

**CARACTERIZACIÓN DE LOS  
INTRAEMPREDIMIENTOS EN EL GRUPO  
MONDRAGÓN DE ESPAÑA Y EN LAS EMPRESAS DE  
IBAGUÉ EN COLOMBIA**

**Ing. Diana Janneth Varela Londoño**

D.T.C. Programa Admón. Negocios Internacionales  
Facultad Ciencias Económicas y Administrativas  
Universidad de Ibagué  
Carrera 22, calle 67. Barrio Ambalá  
Ibagué – Tolima – Colombia  
E- mail: [diana.varela@unibague.edu.co](mailto:diana.varela@unibague.edu.co)  
Tel: +57.82.67.08.45 – 2709400

**Dr. Iñazio Irizar**

Profesor Dpto. Organización  
Fac. Empresariales  
Mondragón Unibertsitatea  
Larraña, 16  
20560 Oñati - España  
E- mail : [irizar53@gmail.com](mailto:irizar53@gmail.com)  
Tel, fax: +34.943.71.80.09

# **CARACTERIZACIÓN DE LOS INTRAEMPRESARIOS EN EL GRUPO MONDRAGÓN DE ESPAÑA Y EN LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ EN COLOMBIA**

## **RESUMEN**

El presente artículo tiene como propósito dar a conocer la caracterización de los emprendimientos corporativos en distintas empresas del Grupo Mondragón de España, y de empresas de la ciudad de Ibagué, en Tolima, Colombia. La metodología a seguir se fundamenta a partir del conocimiento teórico, y las experiencias prácticas de algunas cooperativas del Grupo, y empresas de la ciudad de Ibagué.

Luego de analizarse veinticuatro empresas, los resultados del trabajo de investigación reflejan la existencia de distintos grupos de factores de éxito y fracaso que inciden en los intraemprendimientos, los cuales se explican de manera detallada. Y finalmente, se da a conocer una propuesta de intraemprendimiento dirigida al sector empresarial.

**PALABRAS CLAVES:** Intraemprendedor, intraemprendimiento, creación de empresas, factores de éxito y fracaso de nuevas actividades empresariales.

## **CHARACTERIZATION OF CORPORATE ENTERPRISES IN THE MONDRAGON GROUP FROM SPAIN, AND BUSINESSES IN IBAGUE CITY OF, COLOMBIA.**

### **ABSTRACT**

This article aims to raise awareness of the characterization of corporate enterprises in various companies of the Mondragon Group in Spain, and businesses in the city of Ibague, Colombia. The methodology to be followed is founded on the basis of theoretical knowledge and practical experiences of some cooperatives of the Group, and businesses in the mentioned city.

A total of twenty-four companies have been analyzed, and the results of the research work reflect the existence of different groups of factors that affect success and failure in intrapreneurship, which are explained in detail. And finally, it is disclosed a proposal for intrapreneurship addressed to the corporate sector.

**KEYWORDS:** Intrapreneur, intrapreneurship, business creation, factors of success and failure of new businesses.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El intraemprendimiento es un tema de relevancia para las regiones y los países, quienes se encuentran interesados en lograr el engranaje y el fortalecimiento de las relaciones entre universidad-empresa-gobierno, con el propósito de conseguir la generación de empleo y el desarrollo económico, por medio del desarrollo del espíritu emprendedor.

Por lo tanto, es prioritario tener en cuenta que el desarrollo emprendedor debe incluir, no sólo a la persona como potencial emprendedor y parte del proceso, sino a su vez debe cobijar a la organización en que ésta se desenvuelva y el entorno en el que se ubica. Lo cual puede ofrecer tanto oportunidades como amenazas de desarrollo, como lo sugiere Bermejo y De la Vega (1994), detrás de las empresas constituidas y los proyectos empresariales, consideran que siempre debe existir un acto emprendedor y un empresario o equipo empresarial. También afirman que el espíritu empresarial, ilumina la creación de empresas en todos los ámbitos económicos; por lo tanto, ha tenido como consecuencias positivas en países, brindar la estabilidad de empleo.

La presente investigación busca abordar esta situación desde un enfoque emprendedor, profundizando en aspectos que son factores claves en la promoción del intraemprendimiento, desde una perspectiva teórica a partir de la revisión bibliográfica, y una perspectiva práctica desde el desarrollo del estudio de campo.

Siendo el objetivo principal describir y dar a conocer los factores de fracaso y éxito del intraemprendimiento llevado a cabo en el seno de algunas cooperativas del Grupo Mondragón, y algunas empresas de la ciudad de Ibagué. Y a partir de estas experiencias empresariales, presentar una propuesta en intraemprendimiento dirigida al sector empresarial.

## 2. ESTADO DEL ARTE

### 2.1. INTRAEMPRENDEDOR

El término “*Intrapreneur*”<sup>1</sup> aparece por primera vez en un artículo de Norman Macrae, publicado en “The Economist” en (1976), titulado “The Coming entrepreneurial revolution: a survey”. Hecho que lo hace acreedor como gestor del término, pues en los años noventa, continúa siendo reconocido. No obstante, Gibb (1990), señala que el nacimiento de *Intrapreneur* es debido a Pinchot.

Pinchot (1985) realizó la publicación del libro “Intrapreneuring”. Allí, el autor retoma la palabra “*Intrapreneur*” como el término que alude al emprendedor dentro de una empresa, la cual define como la persona que introduce y defiende nuevas ideas, desde su iniciativa hasta que dé cuenta de su implementación y desarrollos. También define los principios para crear el ambiente propicio con el propósito de que los empleados se conviertan en intraemprendedores en el seno de las organizaciones.

Sin embargo, un intraemprendedor también puede ser considerado, según Nueno (2005;230-231) como: “*Un individuo que ejerce como emprendedor, pero dentro de una empresa; es un empleado capaz de generar nuevos negocios o crear nuevas actividades en el seno de una organización, goza de un conocimiento amplio sobre los recursos de que dispone su empresa, recursos que no controla él sino otros empleados, goza también de cierta libertad para moverse internamente, y que existe un amplio nivel de colaboración entre distintos empleados para compartir recursos en beneficio de la empresa mediante la creación de nuevas actividades*”.

En este sentido, algunos autores destacan varias características que lo identifican. Por ejemplo, Finch (1985) y Gerard (1989), resaltan la tolerancia al riesgo y su capacidad de afrontarlo, tener deseo de autonomía, confianza en sí mismo, visión holística del mercado, y orientación a la acción, (espíritu emprendedor).

Timmons (1989) señala que debe sentirse abierto al cambio, percibir las necesidades como oportunidades, tener visión de futuro, seleccionar proyectos, y ser

---

<sup>1</sup> Es un término anglosajón, y se refiere al intraemprendedor o la persona intraemprendedora.

largo-placista. Considera asimismo que para el intraemprededor los retrasos son temporales y debe asumir un estilo directivo, es decir, participativo, de trabajo en equipo, con perseverancia y con tacto.

Según Taylor (1990), debe ser creativo, con talento y con perspectivas de logro; Garzón (2004;100) complementa estas ideas al plantear que el nuevo tipo de gerente de las pymes<sup>2</sup> debe tener habilidad para crear una cultura intraemprededora, caracterizada por *“Tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño – premio y tolerancia al conflicto”*.

Por lo tanto el intraemprededor debe ejercer de propio líder, con un alto compromiso, brindando ejemplo, sentido de responsabilidad, llegando a habituarse con la incertidumbre, y haciendo realidad las iniciativas intraemprededoras.

En síntesis y recogiendo a los autores, el intraemprededor debe ser una persona creativa e innovadora, con fuerza interior, espíritu emprendedor, compromiso, y responsabilidad que promueve el cambio e impulse la constante innovación en el interior de las organizaciones; además, de líder estratégico que guíe, oriente y conduzca al éxito de las mismas, sin temor al fracaso, por el contrario que lo sienta como experiencia de vida y aprendizaje.

Capaz de llevar a cabo procesos de intraemprendimientos o emprendimientos corporativos, entendidos estos como una práctica constante de generación de ideas al interior de las organizaciones que desemboquen en proyectos innovadores con el objetivo de convertirse en intraemprendizajes: nuevos productos, nuevos servicios, nuevos negocios, spin-off y nuevas empresas. Con implicaciones en la generación de empleo, recursos, rentabilidad, crecimiento de la organización, y como consecuencia positiva la contribución al desarrollo económico del tejido empresarial y del entorno.

---

<sup>2</sup> Se considera pyme (pequeñas y medianas empresas) a las empresas de menos de 250 empleados en la Unión Europea y a las empresas de menos de 201 empleados en Colombia.

## 2.2. INTRAEMPREDIMIENTO

Reich (1991) considera que la ventaja competitiva se origina de las permanentes innovaciones y la diversidad de ideas que estén fluyendo en la empresa, donde los trabajadores deben ser quienes agreguen valor a través de los continuos hallazgos de nuevas oportunidades que originen progresos en los productos y en los procesos.

Por lo tanto el emprendimiento corporativo es una actividad que tiene como objetivo la generación de nuevos negocios para la empresa matriz. Esto se puede llevar a cabo por medio del desarrollo de "Ventures" o nuevos proyectos empresariales innovadores, los cuales se pueden realizar en el interior de la propia empresa o por la participación en otras nuevas creadas en el exterior, afirma Veciana (1996).

Los autores como Block y MacMillan (1995), y MacMillan y McGrath (2000), entienden que emprender es un proceso, por lo tanto es factible la creación de una cultura, donde se incite a los emprendedores de las organizaciones.

El Intraemprendizaje<sup>3</sup> como lo define Irizar (2004:158) es: "*La generación de nuevos negocios en empresas existentes*". Las empresas que ya tienen un recorrido, una historia y están consolidadas son las que deben fijar las pautas para el desarrollo del modelo de gestión, desarrollo de nuevos productos y por ende, del crecimiento. Deben estar en una constante renovación interna de sus portafolios de productos aplicando la creatividad, innovación, mejorando los productos actuales y creando nuevos. Todo ello aunado a la generación de relaciones sólidas entre entidades, universidades y centros de investigación que tengan la misma perspectiva para generar intraemprendizaje, lo que sin duda, beneficiaría a las empresas involucradas.

Se debe potenciar la colaboración dinámica de cada una de las personas de las organizaciones, hasta el punto de convertirse en intraemprendedores, con el propósito de generar nuevas iniciativas – propuestas empresariales, las cuales se cristalicen en nuevas empresas que brinden la posibilidad de generar empleo y desarrollo en el entorno.

---

<sup>3</sup> Palabra utilizada por Irizar (2004), en su libro "Crear una empresa, lo que todo emprendedor debe saber".

Parafraseando a Nueno (2005), el proceso intraempresarial es algo difícil y complejo porque no sólo depende del intraempresarial, sino del ambiente en que estos puedan surgir e intervenir, sin producir una excesiva diversificación en la empresa. Por lo tanto es importante tener en cuenta que en el seno de las organizaciones, existen algunos factores en la estrategia que pueden ser limitantes o estimulantes para llevar a cabo el desarrollo del *Intrapreneurship*<sup>4</sup>. Ello se destaca a partir de los casos de análisis sobre este tema que ha realizado este autor. En la Tabla N° 1. se presentan los aportes que brinda sobre dichos factores.

**Tabla N°1. Factores estimulantes y limitadores del intraempresarial**

Limitantes	Estimuladores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque del negocio. La concentración en el núcleo de negocio o “core business<sup>5</sup>”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversificación puede encontrar más maneras para cultivar una cultura emprendedora.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis de la jerarquía desanima la iniciativa intraempresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras planas, disponibilidad a la rotación en puestos directivos, cultura de gestión por proyectos, donde la persona puede ser líder de uno y parte de otro proyecto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran inmersión en una industria (o campo tecnológico estrecho).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosidad con relación a otras industrias (o campos tecnológicos).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre a la participación en la propiedad del negocio o en la riqueza creada, por parte de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de esquemas que permitan acceder a parte de los resultados de la nueva actividad empresarial (primas de beneficios, participación en la propiedad, stock options).</li> </ul>

Fuente: Nueno (2005).

El pasar de una empresa focalizada en el corto plazo, de mantener su competitividad actual, la calidad, la productividad o la mejora continua, a una empresa innovadora con un enfoque emprendedor tendría como consecuencia un claro cambio organizacional, como lo plantea Isasti (2007,19): *“Cambio que solo será efectivo y duradero si cuenta con el compromiso de la dirección, se actúa sobre la cultura de la empresa incidiendo en ella como dinamizadora del cambio, y se produce una reorganización en la empresa para facilitar el intraempresarial”*.

<sup>4</sup> Es un término anglosajón, y se refiere al desarrollo del proceso intraempresarial en el seno de las organizaciones.

<sup>5</sup> Expresión que se refiere al negocio base de una organización.

**Tabla N° 2. Factores a tener en cuenta las empresas emprendedoras**

Factores	<ul style="list-style-type: none"><li>•Crecimiento por medio del desarrollo de nuevas áreas.</li><li>•Búsqueda de nuevos horizontes a corto plazo y flexibles con planificación estratégica informal.</li><li>•Reconocimiento de que el mayor fracaso es el de dejar pasar una oportunidad.</li><li>•Búsqueda de mayor desarrollo para reducir el riesgo.</li><li>•Búsqueda de estrategias de acción con negociaciones cómo y dónde sea necesario para proteger los recursos y el riesgo.</li><li>•Persecución del status en términos de éxito en el mercado.</li><li>•Evitar la innecesaria propiedad de recursos que conllevaría a mayores gastos generales y riesgo de obsolescencia, sustituyendo esta propiedad por la subcontratación.</li><li>•El mejor criterio para evaluar la gestión es la efectividad en el mercado, y esta se llevaría a cabo en relación a la consecución de proyectos o realización de tareas.</li></ul>
----------	---

Fuente: Gibb (1990)

### 3. METODOLOGÍA

El presente trabajo se funda en elementos de la investigación cualitativa, utiliza la estrategia del método del caso, como una técnica de recogida de datos tanto de la observación y la entrevista sin dejar de lado el análisis documental. Además, se realiza en diferentes empresas, lo que significa que será un estudio de casos múltiples.

En cuanto a la recolección de datos, se parte de las entrevistas semi-estructuradas Collins & Cordon (1997) como una técnica para la recolección de la información. Esta consiste en la relación de diálogo entre dos o más personas y circunscritas a un guión donde participa una persona como entrevistador y otra como entrevistada. Técnica que se aplica en el sitio de trabajo del entrevistado. Uno de los objetivos es conocer las aportaciones que el entorno empresarial, objeto de estudio, brindan en el ámbito del intraemprendimiento. El análisis tiene en cuenta el criterio de reglas<sup>6</sup> que Robson (2002) ha planteado. Este autor considera que si el investigador es sistemático y organizado, no hay una vía indicada para analizar los datos y la principal herramienta es la de comparación.

---

<sup>6</sup> Reglas que construye Robson, teniendo en cuenta autores como Miles y Huberman (1984) y Delamont (1992).



La obtención de la información tiene la siguiente descripción: en junio de 2006 se diseñó el cuadro definitivo de las empresas para entrevistar el personal de las cooperativas del Grupo Mondragón. Durante los meses de junio y julio del mismo año, y noviembre de 2007 se procede a realizar las entrevistas en compañía del director de tesis. De la misma manera se procedió en Colombia en la ciudad de Ibagué iniciando en el mes de noviembre de 2006, incluyendo parte del 2007, y finalizando el proceso en el año 2008.

Los entrevistados han sido fundadores, presidentes, gerentes, rectores y directores de unidad estratégica de negocio de las 24 empresas y organizaciones que aparecen en el Anexo N°1, conformadas por cooperativas del Grupo Mondragón, y empresas de la ciudad de Ibagué quienes en realidad pueden brindar la información más precisa y concreta sobre el tema de estudio. Estas han tenido una duración en promedio de 2 horas. Su procedimiento fue:

- Primero, una presentación ante el entrevistado sobre la investigación a realizar dando a conocer los objetivos del mismo.
- Segundo, se realizó la entrevista y de forma simultánea se llevó a cabo la grabación de las mismas, con el objetivo de tener la información archivada en un medio más confiable y en el cual se pueda remitir a escuchar la evidencia obtenida, y de esta manera brindar un análisis de la información de forma más exacta y cuidadosa.
- Tercero, se procedió a transcribir cada una de las entrevistas, las cuales fueron revisadas entre el director y la doctorando.
- Cuarto, teniendo como base la información recolectada de la transcripción de las entrevistas, el paso siguiente fue categorizar, organizando desde las preguntas iniciales, escuchando detenidamente a los entrevistados con el fin de ubicar sus palabras en determinada categoría asignada y de esta manera, lograr encontrar en esa categoría qué sucedía con cada uno de los entrevistados de las empresas elegidas.
- Quinto, se utilizó el software NVivo revisión 2.0.161<sup>7</sup>, con el fin de codificar las respuestas en categorías de análisis y proceder a obtener los resultados del trabajo de campo. Y luego a partir de esto se procedió a la elaboración de una discusión de los resultados y establecer conclusiones.

---

<sup>7</sup> Software científico elaborado como apoyo para la investigación cualitativa.

## 4. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. FACTORES DE FRACASO QUE AFECTAN LOS INTRAEMPRENDIMIENTOS

El análisis confirma el aporte de Nueno (2005), quien considera que en el seno de las organizaciones existen factores que pueden impedir el desarrollo del intraemprendimiento como el enfoque del negocio, la concentración en el negocio base; el énfasis de la jerarquía; la gran inmersión en una industria, etc. Ello hace necesario un trabajo permanente con cada instancia de las organizaciones, de tal forma que contribuya a la apropiación de una mentalidad intraemprededora, lo que genera una vinculación al proceso intraemprededor que se requiere.

Esto se evidencia con el análisis de los resultados, donde se comprueba que existen varios factores que afectan la generación de nuevos intraemprendimientos como son:

- **Consumir energía de la organización madre**, el generar una buena idea o un nuevo negocio implica diseñar criterios de participación en tiempo y recursos de la organización madre, de lo contrario absorberá la dinámica de ésta con implicaciones negativas para ella.
- **Falta de tiempo**, tiempo continuo y requerido para realizar ensayos.
- **Medir en términos de rentabilidad**, medir la rentabilidad de la empresa en conjunto con la actividad que se esté emprendiendo, puede convertir esta última en un problema de gasto. Buscar algo con rendimiento rápido y en el menor tiempo posible.
- **Falta de apoyo de la empresa madre**, cuando las spin-off salen de la empresa madre, no se atienden como deben.
- **Falta de know-how ó conocimiento**, ausencia del know-how, la poca claridad del concepto de negocio tiene implicaciones de desgaste que pueden afectar el potencial económico y la perspectiva de la naturaleza del mismo.
- **Entrar en sectores diferentes**, exige reconocer la nueva actividad económica. Visualizar el sector donde se va a dedicar. Asimismo, visualizar y definir las

oportunidades existentes, como la captación del personal de apoyo y de gestión en el nuevo proceso.

- **Miedo al fracaso**, la ausencia de riesgo para los nuevos intraemprendimientos o inversiones, asistidos más por la duda, la incertidumbre y la actitud timorata frente a los retos, traen consigo frustraciones y fracasos y, sin duda, una mentalidad negativa a la inversión.
- **Burocracias**, la capacidad de decisiones que dependen de otras instancias generan bloqueos, y poca fluidez de las ideas, muchas veces estas no llegan a tiempo o se van posponiendo.
- **Variaciones**, de precios en materia prima, fluctuaciones de la moneda y ciclos económicos, la dinámica comercial siempre se verá afectada por las variaciones de la moneda internacional, prever estos movimientos implica menos riesgos y mayor desarrollo de los procesos nuevos.
- **Dependencia de terceros**, cuando los negocios no dependen de su tecnología, sino de acuerdos con terceros. Cuando el producto es una *comoditi* fabricarlo en España o en Rumania y da igual.
- **Falta de apoyo del sector público**, ausencia de incentivos financieros por parte del estado y falta de políticas comerciales claras.
- **Falta de compromiso de las personas o de las organizaciones**, se expresa en pocas relaciones entre organizaciones de ambos sectores, como con las entidades académicas y empresariales. Aunado a ello, está el poco compromiso de quienes participan al interior de la organización para sacar adelante las iniciativas.
- **Problemas culturales**, las distancias culturales implican otras lecturas en lo empresarial.
- **Competencia**, implica claridad en la capacidad productiva y comercial que tengan otros países de grandes extensiones y producciones.
- **Falta de recursos**, concebir un proceso de nuevos intraemprendimientos sin invertir en infraestructura, capital de trabajo, talento humano, tecnología e investigación no tiene mayores alcances.
- **Fallas del mismo negocio**, dado por rentabilidad y saturación del mercado.
- **Problemas de marca**, inconvenientes con el registro de marca por factores externos.

## 4.2. FACTORES QUE INCIDEN EN LOS INTRAEMPREDIMIENTOS

Para favorecer el desarrollo de un clima intraemprededor en el seno de las organizaciones, se deben considerar diferentes factores<sup>8</sup>, como:

- **Intraemprededor**, buscar la vinculación de personas con talento, inteligentes y que puedan tener motivación propia, donde el trabajador se convierta en un empresario, por tanto en una empresa unipersonal.

- **Apoyo de la organización**, provocar el cambio organizacional, con el apoyo y compromiso de la dirección, logrando la reorganización de la misma para facilitar el intraemprendimiento. Donde se debe tener en cuenta que no depende del emprendedor, sino también de las condiciones que se establezcan dentro de las organizaciones para que éstos aparezcan y actúen.

Además tener claridad en tolerar errores y hacer retroalimentación continua, brindar tiempo para que los colaboradores exploren ideas nuevas, donde exista apoyo desde dirección a nuevos proyectos y al fortalecimiento de los ya existentes. Un aspecto muy importante, es reconocer la necesidad de un perfil emprendedor al interior de las organizaciones.

- **Cultura intraemprededora**, Allí, donde exista comunicación, relaciones interpersonales, se incite a los intraemprededores a la generación de intraemprendimientos en el interior de la propia empresa o a la participación en otras nuevas creadas en el exterior. Además actuar sobre la cultura de la empresa incidiendo en ella como dinamizadora del cambio.

- **Innovación e I+D**, reflejada en la aplicación de la creatividad y la innovación, potencializando las habilidades innovadoras de empleados. Llevando a cabo la

---

<sup>8</sup> Planteados por autores como: Finch (1985), Gibb (1990), Gerard (1989), Reich (1991), Mulder y Cubeiro (1997), Peters (1998), Block e MacMillan (1995) y McGrath e Macmillan (2000), Veciana (1996), Irizar (2004), Nueno (2005), Isasti (2007).

adquisición de equipos y laboratorios para I+D. Además de la constante renovación interna de sus portafolios de productos mejorando los actuales y creando nuevos.

- **Alianzas estratégicas**, Afianzar el trabajo en equipo de alto rendimiento. Fortalecer las relaciones interinstitucionales con el entorno, que sean relaciones sólidas, entre entidades que puedan generar el intraemprendizaje como universidades, centros de investigación y las empresas.

- **Incentivos**, impulsar la existencia de recompensas e incentivos dentro de las organizaciones.

En este sentido, el trabajo con los entrevistados de las distintas organizaciones complementa el aporte de los autores antes citados, agrupados en seis factores como: Intraemprendedor, apoyo de la organización, cultura intraemprendedora, innovación e I+D, alianzas estratégicas e incentivos, que inciden de forma favorable en el desarrollo de los intraemprendimientos, los cuales se detallan a continuación.

#### **4.2.1. Intraemprendedor**

Como hemos señalado en el Punto 2.1, es aquél colaborador que trabaja en una organización, focalizado en la generación de nuevas actividades intraemprendedoras, y por lo tanto, debe poseer características de líder, además de unas características profesionales que van desde el manejo del tema familia bis empresa, la identificación de innovaciones, pasando por el conocimiento específico de las ideas, de los negocios, así como de la organización, hasta argumentar o justificar porqué invertir, qué hacer y qué le interesa o no a la empresa.

#### **4.2.2. Apoyo de la organización**

El apoyo se expresa de diversas maneras, sean ellas: la transferencia de tecnología, la infraestructura en general, el aspecto económico y el recurso humano. Los emprendedores son personas temporales, permanentes y socios, el compromiso por parte de los directivos es del 100%, lo cual se da en patrocinio de educación, incentivos, apoyo de la gerencia, se brinda la oportunidad para experimentar ideas propias y proyectar hacia la empresa, y se toman en serio las propuestas que existan para evaluar la conveniencia a desarrollar.

Los fracasos se manejan reubicando las personas, se asegura la posibilidad de retorno, pues el puesto está reservado o se entrega otro exactamente igual o del mismo nivel. En sí, se aprende de los fracasos, en cuyo análisis no se culpan a las personas. Por ejemplo en el Grupo Mondragón se recibe apoyo económico para participar en nuevas actividades, a través de sus fondos, los cuales son erogados para sufragar los gastos del local, los gastos de estructura, y la financiación de bancos. Para ello, extraen el 10% de las utilidades de todos los beneficios de las empresas cooperativas.

#### **4.2.3. Cultura intraemprendedora**

El desarrollo de una cultura intraemprendedora tiene en cuenta favorecer la innovación, el reconocimiento, dar ejemplo desde el nivel más alto, tolerar los errores, incluir una mentalidad positiva. Así como, la creación de un ambiente propio para una labor de análisis, donde la imaginación y la creatividad fluyan constantemente con autonomía, confianza, actitud de escucha y respeto por las posiciones.

Una cultura intraemprendedora debe constituir la filosofía que han de seguir todas las instancias de las organizaciones y que su implementación consciente este al servicio de mejorar los productos. Por lo tanto, las empresas necesitan personas con actitud emprendedora, que intentan, salen, y generarán culturas, luego es cuestión de tiempo que genere dinámica en la organización mediante la gestión, haciendo más no diciendo.

Es necesario que el recurso humano sea formado y se involucre en lo que van a hacer, creando una cultura, donde las personas antes de encontrar algún obstáculo, encuentran soluciones, tener claridad frente a lo que la institución hace, lo que puede hacer, en qué se debe incursionar, y puede el emprendedor encontrar apoyo. Es importante el liderazgo del intraemprendedor - promotor, el entusiasmo que ponga, y que el proyecto esté relacionado con la misión de la institución.

#### **4.2.4. Innovación e I+D**

Las organizaciones tienen diferentes formas de innovación, ellas van desde la creación del reto de innovar para reducir costos, trabajar en innovación y el proceso de renovación con miras de generar un nuevo negocio. Por ejemplo en algunas cooperativas del Grupo Mondragón se desarrollan talleres de innovación

procedimentados colgados en la intranet del grupo, también se creó el Centro de Promoción en cuatro sectores específicos. Asimismo realizan benchmarking del conocimiento del modelo de sistema de innovación integral y aprendizaje en Israel, con la finalidad de su aplicación. La cultura de la innovación se introduce en los planes estratégicos de las cooperativas, también se aplica 100% investigación y la innovación más fuerte se hace cada cuatro años, y se llama plan de especialización.

Hay innovaciones en empaque, otras que se centran para responder la idea de ser los mejores del mundo fabricando un producto concreto. Igualmente, en el avance de los procesos de mejoramiento en las cosas que hacen, a través del sistema de control de gestión, no se habla de innovación tecnológica, sino de innovación general en todos sus procesos.

Utilizan innovación en tecnología láser, en sus sistemas de información, en el cambio de máquinas viejas por tecnología de punta a nivel mundial, en la construcción de equipos que diseñan, en automatización de los procesos productivos, todo ello como política del mejoramiento continuo. La investigación la manejan en laboratorios, centros y departamentos de investigación y desarrollo en el área de mercadeo.

#### **4.2.5. Alianzas Estratégicas**

Las diferentes organizaciones tienen claro que la creación y el fortalecimiento de relaciones sólidas, conlleva a la generación de alianzas, con el fin de generar nuevos intraemprendimientos, por lo tanto, las empresas han realizado diferentes acuerdos con empresas privadas, centros de investigación, redes, incubadoras, centros de consultoría, universidades, centros de formación y entidades públicas como:

- Empresas privadas, grupos cooperativos y cooperativas: Abacos, Grupo Danobat, Soraluze, Kondia, Urssa, Cámara de Comercio y ADT<sup>9</sup>.
- Centros de investigación, redes, incubadoras y consultoras: Cidetec, Inasmet, Mik, Ideko, Colciencias, Corpoica, red de Agentes Vascos de Tecnología, red Española, Europe, Iberoamericana, Saiolan y LKS<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Se trata de empresas y grupos de empresas del Grupo Mondragón, y entidades sin ánimo de lucro de la ciudad de Ibagué.

<sup>10</sup> Se trata de centros visitados y/o conocidos por los autores. Lo mismo en los siguientes apartados.

- Universidades y centros de formación: Universidad de Mondragón, Universidad de Ibagué, Escuela de Ingenieros de la Universidad de Navarra, Sena.
- Entidades públicas: Gobierno Vasco a través de SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial), Federación Nacional de Ganaderos, Gobernación.

Es importante resaltar que en el interior de los grupos cooperativos, se ha generado la dinámica de crear fundaciones para el apoyo de los nuevos intraemprendimientos como: el Centro de innovación y desarrollo del Grupo Ulma, el Centro de Promoción del Grupo Mondragón, etc. Al mismo tiempo es interesante destacar los acuerdos internacionales que existen con países como: Japón, México, Cuba, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil, Costa Rica, Portugal, España, Holanda, Suiza y Alemania.

#### **4.2.6. Incentivos**

Su finalidad es fomentar el espíritu intraemprendedor entre los integrantes de las organizaciones. Algunas ideas de incentivos esta en dar el mérito por haber propuesto un negocio, realizar sinergias negociadas, partición de la jornada de trabajo en la cual una parte se dedica al proyecto, suele ser sin ninguna remuneración. Otras van desde la visibilidad ante la organización, apareciendo los nombres en determinados sitios, y en hacer público ante los clientes y visitas como en la revista institucional.

Pero igualmente, se hacen reconocimientos económicos, sea en el aumento del sueldo, bonificaciones en dinero, viajes, descanso, tiquetes; así como premios, permisos, licencia, capacitación, o se promueve la formación en universidad, estudios en el exterior con la posibilidad de cubrir el 100% por parte de la empresa. Y, si además ponen capital, tendrá reconocimiento en beneficios. Pero el incentivo o reconocimiento real es el trato humano, que sea reconocido como parte integral de la organización, lo que puede dar como resultado una mejor movilidad social.

### **5. PROPUESTA INTRAEMPRENDEDORA**

Para el proceso intraemprendedor en las organizaciones se plantea la siguiente propuesta, representada en dos etapas, y dividida en 6 niveles con distintas actividades a desarrollar.



Por lo tanto para llevarla a cabo es necesario tener en cuenta: Al intraemprendedor como el individuo o la conformación de un equipo, el apoyo de la organización con el respaldo de todas las instancias que están allí: socios, fundadores, gerentes, rectores y directivos, además del aspecto financiero, de infraestructura y del conocimiento. La implementación de una cultura intraemprendedora, el fortalecimiento y la creación de alianzas estratégicas necesarias con otras entidades como empresas, centros de investigación, universidades, asociaciones y sector público. Incentivos con reconocimientos, premios y tolerancia al fracaso. Así mismo la empresa matriz debe estar pendiente de la empresa hija, en el inicio, durante y cuando se independiza, ya que es parte de la organización y debe estar integrada a la misma.

En la Tabla N° 3. se da a conocer de manera detallada una propuesta intraemprendedora dirigida al sector empresarial.

**Tabla N° 3. Propuesta intraemprendedora**

Etapas	Niveles - Actividad
Preintraemprendimiento (Teórico)	<p><b>1. Identificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se focaliza en identificar la necesidad y proponer la idea que se convertirá en una oportunidad de negocio.</li> <li>• Análisis DAFO en la empresa para el desarrollo de la idea.</li> <li>• Elaboración de un proyecto de la idea identificada.</li> <li>• Avalar el proyecto por parte de los responsables de la organización para continuar.</li> </ul>
	<p><b>2. Planeación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el proyecto de la idea, se procede al desarrollo y ejecución de un primer avance.</li> <li>• Con los resultados se procede a planear la elaboración de un proyecto con todos los detalles que requiere un plan de negocios.</li> </ul>
	<p><b>3. Desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de negocios</li> <li>• Evaluación – seguimiento del plan de negocios</li> <li>• Aplicación del plan</li> </ul>
Intraemprendimiento (Práctico)	<p><b>4. Nacimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del nuevo intraemprendimiento, adjudicando personal, recurso e infraestructura.</li> <li>• Ubicación del intraemprendimiento en el interior o en el exterior de la organización.</li> <li>• Decisión de la forma como será el intraemprendimiento, lo que significa si se realizará en alianzas con otras organizaciones, o solo lo desarrollará la casa matriz.</li> </ul>

	<p><b>5. Crecimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo intraemprendimiento debe de depender económicamente de la empresa madre o las organizaciones que lo hayan creado, por lo menos por 3 años para que pueda sostenerse en el futuro y llegar a ser una empresa independiente.</li> <li>• Constante acompañamiento de las empresas creadoras a la nueva empresa.</li> <li>• Apoyo y respaldo de los dueños a sus líderes intraemprendedores en aspectos como: talento humano, recursos financieros e infraestructura. Tolerancia ante el fracaso.</li> </ul>
	<p><b>6. Madurez e independencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el momento en que la empresa/s madre, deben permitir a su nueva empresa ser independiente en un entorno competitivo, sin olvidarse que son parte y deben seguir integradas a ellas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

- El intraemprendimiento se puede llevar a cabo en organizaciones con grandes diferencias de entornos geográficos, problemáticas y culturas, con tamaños de empresas micro, pequeñas, medianas y grandes. Empresas constituidas con formato jurídico como cooperativas, sociedades limitadas y sociedades anónimas y con actividades económicas diferentes.
- Se resalta que las dos localidades escogidas tienen una gran diferencia que van desde más posibilidades de empleo, y una estabilidad profesional más sólida en la región del Grupo que en la ciudad de Ibagué; pero a pesar de ello, se identifica la existencia del proceso intraemprendedor.
- En las empresas tanto del Grupo Mondragón como de Ibagué, existen algunos factores, sino todos, que pueden incidir en que los intraemprendimientos sean exitosos como: la persona - intraemprendedor, apoyo de la organización, la innovación aplicada, la vivencia de una cultura intraemprendedora, las alianzas estratégicas dentro y fuera de la organización, y los incentivos que la organización otorgue a sus intraemprendedores.
- Las empresas se han constituido con capitales provenientes de las familias, de los dueños, socios, de las mismas organizaciones, fundaciones de los grupos, y con muy baja participación de créditos de entidades financieras.

- Y por último, la generación de una cultura del intraemprendimiento exige la relación con el entorno externo, es una de las claves de éxito en el momento de definición y lanzamiento de nuevos retos. Las universidades y centros tecnológicos como productores de conocimiento deben de colaborar estrechamente con el mundo empresarial, ofreciendo un enfoque comercial a las investigaciones desarrolladas en el seno de las mismas. El triunfo en la generación de nuevas empresas, se encuentra estrechamente ligada a las alianzas que se puedan crear desde el inicio entre el mundo empresarial y el académico, además del apoyo del sector público.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BERMEJO, M., RUBIO, I., DE LA VEGA, I. (1994): *La creación de la empresa propia, consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito*, McGraw – Hill, Madrid.

BLOCK, Z., MCMILLAN, I. (1995): *Corporate Venturing*. Mass: Harvard Business School Press, Boston.

COLLINS, R., CORDON, C. (1997): "Survey Methodologies Issues in Manufacturing Strategy and Practice Research", *International Journal of operations and Production Management*, vol. 17, pp. 697-706.

FINCH, P. (1985): "Cultivating free spirits, fresh ideas, and growth", in *Business Marketing* July, page 32-40.

GARZÓN, M. (2004): "La innovación Intraemprendedora liderada por los Gerentes de las Pymes", *Revista Universidad Empresa*, Universidad del Rosario, vol 3, nº 6, p 100.

GERARD, D'Amboise. (1989). *Pour des intrapreneurs entrepreneurs*, Colloque de la Fondation de L'entrepreneurs, Montreal, Janvier, Canada.

GIBB, A. (1990): "Entrepreneurship and Intrapreneurship – Exploring the Differences" en Donckels,R & Miettinen, A eds. *New Findings and Perspectives in Entrepreneurship*. Aldershot, Avebury Gower Publishing Group, pp.33-67.

- IRIZAR, I (2004): *Cómo Crear una Empresa*. Gestión 2000, Barcelona.
- ISASTI, A. (2007), "En el riesgo hay esperanza"; In: *Tulankide*, N° 526, pag 18 y 19, Otalora.
- MACRAE, N. (1976): "The Coming entrepreneurial revolution: a suvey"; *The Economist*.
- MCGRATH, R., MACMILLAN, I. (2000): *The entrepreneurial Mind-set*, Ma: Harvard Busines School Press. Boston.
- MULDER, de, E., CUBEIRO, J. (1997): "Emprendedores e Intraemprendedores: ¿Hay diferencia?"; *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, nº 7, pp.69-73.
- NUENO, Pedro. (2005): *Emprendiendo hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Ediciones Deusto, Barcelona.
- PETERS, Tom (1998). *El círculo de la Innovación. Amplíe su camino a éxito*. Ed. Deusto, Bilbao.
- PINCHOT III, G. (1985): *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York.
- REICH, R. (1991): "Entrepreneurship Reconsidered: the Team as Hero"; Harvard Business Review N° 90076 eds. *Entrepreneurship: Creativity at work*. Boston, Harvard Business School Press, pp. 127-133.
- ROBSON, C. (2002): *Real word research: A resource for social scientists and practitione rresearchers*, Harvard Busines School Press. Boston.
- TAYLOR, W. (1990): "The business of the innovation"; in *Harvard Business Review*, March – April, pp 97 –106.
- TIMMONS, J. (1989). *The Entrepreneurial Mind*, Andover, Brick House Publishing Comp.

VECIANA, V. (1996): “Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: “Venture Management” o “Corporate Entrepreneurship””. *Economía industrial*, N° 310, España.

### ANEXOS Anexo N°1. Empresas cooperativas del Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué

Empresas Grupo Mondragón			Empresas Ciudad de Ibagué		
Empresa – Clasificación Jurídica	Sector - Actividad	Tamaño	Empresa – Clasificación Jurídica	Sector - Actividad	Tamaño
Caja Laboral (Cooperativa)	Banca	Grande	Metalplas Ltda. (limitada)	Industrial - Fabricación de equipos agrícolas	Pequeña
Eroski - Oficinas Centrales (Cooperativa)	Distribución	Grande	Fondo Ganadero del Tolima S.A. (Anónima)	Agropecuario	Mediana
Grupo Fagor - Oficinas Centrales (Cooperativa)	Industrial Electrodomésticos	Grande	Inversiones Agropecuarias Doima S.A. (Anónima)	Agroindustrial Cultivos	Mediana
CEI/Saiolan (Sociedad Anónima sin animo de lucro)	Promoción empresarial Incubadora	Pequeña	Molino Roa S.A. (Anónima)	Agroindustrial - Compras y procesamiento de arroz	Mediana
Ikerlan - Centro tecnológico ( Cooperativa sin animo de lucro)	Investigación	Mediana	Grupo Familiar Inversiones ABC (Anónima)	Inversiones Inversiones	Micro
Grupo Ulma - Oficinas Centrales (Cooperativa)	Industrial Construcción	Grande	Camisas y Pantalones Monarca (Limitada)	Manufacturero Comercial	Mediana
Dpto. de Innovación y Desarrollo del Grupo Mondragón Oficinas Centrales (Cooperativa)	Corporación Industrial y servicios	Grande	Inavigor Ltda. (Limitada)	Manufactura - Pcc y comercio de productos panadería y repostería	Mediana
Lana (Cooperativa)	Industrial Madera	Mediana	Granja Buenos Aires S.A. (Anónima)	Agroindustrial Avícola	Mediana
Grupo Danobat Ideko - Centro tecnológico (Cooperativa)	Industrial Maquina herramienta	Grande	Serviarroz Ltda. (Cooperativa)	Agrícola - Comercialización de insumos agrícolas	Mediana
Ecenarro (Cooperativa)	Industrial Componentes	Mediana	Universidad de Ibagué (Sin animo de lucro)	Educativo Educación	Mediana
Universidad de Mondragón (Cooperativa sin animo de lucro)	Educativa	Mediana	Feldespatos El Vergel y Cia. Ltda. (Sociedad limitada)	Minero - Extracción de Feldespatos	Pequeña
Departamento de nuevas empresas del Grupo Mondragón oficinas Centrales S.Coop (Sociedad Anónima)	Promoción Empresarial	Pequeña	Su Campo S.A. (Anónima)	Comercio al por mayor de productos químicos de uso agropecuario Comercial y producción	Mediana

Fuente: Elaboración pro