

**ENSAYO INTRAEMPREDIMIENTO ORGANIZACIONAL, ACERCAMIENTO AL
CASO COLOMBIANO**



AUTOR: CLAUDIA PATRICIA BAHAMON LIZCANO

PRESENTADO A: Dra. MARIA CAROLINA ORTIZ

**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA “UMNG”

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

PROMOCIÓN NÚMERO 48

BOGOTÁ D.C. – COLOMBIA

30 DE NOVIEMBRE DE 2013

INTRAEMPRESARIATO ORGANIZACIONAL, ACERCAMIENTO AL CASO COLOMBIANO

“El sistema es conducido por la innovación y la innovación hace que las cosas pasen” Joseph Schumpeter (1911).

La transformación y utilización del conocimiento, pueden aterrizar en procesos emprendedores al interior de las organizaciones, como un paso en su construcción de valor.

Dentro de este marco ha de considerarse el emprendimiento “como el proceso que integra todas las funciones, actividades y acciones asociadas con la identificación y explotación de oportunidades”. (Toledano y Urbano, 2008, p. 45).

El Intraemprendimiento por su parte busca que las personas generen ideas diferentes, a través de comportamientos que favorezcan un clima de innovación orientada a la gestión, que fomente la capacidad de agregar valor a la organización.

El presente documento pretende analizar el tema del intraemprendimiento desde un enfoque teórico, así como también práctico, desde el punto de vista de la evolución empresarial, logrando de esta forma identificar el impacto que el intraemprendimiento genera en las organizaciones.

Efectuando un acercamiento a la realidad colombiana, examinando el escenario nacional, organizacional e individual, que permiten obtener un diagnóstico del estado en el que el país, las empresas y la sociedad se encuentran, respecto a las iniciativas y desarrollo del intraemprendimiento.

INTRODUCCIÓN AL INTRAEMPREDIMIENTO

Actualmente las empresas se encuentran en permanente búsqueda de alternativas que obedecen a las exigencias de un mundo globalizado, dando lugar a soluciones que les permitan ser competitivas, rentables y estar en constante evolución.

Por lo tanto resulta importante que las organizaciones tengan claro cuáles son los recursos tanto de capital, de infraestructura y humanos con los que cuenta. El talento humano es un factor determinante a la hora de impulsar novedades y son los intraemprendedores lo que las empresas necesitan para promover su crecimiento.

De esta manera las organizaciones juegan un papel decisivo en el desarrollo y gestión del intraemprendimiento, ya que son éstas, las que deben brindar una ambiente donde se comprenda, se motive, se apoye y se respalden, las iniciativas de intraemprendimiento, ofreciendo las condiciones necesarias que posibiliten el progreso de las capacidades de emprendimiento interno.

El intraemprendimiento favorece las capacidades de generar desarrollo, utilidades, oportunidades en una región, aumentando las posibilidades de mantenerse en un mundo cada vez más competitivo.

En el aspecto académico, también recibe gran relevancia, puesto que el intraemprendimiento como tema de formación, proporciona las herramientas que los profesionales requieren para ser gestores del emprendimiento al interior de las empresas.

A nivel regional y nacional, se debe revisar la importancia que tiene el vincular y fortalecer la relación existente entre gobierno, empresa e instituciones educativas, con la

intención de generar crecimiento económico sostenible, desarrollo de nuevas condiciones y ambientes de trabajo, y gestionar e impulsar el espíritu intraempresarial de los individuos de la sociedad colombiana.

Teniendo en cuenta lo competitivo de los mercados globalizados, se hace necesario conocer aspectos como el mercado, la innovación, tecnología, proveedores y los competidores, asimismo tener una estructura que optimice la gestión, contar con una adecuada infraestructura, procesos estandarizados y un componente primordial, líderes empresariales, que sean hábiles a la hora de guiar, mantener y ratificar el éxito en las empresas que lideran, como indica Lombriser (1994, p. 27) “El alto intraempresarial es el director general (sea directivo de una unidad de negocio o presidente) que tiene bajo su exclusiva responsabilidad la transformación empresarial global en su organización o negocio”.

De esta manera, el intraempresarial se convierte en el actor clave para gestionar y desarrollar los cambios que las organizaciones y entidades requieren para la evolución empresarial al cual el intraempresarial conlleva.

EL INTRAEMPRESARIAL

El término *intrapreneurship* o intraempresarial, hace referencia a las personas que poseen cualidades de emprendedores, pero que adelantan proyectos de innovación con el apoyo de las organizaciones para las cuales laboran.

Se trata de colaboradores que bajo el aval de una empresa maximizan su talento y creatividad, proponiendo iniciativas que transforman las compañías en las cuales se implementan y maduran sus ideas y planes, promoviendo beneficios comunes.

Existen varias maneras de entender el intraemprendimiento; cómo menciona Kuratko (2009) el intraemprendedor es aquel que reconoce y aprovecha las oportunidades del mercado, es un innovador y desarrollador, capaz de asumir riesgos, para implementar ideas que aporten valor en el mercado, generando competitividad siendo consciente de los beneficios que esto trae.

Por otra parte Pinchot & Pelman (1999) definen a los intraemprendedores como: “las personas que convierten las ideas en realidades dentro de una organización. Los intraemprendedores pueden ser o no, las personas que llegan con una idea, son quienes colaboran y materializan las cosas, convocan a otros a ayudar, ya sea trabajando en una idea que fue originalmente de su construcción o de alguien más, los intraemprendedores son los soñadores que hacen.” (Pinchot, Pelman, 1999, p.16)

En este aspecto, cabe mencionar que el intraemprendedor es aquella persona que posee habilidades y capacidades para ejecutar y sacar adelante un proyecto, una idea, es aquel que detecta nuevas oportunidades, es innovador y creativo, y procura la obtención de beneficios económicos sostenibles.

Guzmán y Trujillo (2008) citan a Antoncic y Hisrich, que a su vez proponen las definiciones de varios autores respecto al intraemprendimiento, concibiéndolo como: “la actividad emprendedora llevado a cabo dentro de organizaciones ya existentes”. (Antoncic y Hisrich, citados por Guzmán y Trujillo (2008)), también citan a Stevenson y Jarillo, quienes mencionan que el intraemprendimiento puede ser definido como: “el proceso por el cual los individuos al interior de las organizaciones persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente ellos controlan.” (Stevenson y Jarillo, 1990, citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p. 2), y a su vez toman el concepto de Vesper, que indica, que los intraemprendedores son

aquellos que “hacen cosas nuevas desviándose de lo habitual hacia la búsqueda de oportunidades” (Vesper, 1990, citado en Antoncic y Hisrich, 2000, p. 2. (Guzmán, Trujillo, 2008)

Los intraemprendedores por lo general son aquellos colaboradores, que dentro de la organización maduran una idea y la producen, generan soluciones para el mercado cambiante que ve la necesidad de contar con nuevos productos y servicios.

Como mencionan los autores Calderón y Castaño (2005, p. 31), el intraemprendedor debe poseer tres cualidades y habilidades que garanticen el éxito dentro de las empresas, una de ellas es la capacidad de tener una visión creativa teniendo en cuenta las estrategias que se adoptarán para el futuro, otra es crear una cultura organizacional intraemprendedora que contemple elementos como: tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño – premio tolerancia al conflicto, por último liderar la cultura intraemprendedora permitiendo que las personas logren abandonar los viejos esquemas mentales.

Si consideramos ahora lo mencionado anteriormente, se debe tener en cuenta que estas características, habilidades y capacidades, aunque puedan ser atribuidos a la naturaleza de la personalidad del individuo, no siempre corresponden a esta, pues dependen directamente del proceso de formación, el cual juega un papel fundamental a la hora de emprender este camino.

Si bien, las personas se encuentran en un proceso de adaptación al mundo cambiante, están atentas y en constante aprendizaje de los nuevos comportamientos de la sociedad, organizaciones y empresas. Son los intraemprendedores, quienes tienen la visión de poder

detectar esas oportunidades que otros no, y a su vez son capaces de convertirlas en ventajas generadoras de valor.

Dentro de las características más relevantes del intraemprendedor están: ser un planificador y visionario, un estratega, organizador y creador, con capacidad de dirigir, innovar, asumir y calcular riesgos, debe ser un motivador, un ejecutor y adaptador de nuevas ideas.

Por lo tanto, parte del éxito del intraemprendedor estar relacionada con la posibilidad de disponer de los recursos suficientes para ejecutar sus iniciativas, incluso se debe considerar que el poder de decisión que éste tenga dentro de la organización influye directamente en la pronta realización de lo planeado, y este a su vez, en el resultado que se evidenciará en el desarrollo económico empresarial.

INNOVACIÓN E INTRAEMPREDIMIENTO

El emprendimiento y la innovación son dos conceptos que han tomado mucha fuerza en los últimos años, poseen un alcance bastante amplio y producen un impacto enorme en los negocios.

Por lo anterior puede resultar complejo entender cómo se debe actuar tanto de manera individual como colectiva, para lograr los resultados que se esperan en la relación entre innovación e intraemprendimiento.

Sanmartín y Cutcliffe, (1992), refieren que uno de los economistas que ha tratado este tema con mayor relevancia es Joseph Schumpeter, quien precisó cinco tipos diferentes de innovación: “ 1) introducción de un nuevo bien o una nueva cualidad de este; 2) introducción de un nuevo método de producción; 3) la apertura de un nuevo mercado; 4) la conquista de una nueva fuente de materias primas, y, 5) la creación de una nueva organización industrial.”, siendo

el empresario el eje de la introducción a la innovación, ya que éste “no realiza una elección entre las posibilidades existentes, sino que amplía el número de posibilidades sobre las que puede realizar la elección”. (Sanmartín, Cutcliffe, 1992, p. 33)

Sin embargo el hecho de que exista innovación no necesariamente conlleva a un proceso de emprendimiento y viceversa, esto quiere decir que un individuo puede tener excelentes ideas, y estas ser implementadas en organizaciones ya constituidas. O por el contrario alguien puede ser gestor de empresas y negocios, pero sencillamente no contar con espíritu innovador.

El proceso de innovación consiste en la creación de nuevos productos y patrones de negocios, que originen utilidad excepcional, y se encuentra fuertemente asociado a la capacidad emprendedora de los individuos.

Asimismo Drucker 2007 expone la innovación como “el acto de asignación de recursos con una nueva capacidad para crear riqueza”. Llamándola “innovación sistemática, decidida y organizada, enfocada en la búsqueda de cambios, y en el análisis metódico de las oportunidades que tales cambios pueden ofrecer para la transformación económica y social”. (Drucker, 2007, p II.)

Claramente la innovación se ha introducido en diversos campos de los negocios, destacándose principalmente en el mercadeo, industrias manufactureras y en los servicios, y ésta a su vez se adopta como una disciplina sistemática que requiere de reglas y hace parte del espíritu empresarial.

Por esta razón, la innovación y el emprendimiento conducen hacia el dinamismo económico, ya que amplía las posibilidades de incursionar en mercados inexplorados,

transformando y mejorando los productos y servicios ya existentes, generando nuevas demandas, diversificando las opciones de negocios, extendiendo un abanico de oportunidades.

EL INTRAEMPENDIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

En las últimas décadas el fenómeno del intraemprendimiento ha tomado gran relevancia en el ámbito gerencial, pues favorece el desarrollo del empresario interno, proponiendo nuevas opciones de negocio dentro de las organizaciones, siendo el intraemprendimiento una estrategia que se emplea para incrementar el espíritu innovador y emprendedor dentro de las empresas.

Morris, Kuratko & Covin. (2010) mencionan a Salvato, et al. Y a Zahra, et al (2009), quienes se refieren al emprendimiento corporativo como: “la capacidad de la empresa para adquirir y poner en práctica las habilidades y capacidades innovadoras. Otras definiciones son concernientes a la capacidad de las empresas establecidas para renovarse a sí mismas. Por ejemplo: Salvato, et al. (2009) destacan la capacidad que permite a los administradores superar sistemáticamente las restricciones que pueden reinventar la organización a través de nuevas iniciativas empresariales. Sucesivamente, algunos investigadores lo enfocan hacia la capacidad de la empresa para crear nuevas empresas. Por otra parte, Zahra et al. (2000) sostienen que el emprendimiento empresarial puede incluir actividades formales e informales destinadas a la creación de nuevas empresas en el interior de las empresas establecidas a través de productos e innovaciones de proceso y la evolución del mercado. Sugieren que las actividades que se lleven a cabo en la organización, deben estar distribuidas por niveles de proyectos o divisiones, con el objetivo unificador de mejorar la posición competitiva de la empresa y los resultados financieros.” (Morris, Kuratko & Covin. 2010, p. 12)

Asimismo Wheelen, Hunger (2008) retoman conceptos de Guth y Ginsbert, quienes denominan el emprendimiento corporativo como: “el surgimiento de nuevas empresas, dentro de organizaciones existentes, es decir, innovación y emprendimiento internos, y la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas clave, en las que están fundamentadas, esto es, renovación estratégica. Una corporación grande que desee fomentar la innovación y la creatividad internas, debe elegir una estructura, que proporcione a la nueva unidad de negocio, la libertad necesaria, pero al mismo tiempo, mantener cierto grado de control en las oficinas centrales, la investigación revela que el emprendimiento corporativo, ejerce un efecto positivo en el rendimiento financiero de las empresas.” (Wheelen, T; & Hunger, D. 2008, p. 306)

Desde estas definiciones, el emprendimiento corporativo se asume como un todo, toma un concepto global, siendo el intraemprendimiento el principal generador de impactos externos como la creación de nuevos productos o servicios, e impactos internos como el mejoramiento continuo e innovador del desarrollo de los procesos realizados en una compañía, lo cual la fortalece y la moderniza.

El emprendimiento corporativo tiene relación con los procesos utilizados por la organización para fomentar actividades de innovación, que se dan a través de las iniciativas de los empleados, y el resultado que éstas puede tener en la empresa y en quienes la conforman.

Si se observa a nivel estratégico, el emprendimiento corporativo pretende encajar las necesidades presentes con la visión de la empresa y a su vez con sus procesos misionales, ya que

la finalidad de las compañías es crecer, obtener beneficios, adoptar una posición ventajosa en el mercado y de esta manera contribuir al desarrollo de un país.

Sin embargo, para que el intraemprendimiento ocurra dentro de las organizaciones, se hace necesario que se creen espacios propicios para el desarrollo de actividades innovadoras, creativas y emprendedoras. Estos espacios no solo están determinados por un lugar físico, sino que también requieren de tiempo, herramientas, y por supuesto de la iniciativa de quien va emprender una idea.

Por todo esto se debe considerar significativo, que se cuente con las condiciones, aptitudes y habilidades adecuadas para promoverlas, además de evaluar la viabilidad y factibilidad de las mismas.

Paralelamente, el intraemprendedor ha de ser un conocedor pleno de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, pues este será un referente para identificar las variables endógenas y exógenas que faciliten reconocer que recursos requiere, en que proporciones, cuáles riesgos está dispuesto a asumir, cuáles necesidades quiere abordar y qué idea emprender, de igual forma, cuándo será el tiempo indicado y si ésta idea será lo suficientemente estructurada, para que sea generadora de valor.

De otro lado, para que sea posible que se origine el emprendimiento corporativo, es indispensable que las compañías, tengan claridad acerca de los factores internos y externos mencionados anteriormente, y la disposición de elementos como las capacidades que tiene el talento humano, las estrategias corporativas, la cultura organizacional, y la estructura organizacional.

Así pues, las organizaciones deben abrir el camino hacia el proceso de emprendimiento corporativo, el cual requiere de estar al tanto, conocer y entender, en qué etapa de evolución se encuentra la compañía, cuales son las exigencias de innovación que se advierten, cual es la esencia del espíritu empresarial, además de contemplar cuales son restricciones que tiene el intraemprendedor, y de esta manera fijar mecanismos facilitadores que respondan a los resultados y sostenibilidad corporativa.

INTRAEMPRENDIMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es determinante en el momento que una empresa inicie el camino de la incorporación de nuevas técnicas y proceso que pretendan facilitar las posibilidades de desarrollo de ideas innovadoras y emprendedoras.

Para tener claridad acerca de la cultura organizacional y cómo ésta tiene relación directa con el emprendimiento corporativo es preciso abordar el concepto de cultura y cultura organizacional.

Lessem (1990), abarca en su libro *Gestión De La Cultura Corporativa*, el concepto de cultura, precisándola como: “Un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatus constitucionales, ideas y oficios humanos, creencias y costumbres, un vasto aparato, en parte material, en parte humano, y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan”. (Lessem, R. 1990, p.3).

A su vez, Lessem, Indica que “cada cultura tiene tres aspectos fundamentales que son: el tecnológico, el sociológico, y el ideológico. El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquinas, el aspecto sociológico comprende las relaciones entre los

hombres, y el aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos”. (Lessem, R. 1990, p.3).

Desde el punto de vista de cultura organizacional, Lessem menciona que: “la cultura en un sentido corporativo, resulta importante porque expresa *los valores compartidos* de la organización empresarial”. (Lessem, R. 1990, p.3).

Adicionalmente, realiza un análisis acerca de los aspectos principales por los cuales la cultura organizacional toma gran relevancia en la parte de dirección y gerencia de las compañías, aludiendo que hay cuatro razones principales, una de ellas es que la dirección empresarial se ha hecho progresivamente más humana, otra es que se ha producido un retorno frecuente hacia las cuestiones fundamentales, otra, que los directivos, hoy en día, se han convertido en cultivadores de significados, y finalmente que el mito y el ritual han penetrado en la esfera de la dirección empresarial. (Lessem, R. 1990, p.3).

Por otra parte, Luna y Pezo (2005), reúnen conceptos de autores como Delgado y Davis, quienes definen inicialmente el termino cultura como: “la conducta convencional de una sociedad, que influye en todas sus acciones, a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes” Davis (1993), en la misma línea exponen que: “la cultura es como la configuración de una conducta aprendida cuyos conceptos son asimilados y transmitidos por los miembros de una comunidad” Delgado (1990).

Adentrándose ya en términos de cultura organizacional, los autores Luna y Pezo (2005), la conciben como "la configuración de la conducta aprendida, y de los resultados de dicha

conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad”. (Luna, R & Pezo, A., 2005, p.52).

Diferentes autores, proponen análisis desde diversos enfoques de la cultura corporativa, Smircich, (1983, p.28), señala que “ la cultura es un medio que puede ser administrado para mejorar el desempeño y logro de los objetivos” Morcillo, (2007, p.48) propone “ el liderazgo, los valores, la ética, la sociabilidad y la solidaridad, el éxito, las ventajas competitivas y la innovación” como la clave a la hora de generar estrategias que conlleven al auge de la organización. Por otra parte, Barney, (1986, p. 11) contempla que “ la cultura organizacional puede considerarse como un medio o recurso para el alcance de los objetivos, siendo éste, un recurso que añade valor, diferente a la cultura de otras organizaciones, que no es fácil de imitar por los otros, llegando a ser una ventaja competitiva, convirtiéndose en un activo estratégico, que favorezca el éxito”.

Hierling, M.; Yeh, C. et al, (2007) mencionan teorías de expertos como Shein, (1995) y Kilman et al. (1985), indicando que: “La cultura organizacional se define como patrones de valores y creencias compartidos en el tiempo, las cuales proporcionan las normas de comportamiento que se adoptan en la solución de problemas. (Hierling, M.; Yeh, C. et al, 2007, p. 4)

Kilman et al (1985) También sugieren, que la cultura organizacional es un recurso que a través del trabajo constante enseña a los miembros de una empresa, cual es la manera correcta de percibir, pensar y sentir en las relaciones con respecto a situaciones complejas, de hecho, estas

filosofías compartidas, suposiciones, valores, expectativas, normas y actitudes permiten que la organización se unifique. (Hierling, M.; Yeh, C. et al, 2007, p. 4)

Por lo tanto, el conjunto de conceptos integrados se convierte en la forma o la estrategia a través de la cual una organización logra sus metas específicas. Entonces, se puede decir que la influencia de una cultura organizacional colectiva, así como de las actitudes y conductas de sus empleados, logran el rendimiento organizacional, ya que ambas están estrechamente relacionadas.

La cultura organizacional entonces, es un elemento indispensable para la concepción de la filosofía del intraemprendimiento, ya que se convierte en un reto, pues implica un cambio en la visión tanto de la compañía, sus colaboradores, como del mundo en el que esta se desenvuelve.

La nueva cultura debe combinar eficiencia económica con desarrollo y libertad individual, un mercado de bienestar corporativo y social, que se adapte a las condiciones del mundo cambiante. Inclinandose hacia las empresas capaces de crear capitales financieros, sociales, intelectuales e innovadores.

Las organizaciones consecuentemente, están en la responsabilidad de contemplar las estrategias que mejor se adapten a estas transformaciones, pues es evidente que toda situación de cambio por lo general produce resistencia y más si estas implican riesgo, es allí donde las compañías deben reforzar la filosofía y cultura a través del reconocimiento de las potencialidades y competencias que tiene y que pueden mejorar con el emprendimiento corporativo.

INTRAEMPRENDIMIENTO EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

El emprendimiento corporativo o intraemprendimiento, es una premisa relativamente nueva, incorporada a los ámbitos organizacionales hacia fines de los años setenta y masificado a mediados de los años ochenta.

Sin embargo en América Latina y principalmente en Colombia, es un concepto que hasta ahora se está abriendo espacio y se está considerando dentro de las iniciativas diferenciadoras de las empresas del país.

El profesor de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes Rafael Vesga, realiza una contextualización clara respecto a datos comparativos del país con otras regiones de Latinoamérica, donde se evidencia a través de cifras el diagnóstico en el que se encuentra el tema de innovación y emprendimiento en el país.

“Colombia muestra una posición particularmente atrasada en el campo de emprendimiento e innovación, incluso en comparación con América Latina. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación, la inversión privada en tecnología en Colombia oscila entre el 15% y el 20% del total, cuando en países como México y Brasil ese porcentaje llegó en el año 2003 a 29,8% y 39,8% respectivamente. Según la información del documento Visión Colombia II Centenario, del Departamento Nacional de Planeación, mientras que en el período 2002-2004 en Colombia se expidieron en promedio 0,03 patentes por cada 100.000 habitantes, en Chile el indicador fue 0,13 y en Argentina 0,53. El gasto total en Investigación y Desarrollo como porcentaje del PIB en el año 2004 en Colombia llegó a 0,37% del PIB, mientras que en Chile fue de 0,65% del PIB, en Brasil de 0,93% del PIB y en Israel de 4,55% del PIB. El número

de investigadores por 100.000 habitantes en Colombia era de 109 en el año 2003, mientras que en Chile era 444, en Brasil 323 y en Corea del Sur 3.187. Las agencias internacionales estiman que un país debe invertir al menos el 2% de su producto bruto en ciencia y tecnología.

Estos resultados de Colombia son pobres. Sin embargo, es igualmente cierto que la situación está cambiando en el país. Colombia tiene una trayectoria larga en cuanto al desarrollo de políticas e instrumentos con el objetivo de incrementar la investigación en ciencia y el desarrollo de tecnología. En particular, a partir de la Misión de Ciencia y Tecnología de 1993, el país ha desarrollado un nuevo foco en el tema. El número de programas de doctorado en el país aumentó de 32 en el año 2002 a 84 en el año 2007. El número de grupos de investigación registrados en Colciencias se elevó de 544 a 2.057 en el mismo período. La política de apoyo a los Centros de Investigación de Excelencia, iniciada en el año 2004, ha permitido lograr una nueva focalización en investigación científica y tecnológica. El presupuesto de Colciencias, que cayó fuertemente en la segunda mitad de la década de los años 90, se ha venido recuperando a lo largo de esta década, si bien aún está lejos de lograr los niveles que debería tener. (Vesga. R, 2007, p. 7)

En otras palabras, si Colombia consigue avanzar en innovación e infraestructura, alcanzará un progreso sustancial en el ordenamiento de competitividad en el marco de América Latina y también en el contexto global. De tal manera el resultado en desarrollo sostenible para la región se vería identificado en las empresas intraempreendedoras que poseen la capacidad de reinventarse cuando es conveniente.

Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario analizar procesos de intraemprendimiento, que se han convertido en un ejemplo a seguir en materia de innovación y emprendimiento interno, evidenciándose los avances que se tienen en esta materia en el país.

CASO BANCOLOMBIA

Carlos Raul Yépes, actual presidente de Bancolombia, tiene una particular manera de gerenciar en el mundo de las finanzas y la banca, dando un giro de 360 grados a lo que comunmente se pretende alcanzar en tan importante sector económico, pues paso de estar enfocado en rentabilidad, penetración y apalancamiento, a generar una cultura de “calidez, respeto, cercanía e inclusión”. Su consigna es lograr una “banca más humana”.

Esto se ve reflejado en el reconocimiento que actualmente tiene esta corporación, ya que se habla de un manejo gerencial que implica un nuevo modelo de liderazgo que está rompiendo esquemas en el país. Es una estrategia basada en el respeto como forma de administración, la ‘venta responsable’ como principio, la inclusión como estrategia de crecimiento y, en general, el amor por la condición humana como base del plan de negocios. (Revista dinero, 2013)

Carlos Raul Yepes es considerado un innovador en el negocio de los servicios financieros, pues su enfoque se orienta, hacia la creación de un vínculo entre los usuarios y el banco, que da como resultado una calidad diferenciadora, creando ventajas competitivas en el mercado.

Bancolombia actualmente cuenta con alrededor de 46.000 colaboradores, el reto que tiene su presidente, es construir una visión compartida en cada uno de ellos, haciendolos partícipes de la banca más humana.

A su vez, esta labor que se realiza con los empleados se demuestra en las oportunidades que brinda la compañía, entorno a la innovación organizacional, un componente esencial en su estrategia de negocio y en su filosofía corporativa, que ha permitido la reinención de muchos de los procesos y productos propios del sector bancario.

El Doctor Jose Gutierrez Gómez, docente de la cátedra de innovación empresarial de la universidad EAFIT, presenta un artículo interesante donde explica el modelo de innovación y emprendimiento interno en Bancolombia, allí hace referencia a una serie de pasos que han seguido para lograr los resultados que hoy en día se acreditan con el éxito de esta compañía.

“Durante la implementación del modelo de innovación dentro del grupo Bancolombia, que hasta la fecha lleva dos años (2012-2013) y durante los cuales han demostrado tener resultados tangibles como modelo, la compañía ha trabajado sobre 10 puntos claves para generar valor y no quedar rezagado dentro de un mercado cada vez más competitivo.” (Gutierrez. J, 2013).

Los diez pasos en los cuales Bancolombia ha venido desarrollando su modelo de innovación organizacional son:

1. *Establecer una visión con sentido:* Busca unificar los lazos tanto del cliente interno como externo, su slogan “le estamos poniendo el alma” encierra lo que quieren que el cliente perciba de la compañía, haciendolo propio de sus colaboradores.
2. *Filosofía de innovación:* la definen en cuatro palabras “ **idea** más **implementación**, y es igual a **nuevo valor**”, donde se involucran la alta dirección, los cargos medios y bajos, los cuales a través de la co-creación logran procesos de transformación.

3. *Enfocar la innovación:* Hace referencia al foco que deben tener los procesos de innovación en la compañía, determinando las razones por las cuales se están planeando, implementando y desarrollando. De esta manera se asegura competitividad y mejoramiento, así como el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta tanto interna como externamente.
4. *Gobierno claro:* Son los lineamientos que se establecen para regular las operaciones, permitiendo que estas estén acordes a lo que se establece en cuanto a la parte legal, como también, a las necesidades que presente el mercado.
5. *Franquear las barreras culturales:* Lo que se pretende es originar una cultura donde los colaboradores sean propositivos, sean capaces de asumir riesgos, tengan visión de futuro y que esta visión se ajuste a la de la compañía, planteando diferentes escenarios en los cuales la organización pueda actuar y adaptarse según sus necesidades.
6. *Roles con pasión:* Se centran en analizar el comportamiento de los colaboradores, examinando sus fortalezas y competencias, para de esta manera determinar quiénes son apasionados con el tema de innovación, abriendo espacio a la apertura de nuevos cargos tanto altos, medios y bajos, que permita que todo tipo de persona sin importar su rango o cargo pueda acceder a los proyectos internos emprendimiento, permitiendo una innovación descentralizada.
7. *Conocimiento profundo:* Generación de redes internas de conocimiento, donde se integre la inteligencia del negocio, a través del conocimiento pleno del cliente, del mercado y de la naturaleza propia del sector financiero, generando así una memoria

organizacional unificada, siendo parte primordial a la hora de emprender proyectos de innovación.

8. *Procesos 1,2,3 y 4:* El área de innovación cuenta con un portafolio de servicios, conformado por cuatro procesos que se adaptan a las necesidades que posee el tipo de empresa en el cual se implementaran, los primeros son evangelizadores o misioneros, son la fase inicial o de sensibilización y pretenden generar procesos de innovación independientes en cada área de la empresa. Los segundo son los habilitadores, en este punto del proceso lo que se busca es estructurar las ideas de innovación, así como identificar posibles falencias que existan al respecto, en esta fase se realiza acompañamiento por parte del equipo de innovación, como tercer punto se tienen los roles activos, a este nivel los colaboradores proponen y crean diferentes tipos de negocios generando valor a las diferentes áreas del banco, por último, los procesos conectores, los cuales procuran el acompañamiento de instituciones, organismos y entes externos a la compañía expertos en el tema de innovación, para la articulación y el aprovechamiento de las herramientas y recursos en el momento de la ejecución de los proyectos de innovación.
9. *Servicios con valor:* a través de la creación y vivencia unificada de procesos y metodologías simples, Bancolombia busca que las personas se sientan cómodas, a la hora de emprender un nuevo proyecto, se evita el uso de lenguaje técnico, y se da paso a un lenguaje más casual, asimismo, se capacita y se dan las herramientas necesarias a quienes lo requieren, logrando así ver oportunidades donde no se habían identificado con anterioridad.

También se cuenta con capitales semillas por parte de los denominados “ángeles inversores” quienes aportan entre \$50.000.000 y \$100.000.000, para promover la investigación de mercados, estimulando la generación de prototipos e ideas piloto, las cuales son argumentadas en comités que se realizan en conjunto con los intraemprendedores.

Posteriormente, se sigue un proceso de evaluación donde se determinan la factibilidad y viabilidad de las ideas, de esta manera, se comunican a través de diferentes canales en los cuales se presentan éstas a los clientes, se realizan los seguimientos de mediciones de resultados, para finalmente establecer si estos proyectos son los adecuados para los usuarios, para la compañía y si existen interesados en pagar por estos.

10. *Equivocarse rápido y barato*: se basa en el concepto de tener una amplia gama de posibilidades, donde se pueda experimentar la reacción que tiene el cliente con respecto a una solución que pretenda ofrecer el banco, en un ambiente más cerrado, esperando según la reacción de éste, si se masifica o no el producto a ofrecer. De ésta manera se cuenta con un nivel de seguridad más alto en el mercado, puesto que si los proyectos están sujetos a modificaciones, éstas no resultarán con un costo elevado. (Gutierrez. J, 2013).

Considerando el estilo gerencial que sigue el presidente de Bancolombia Carlos Raúl Yepes, que ha roto los esquemas y paradigmas que normalmente rigen en el sector de la banca, el cual emplea manejos muchos más rigurosos en cuanto a su enfoque netamente de rentabilidad y estatus en el mercado.

Se hace necesario, que las organizaciones se orienten hacia una perspectiva donde se logre involucrar tanto a colaboradores como a usuarios, generandose una filosofía que se convierta en el factor referencial de quienes hacen parte de éstas.

Si bien, el modelo de innovación y emprendimiento interno empresarial de Bancolombia es una viva imagen de ello, pues se evidencia claramente, cómo han alcanzado avances exitosos en sus procesos, gracias a la inclusión de todas las personas que hacen parte de esta compañía, a través de una cultura y filosofía de “le estamos poniendo el alma”, de una organización más humana, enfocada en la innovación, en la creación de ambientes propicios y en el interés de inversores que busquen el desarrollo de nuevas propuestas que puedan ser implementadas, no solo en este banco, sino también en el sector financiero.

Finalmente, así es como se logra el reconocimiento, la aceptación y las ventajas competitivas en un mercado donde alcanzar la diferenciación, no resulta nada fácil. Éste el claro ejemplo de innovación e intraemprendimiento que inspira de Bancolombia.

CASO MOLINO ROA

Este caso se retoma del estudio realizado en la tesis doctoral “Caracterización de los intraemprendimientos en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia”, presentado por la doctoranda Diana Janneth Varela Londoño, en el año 2009 a la universidad Mondragón Unibertsitatea.

Molino roa es una empresa colombiana que se dedica al proceso de compra, recibo, secamiento, trilla, empaquetado y venta de arroz. Adicionalmente cuenta con procesos de

generación de insumos, financiación y transferencia de tecnología que ha permitido a los pequeños agricultores de la región del Tolima mejorar su producción y disminuir sus costos.

A su vez el molino se ha centrado en analizar el comportamiento del mercado, y ha trabajado mucho en identificar cómo mejorar la venta de éste producto catalogado como genérico, para esto realizó un estudio donde se determinó que los mayores consumidores de arroz corresponden a la personas de estratos bajos del país, y que éstos presentan falta de vitamina A, por lo que para optimizar el producto, la compañía decidió adicionar esta vitamina a el producto, haciéndolo diferente a los demás arroces del mercado, pero con la ventaja de seguir siendo accesible a los compradores.

Intraemprendimiento Molino Roa

“Hoy día, el cien por ciento de los productos de la organización han sido desarrollados por el personal de Roa, los diez diferentes tipos de arroz han surgido a partir de inquietudes de los colaboradores y otros productos en desarrollo son resultado de la labor de los mismos empleados de la compañía” (Varela. D, 2009, p. 252).

Los principales negocios generados en Roa se catalogan en:

- Apanarroa: Es un subproducto generado del pelado del arroz, del cual se obtiene un harina que al ser mezclada con maiz y otros alimentos, produce concentrado para animales. Esta idea la propuso un empleado de la seccional Cali - Valle del Cauca.
- Diversidad de arroces: Existen aproximadamente diez tipos diferentes de arroces, los cuales han aparecido de las inquietudes de los colaboradores y del desarrollo propio

de la empresa, dentro de éstos arroces se encuentra: arroz con leche, con pollo y verduras, champiñones, mexicano, orienta, entre otros.

Han desarrollado proyectos para el aprovechamiento de los restos de la cascarilla del arroz, del cual se obtiene biocombustible, que se utiliza para el proceso de secado del arroz. También se esfuerzan por mantener tecnificado el proceso de transformación del producto y su relación con los agricultores, por ultimo el mantener tecnicas de comercialización y mercadeo que permitan el reconocimiento de la marca exitosamente.

- Empaquetado: Molino Roa decidió darle un giro al empaquetado del arroz, el cual años atrás se empacaba en bolsas de papel, que a su vez eran reempacadas por distribuidores en plazas de mercados y graneros.

Al respecto, Roa decide quitar este eslabón de la cadena y ser ellos distribuidores y comercializadores directos, llegandole a los consumidores finales, disminuyendo los intermediarios.

De esta manera desarrollaron empaques en plastico, que permitieron la incursión en un área de negocio diferente al proceso productivo como tal, la disminución de costos y un mayor control en la parte logística, además de hacer un trabajo extraordinario con la marca, que aportó beneficios representados en utilidades para la compañía y reconocimiento en el mercado.

- Insumos Agrocaribe: Esta iniciativa externa, aporta beneficios a los cultivadores de arroz, ya que provee insumos y créditos financieros que posteriormente son pagados

con parte de su producción en cada cosecha. Agrocaribe se convierte así en una nueva unidad de negocio, que funciona totalmente independiente a Molino Roa.

Factores que inciden en los intraemprendimiento en Molino Roa

A continuación se mencionan factores organizacionales que han permitido el surgimiento de emprendimiento interno en la compañía Molino Roa:

- *Apoyo de la organización:* La empresa siempre está atenta a las ideas que puedan llevar sus colaboradores sin importar el cargo o rango dentro de la misma, el propósito es que éstas puedan convertirse en proyectos.

Para eso, Molino Roa, cuenta con unos presupuestos que se destinan para materializar las ideas, buscando efectivamente que éstas tengan relación directa con el progreso del negocio, ya sea captando mayor cantidad de materias primas o en la eficacia y eficiencia de los procesos que generen gran impacto en la empresa, que permita el posicionamiento de marca y a su vez una participación en ventas significativa.

- *Cultura intraemprendedora:* Principalmente esta apoyada por la alta dirección y los propietarios, quienes a través de la filosofía del mejoramiento, buscan afirmar las iniciativas de emprendimiento interno, generando un cambio de conciencia colectivo, donde se apunta hacia la inversión en tecnologías y desarrollo de proyectos, que no solo traigan beneficios a nivel operativo y de procesos, sino también una relación costo beneficio que resulte atractiva para la compañía.
- *Estrategias:* La principal es que se realizan concursos anuales, donde los colaboradores tienen la oportunidad de exponer sus ideas, y estas a son evaluadas, y

finalmente si resultan ser innovadoras y beneficiosas para la compañía, quedan seleccionadas como ganadoras, posteriormente pasando a su ejecución.

Por otra parte, la compañía pretende incursionar en otros segmentos del mercado o generar nuevas unidades de negocio, donde se tenga la participación activa del personal de la empresa.

- *Incentivos:* Uno de ellos es la recompensa económica, la cual consiste en recibir una bonificación según la posición en la que haya quedado la idea expuesta; primer, segundo y tercer lugar.

Adicional al incentivo económico, se realiza la publicación en la revista Roa, (boletín informativo interno), donde todas las áreas de la compañía y sus colaboradores, conocen, cuales fueron los trabajos reconocidos en el concurso de ideas. (Varela. D, 2009, p. 255).

De esta manera se evidencia como a través del cambio de conciencia y de la generación de una cultura de inclusión, que motive y haga partícipes activamente a los colaboradores de la empresa, se pueden lograr resultados magníficos, además de permitir que todos se sientan parte del objeto del negocio, no sólo a nivel de cifras económicas, sino a nivel de filosofía, de la mecánica emotiva, acrecentando el sentido de pertenencia y la capacidad de producir ideas que se puedan materializar y generar un valor excepcional.

CONCLUSIONES

Los intraemprendedores, son personas que poseen características como iniciativa, proactividad, inquietud, visión, capacidad de transformación y principalmente, convencimiento de que lo que se propone, lo puede hacer, buscando no sólo el bien común, sino por el contrario el bien para la compañía donde trabaja.

El intraemprendimiento es el proceso en el cual los colaboradores de una compañía generan ideas, que son desarrolladas dentro de la misma organización, con la finalidad de mejorar procesos, procedimientos, aumentar su rentabilidad, participación en el mercado, entre otras cosas.

También se le conoce como emprendimiento corporativo, y se puede originar en cualquier empresa, de cualquier tipo, para alcanzar el intraemprendimiento es necesario que se instruya tanto a la alta dirección como a los colaboradores, ya que resulta de vital importancia, que los altos mandos sean los principales interesados en apoyar este tipo de actividades.

La necesidad de adaptarse a las nuevas disposiciones que dicta el mundo versátil, es una de las razones primordiales por las cuales resulta indispensable que se fomente emprendimiento interno en las empresas, lo que se busca es que a través de ideas innovadoras, que sean viables, y que su relación costo beneficio sea provechosa para la empresa, se logren ejecutar proyectos que proporcionen valor.

Por esto, es importante que las organizaciones tengan en cuenta que para la gestión del intraemprendimiento, es preciso que se cuente con los espacios necesarios para su desarrollo, en cuanto a infraestructura, capacidad de administrar el conocimiento, el acceso a la información, el

capital para inversión, los interesados en los proyectos y que exista la posibilidad de que el surgimiento de estas innovaciones internas sea materializadas.

Se debe iniciar por abrirle espacio a una filosofía mucho más flexible, donde todos los colaboradores de la organización tengan la posibilidad de exponer sus ideas y estas ser evaluadas y reconocidas por otros, evitando el temor y procurando que los errores salgan menos costosos, igualmente tomando estas experiencias como aprendizaje para el empleado y para la empresa.

En el ensayo se pueden observar dos casos de reconocidas empresas colombianas en las cuales se han dado procesos de intraemprendimiento, ambas tienen en común el factor del recurso humano como primordial en este aspecto, a pesar de que estas compañías pertenecen a dos sectores económicos totalmente diferentes, es claro, que para ambos eventos, el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional son los ejes centrales, que permiten que pueda existir el emprendimiento corporativo.

Entonces se puede concluir que el intraemprendimiento es un concepto relativamente nuevo en el país, que toma fuerza día a día, sin embargo, es importante que el gobierno apoye también la gestión de este tipo de iniciativas, a través de instituciones como Colombia joven y la Cámara de comercio, entre otras entidades, que proporcionen las ayudas necesarias para estimular los avances, la innovación, el desarrollo y el emprendimiento corporativo en las empresas colombianas.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

Barney, J.B. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage.

Academy of management review, 11 (3), 656 – 665.

Calderón, G; Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina*. Manizales: Edigráficas.

Drucker, P. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. Oxford, UK: Charon tec ltd.

El presidente de Bancolombia Carlos Raúl Yepes y su estilo de gerencia. Revista Dinero. 434, recuperado el 21 de Noviembre de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/el-presidente-bancolombia-carlos-raul-yepes-su-estilo-gerenciar/187901>

Gutiérrez, J. (2013). Innovación y emprendimiento interno, modelo Bancolombia. *Innovación empresarial: modelo Bancolombia*. Recuperado el 23 de 11 de 2013 de: <http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Documents/Bancolombia.pdf>

Guzmán, A., & Trujillo, M. (2008). *Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura*. (Trabajo final del curso de Empresariado e Innovación, del Doctorado en Administración) Universidad de los Andes, Bogotá. Recuperado el 25 de 9 de 2013, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922008000100003&script=sci_arttext

Hierling, M.; Yeh, C.; Tai, C. & Lang, J. (2007). *Organizational culture and the case of google: What is organizational culture and how it can influence the performance of a company*. Druck and bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt Germany. Recuperado el 19 de Noviembre de: http://books.google.com.co/books?id=Yr923B_rYDkC&printsec=frontcover&dq=what+i

[s+organizational+culture&hl=es&sa=X&ei=CjKSUp6QD4T1kQfi1YCwBw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=what%20is%20organizational%20culture&f=false](http://www.google.com/search?q=what%20is%20organizational%20culture&hl=es&sa=X&ei=CjKSUp6QD4T1kQfi1YCwBw&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=what%20is%20organizational%20culture&f=false)

Kuratko, D. (2009). *Entrepreneurship Theory, Process, Practice*. South – western: Cengage learning.

Lessem, R. (1990). *Gestión de la cultura corporativo*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Lombriser, R. (1994). *Grandes intraempresarios: Desarrollo de nuevos negocios dentro de las organizaciones*. Barcelona: Folio. S.A.

Luna, R; & Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. CAB ciencia y tecnología. 143 pp. 52-56. Recuperado el 05 de 9 de 2013, de:

<http://books.google.com.co/books?id=WRQdth7uaKoC&pg=PT57&dq=cultura+organizational&hl=es&sa=X&ei=Mx1QUqnOCK6z4AP74YDQAg&ved=0CFoQ6AEwCQ#v=onepage&q=cultura%20organizacional&f=false>

Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: La conexión perfecta*. España: Thomson.

Morris, M; Kuratko, D; & Covin, J. (2010). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason OH: Cengage learning.

Pinchot, G; Pellma, R. (1999). *Intrapreneuring in action: a handbook for bussines innovation*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishers, inc.

Sanmartín, J; Cutcliffe, S; Goldman,S; Medina, M; eds. (1992). *Estudios sobre sociedad y tecnología*. Leioa Vizcaya: Anthropos.

Smirchic, L. (1983). Concepts of culture and organizacional analysis, *Administrative science quarterly*, 28 (3), 339-358

Toledano, N; Urbano, D. (2008). *Invitación al emprendimiento una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona,: Editorial UOC.

Varela, D. (2009). *Caracterización de los intraemprendimientos en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia*. (Tesis doctoral, DTC Programa de Administración de Negocios internacionales) Mondragón Unibertsitatea, Ibagué. 2009. Recuperado el 23 de 11 de 2013, de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=12244>

Vesga, R. (2007). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?*. Recuperado el 20 de Noviembre de: <http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>

Wheelen, T; & Hunger, D. (2008). *Strategic management and bussines policy: concepts and cases*. USA: Pearson/Prentice Hall.

<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=12244>