempeñar con éxito el papel emprendedor. Parte de que una alta realización está caracterizada por el deseo de hacerlo todo de la mejor manera, sentirse realizado, impulsa al individuo a tomar decisiones emprendedoras. Está formada por 6 características	
R1	Tenacidad: es la capacidad que posee un individuo para perseverar en un asunto o problema hasta comprobar que este quede resuelto y hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable.
R2	Análisis de problemas: es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalizar alternativas, establecer prioridades e identificar las relaciones causa efecto que ocurren, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna. Se refiere a la eficacia al identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
R3	Asumir riesgos: capacidad para asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
R4	Pragmatismo: es la capacidad de orientarse a acciones concretas, reales y prácticas. Permite materializar los proyectos.
R5	Oportuno: capacidad desarrollada para ver en su momento oportunidades que se le presentan, tomando las que considere mejores y asumiendo los riesgos calculados que estas oportunidades implican. Considera los fracasos como aprendizajes que producen lecciones para continuar impulsándose.
R6	Actitud inconforme: se refiere a la actitud de disconformidad ante cualquier resultado, se trata de la característica personal de constantemente desafiar el estatus.
DIMENSIÓN INNOVACIÓN (I)	
Está dirigida a las capacidades requeridas en el ser humano para producir nuevos productos, servicios y procesos en las organizaciones, para resistir el proceso de transformaciones del mercado.	
I1	Creatividad: capacidad para generar respuestas innovadoras a las situaciones complejas que se le presentan, de manera que produzca soluciones originales o poco habituales, que enriquezcan su proceso de generador de riqueza y prosperidad.
I2	Iniciativa: influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción. Muestra una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización.



Anexo 5. Formato propuesto para proyectos emprendedores

1-TÍTULO DEL PROYECTO

- Debe reflejar la esencia del proyecto, que permita identificar de inmediato su objetivo fundamental.

2-ÓRGANOS EJECUTORES DEL PROYECTO

2.1- ENTIDAD CONTRAPARTE OFICIAL DEL PROYECTO

- Parte responsable del proyecto y que se relacionará directamente con las otras instituciones participantes en el proyecto.

2.2- OTRAS INSTITUCIONES QUE COLABORAN EN LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

- Se detallarán las instituciones u organismo cubanos que realicen aportes de cualquier naturaleza al proyecto

3- MONTO DEL FINANCIAMIENTO REQUERIDO

4- RELACIÓN DE LA ENTIDAD CON LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

4.1- RELACIONES

- Debe ser lo más explícita posible, teniendo en cuenta que los beneficiarios directos de cada proyecto tienen un rol primordial en la ejecución y éxito de la acción propuesta. Es necesario señalar que para las contrapartes financiadoras, este indicador es fundamental.

5-HISTORIA, FUNDAMENTOS Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

5.1- ANTECEDENTES

- Explicación que permita conocer la necesidad que motiva el proyecto propuesto. Señalar si ha existido alguna acción anterior vinculada al actual objetivo y esbozar los resultados obtenidos.

5.2- FUNDAMENTACIÓN

- Por qué es necesario el proyecto.

5.3- OBJETIVOS PRINCIPAL Y ESPECÍFICOS

- Detallar los objetivos que se persiguen alcanzar a partir del financiamiento solicitado.



5.4. VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

- Ambos aspectos están estrechamente relacionados, el primero se refiere a la necesidad de que la entidad posea las condiciones requeridas para la materialización del proyecto, lo cual se puede expresar en capacidad técnica, disponibilidad de recursos materiales y humanos, infraestructura, etc. En cuanto a la sostenibilidad, no debe depender de los recursos externos, es decir, que sea capaz de lograr que la acción sea sostenible en el tiempo.

6- LOCALIZACIÓN

- Detallar la localidad e incorporar siempre que sea posible un mapa descriptivo de la zona donde se desarrollará el proyecto.

7- DURACIÓN

- Tiempo de duración previsto del proyecto. Anexar cronograma detallado de ejecución.

8- CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN ANUAL

- Ejemplo:

ACTIVIDADES	1ER AÑO				2º AÑO				Xº		RESPONSABLE
	TRIMESTRES				TRIMESTRES						
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
1 XXXXX	■	■									
2 XXXXX XXXX		■	■	■							
3 XXX XXXX					■						
XXX XXXX XXX								■	■		
XX XXXX										■	

9- PRESUPUESTO

- Debe reflejar de forma detallada y desglosada, el financiamiento necesario y los aportes nacionales.

- Ejemplo:

No	ACTIVIDADES - RECURSOS	CANT	UM	COSTOS UNITARIOS		PRESUPUESTO	
				PESOS	CUC	APORTE NACIONAL	APORTE EXTERNO
						PESOS	CUC

TOTAL GENERAL							

