



MONDRAGON  
UNIBERTSITATEA

TESIS DOCTORAL

CARACTERIZACIÓN DE LOS INTRAEMPREDIMIENTOS EN EMPRESAS  
DE MONDRAGÓN EN ESPAÑA Y DE IBAGUÉ EN COLOMBIA



DIANA JANNETH VARELA LONDOÑO // ONATI, 2009



CARACTERIZACIÓN DE LOS INTRAEMPRESARIOS EN EMPRESAS  
DE MONDRAGÓN EN ESPAÑA Y DE IBAGUÉ EN COLOMBIA.

---

DIANA JANNETH VARELA LONDOÑO

Director:  
Iñazio Irizar



Tesis presentada para el grado de  
Doctor por Mondragón Unibertsitatea

Departamento de Estrategia, Organización y Emprendizaje  
Mondragón Unibertsitatea  
Julio 2009



## TABLA DE CONTENIDO GENERAL

RESUMEN DE LA TESIS.....	13
CAPÍTULO 0    PREÁMBULO .....	15
CAPÍTULO 1    INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN .....	19
CAPÍTULO 2    ESTADO DEL ARTE DE LA FIGURA DEL INTRAEMPRENDEDOR Y DEL INTRAEMPENDIMIENTO .....	45
CAPÍTULO 3    EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ .....	101
CAPÍTULO 4    DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ.....	143
CAPÍTULO 5    CONCLUSIONES .....	351
BIBLIOGRAFÍA .....	365
ANEXOS .....	375

## TABLA DE CONTENIDO

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

### TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 0 PREÁMBULO .....</b>	<b>15</b>
0.1 AGRADECIMIENTOS .....	17
0.2. MOTIVACIÓN .....	18
0.2.1. Motivaciones personales .....	18
0.2.2. Motivaciones profesionales .....	18
0.2.3. Motivaciones sociales .....	18
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
1.1. INTRODUCCIÓN .....	21
1.2. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
1.3. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA .....	27
1.4. ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	31
1.6. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	32
1.7. FASES DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
1.8. ESTRUCTURA DE LA TESIS .....	38
1.9. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN DOCTORAL .....	40
1.10. OBJETIVOS .....	41
1.10.1. Objetivo General .....	41
1.10.2. Objetivos Específicos .....	41
1.11. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	42
1.11.1. Aproximación al concepto de hipótesis .....	42
1.11.2. Hipótesis principal de la investigación pasar las corregidas de erica .....	42
1.11.3. Hipótesis secundarias de la investigación .....	42
<b>CAPÍTULO 2 ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>45</b>
2.1. INTRAEMPRENDEDOR .....	47
2.2. PERFIL DEL INTRAEMPRENDEDOR .....	53
2.3. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DEL INTRAEMPRENDEDOR .....	56
2.4. INTRAEMPRENDIMIENTO .....	60
2.4.1. Formas que conllevan a la generación de intraemprendimientos .....	64
2.4.1.1. Gestión interna y externa .....	64
2.4.1.2. Transferencia de tecnologías .....	66
2.5. PROCESOS O MÉTODOS PARA LLEVAR A CABO EL INTRAEMPRENDIMIENTO .....	68
2.5.1. Modelo de cambio empresarial .....	68
2.5.2. Empresarización .....	73
2.5.3. Proceso para la generación de nuevos negocios en el seno de las empresas .....	73
2.5.4. Transformación de la renovación .....	75
2.5.5. Convierta su departamento en una empresa de servicios profesionales .....	75
2.5.6. Etapas del intraemprendimiento .....	77
2.5.7. Proceso de emprendimiento dentro de la organización .....	78
2.6. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES .....	79
2.7. FACTORES QUE INCIDEN EN LAS EMPRESAS INTRAEMPRENDEDORAS .....	84
2.7.1. Intraemprededor .....	84
2.7.2. Apoyo Organizacional .....	84

---

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

## TABLA DE CONTENIDO

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

2.7.3.	Cultura Organizacional - Intraemprendedora .....	85
2.7.4.	Innovación e I+D.....	89
2.7.4.1.	Innovación .....	90
2.7.4.2.	Investigación y Desarrollo (I+D) .....	94
2.7.5.	Incentivos .....	95
2.7.6.	Alianzas Estratégicas.....	96
2.8.	SÍNTESIS DEL CAPÍTULO .....	97

<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ .....</b>	<b>101</b>
3.1.	INTRODUCCIÓN A LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN.....	103
3.1.1.	Don José María Arizmendiarieta .....	104
3.1.2.	Llegada a Mondragón .....	105
3.1.3.	Líder .....	105
3.1.4.	Emprendedores .....	106
3.2.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL DESARROLLO INDUSTRIAL DEL GRUPO MONDRAGÓN.....	107
3.2.1.	Primera etapa (1955 – 1970) .....	107
3.2.1.1.	Hechos sobresalientes.....	108
3.2.1.2.	Resultados de la primera etapa.....	110
3.2.2.	Segunda etapa (1970 – 1990).....	111
3.2.2.1.	Hechos sobresalientes.....	112
3.2.2.2.	Resultados de la segunda etapa .....	114
3.2.3.	Tercera etapa (1990 – 2001).....	116
3.2.3.1.	Hechos sobresalientes.....	118
3.2.3.2.	Resultados de la tercera etapa.....	119
3.2.4.	Cuarta etapa (2001 - 2006).....	120
3.2.4.1.	Hechos sobresalientes.....	120
3.2.4.2.	Resultados de la cuarta etapa.....	121
3.3.	INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ.....	122
3.3.1.	Descripción histórica de la ciudad de Ibagué.....	123
3.3.2.	Características de la ciudad de Ibagué.....	124
3.4.	EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL DESARROLLO INDUSTRIAL DE LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ .....	125
3.4.1.	Primera etapa - Prehispánico hasta 1500.....	125
3.4.1.1.	Hechos sobresalientes.....	125
3.4.1.2.	Resultados primera etapa .....	127
3.4.2.	Segunda etapa - Colonial (1500 – 1810).....	128
3.4.2.1.	Hechos sobresalientes.....	128
3.4.2.2.	Resultados de la segunda etapa .....	129
3.4.3.	Tercera etapa - Sector Industrial en el Siglo XIX (1810-1900) .....	130
3.4.3.1.	Hechos sobresalientes.....	130
3.4.3.2.	Resultados de la tercera etapa.....	131
3.4.4.	Cuarta etapa - Siglo XX (1900 - 1985).....	131
3.4.4.1.	Hechos sobresalientes.....	132
3.4.4.2.	Resultados de la cuarta etapa.....	135
3.4.5.	Quinta etapa - siglo XX y siglo XXI (1985 – 2006) .....	136
3.4.5.1.	Hechos sobresalientes.....	139
3.4.5.2.	Resultados de la quinta etapa.....	142
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ .....</b>	<b>143</b>

---

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

## TABLA DE CONTENIDO

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

4.1.	OBJETIVOS .....	145
4.2.	ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	145
4.3.	CASOS EMPRESARIALES SELECCIONADOS PARA EL ESTUDIO DE CAMPO .....	146
4.4.	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	151
4.5.	RECOGIDA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	151
4.6.	CASOS ANALIZADOS - EMPRESAS DE MONDRAGÓN. ....	153
4.6.1.	Síntesis de resultados del estudio de campo.....	154
4.6.1.1.	Caja Laboral .....	154
4.6.1.2.	Grupo Eroski.....	157
4.6.1.3.	Grupo Fagor .....	162
4.6.1.4.	Incubadora Saiolan.....	166
4.6.1.5.	Centro de Investigación Ikerlan.....	168
4.6.1.6.	Grupo Ulma .....	176
4.6.1.7.	Departamento de Innovación y Desarrollo del Grupo Mondragón .....	188
4.6.1.8.	Lana .....	191
4.6.1.9.	Grupo Danobat – Centro Tecnológico Ideko.....	196
4.6.1.10.	Ecenarro.....	204
4.6.1.11.	Mondragón Unibertsitatea .....	206
4.6.1.12.	Departamento de Nuevas Empresas del Grupo Mondragón .....	211
4.6.2.	Proceso intraemprendedor a partir de la experiencia de las empresas del Grupo Mondragón.....	216
4.7.	CASOS ANALIZADOS - EMPRESAS DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ .....	236
4.7.1.	Síntesis de resultados del estudio de campo.....	236
4.7.1.1.	Metalplas.....	236
4.7.1.2.	Fondo Ganadero del Tolima.....	238
4.7.1.3.	Inversiones Agropecuarias Doima.....	245
4.7.1.4.	Molino Roa .....	251
4.7.1.5.	Grupo Familiar Sol.....	256
4.7.1.6.	Camisas y Pantalones Monarca .....	263
4.7.1.7.	Inavigor.....	266
4.7.1.8.	Granja Buenos Aires.....	270
4.7.1.9.	Serviarroz .....	275
4.7.1.10.	Universidad de Ibagué .....	280
4.7.1.11.	Feldespatos el Vergel y Cia. ....	285
4.7.1.12.	Grupo G. Hurtado .....	288
4.7.2.	Proceso Intraemprendedor a partir de la experiencia de las empresas de la ciudad de Ibagué.....	293
4.8.	COMPARACIÓN DE LOS CASOS.....	307
4.8.1	Semejanzas del Intraemprendedor.....	307
4.8.2	Diferencias del Intraemprendedor .....	309
4.8.3.	Semejanzas en apoyo de la Organización.....	310
4.8.4.	Diferencias en apoyo de la Organización .....	315
4.8.5.	Semejanzas en la Cultura Organizacional - Intraemprendedora .....	316
4.8.6.	Diferencias en en la Cultura Organizacional - Intraemprendedora .....	318
4.8.7.	Semejanzas en Innovación e I+D.....	320
4.8.8.	Diferencias en Innovación e I+D.....	322
4.8.9.	Semejanzas en Alianzas Estratégicas.....	323
4.8.10.	Diferencias en Alianzas Estratégicas.....	324
4.8.11.	Semejanzas en Incentivos .....	326
4.8.12.	Diferencias en Incentivos .....	328
4.9.	FACTORES DE ÉXITO EN LOS INTRAEMPREDIMIENTOS.....	329
4.9.1.	Intraemprendedor .....	330
4.9.2.	Apoyo Organizacional.....	332

---

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”



## TABLA DE CONTENIDO

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

4.9.3.	Cultura Organizacional - Intraemprendedora .....	334
4.9.4.	Innovación e I+D.....	336
4.9.5.	Alianzas Estratégicas.....	337
4.9.6.	Incentivos .....	337
4.10.	FACTORES DE FRACASO QUE AFECTAN LOS INTRAEMPRENDIMIENTOS .....	338
4.10.1.	Semejanzas en Factores de Fracaso .....	338
4.10.2.	Diferencias en los Factores de Fracaso .....	341
4.11.	RESULTADOS DE LOS INTRAEMPRENDIMIENTOS .....	347
<b>CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES .....</b>		<b>351</b>
5.1.	INTRODUCCIÓN .....	353
5.2.	CONCLUSIONES .....	353
5.2.1.	Objetivo general.....	353
5.2.2.	Hipótesis principal de la investigación .....	353
5.2.3.	Hipótesis secundarias .....	355
5.2.3.1.	Hipótesis N° 2.....	355
5.2.3.2.	Hipótesis N° 3.....	359
5.2.3.3.	Hipótesis N° 4.....	360
5.2.3.4.	Hipótesis N° 5.....	361
5.2.4.	Aportes y orientación a futuras líneas de investigación.....	362
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>365</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>375</b>

## LISTA DE TABLAS

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

### LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Tasa de desempleo (%) de la ciudad de Ibagué .....	25
Tabla 2.	Qué se quiere buscar o encontrar en una investigación .....	27
Tabla 3.	Sumario de las tres estrategias básicas .....	30
Tabla 4.	Investigación Cualitativa vs Investigación Cuantitativa .....	31
Tabla 5.	Métodos de recolección de datos .....	33
Tabla 6.	Tipos de entrevistas .....	33
Tabla 7.	Clasificación de las empresas - Comisión Europea (6 de mayo de 2003) .....	36
Tabla 8.	Clasificación de las empresas - Colombia - Ley 905 (2 de agosto de 2004) .....	36
Tabla 9.	Empresario tradicional vs empresario emprendedor .....	54
Tabla 10.	Directivo emprendedor vs directivo ejecutivo .....	55
Tabla 11.	Emprendedor independientes vs emprendedor corporativo.....	56
Tabla 12.	Metodología para el desarrollo de nuevos negocios dentro de la empresa .....	78
Tabla 13.	Testimonios relevantes sobre la necesidad de promover el desarrollo del directivo emprendedor .....	79
Tabla 14.	Factores estimulantes y limitadores del intraemprendizaje .....	80
Tabla 15.	Factores que deben tener en cuenta las empresas emprendedoras.....	81
Tabla 16.	Empresa tradicional vs empresa emprendedora .....	82
Tabla 17.	Modelo de éxito .....	86
Tabla 18.	Empresas de Mondragón .....	149
Tabla 19.	Empresas de la Ciudad de Ibagué .....	150
Tabla 20.	Criterios .....	153
Tabla 21.	Diferencias del Intraemprendedor.....	310
Tabla 22.	Diferencias en apoyo de la Organización .....	315
Tabla 23.	Diferencias en la Cultura Organizacional - Intraemprendedora.....	319
Tabla 24.	Diferencias en Innovación I+D .....	323
Tabla 25.	Diferencias Alianzas Estratégicas.....	325
Tabla 26.	Diferencias en Incentivos.....	329
Tabla 27.	Diferencias en los Factores de Fracaso .....	342
Tabla 28.	Resultados de los Intraemprendimientos .....	348

## LISTA DE FIGURAS

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases para el desarrollo de la tesis doctoral.....	38
Figura 2. Estructura del documento de la tesis doctoral .....	40
Figura 3. Formas para llevar a cabo la gestión de nuevos proyectos empresariales .....	66
Figura 4. Dimensiones de una cultura de empresa .....	88
Figura 5. Niveles de la Investigación y Desarrollo (I+D) .....	94
Figura 6. Aspectos que determinan el intraemprendimiento en las empresas.....	100
Figura 7. Proceso Intraemprendedor - Grupo Eroski .....	217
Figura 8. Proceso Intraemprendedor - Grupo Fagor.....	218
Figura 9. Proceso Intraemprendedor - Incubadora Saiolan .....	219
Figura 10. Proceso Intraemprendedor - Centro de Investigación Ikerlan.....	220
Figura 11. Proceso Intraemprendedor - Grupo Ulma.....	224
Figura 12. Proceso Intraemprendedor - Departamento de Innovación y Desarrollo del Grupo Mondragón .....	227
Figura 13. Proceso Intraemprendedor - Lana.....	228
Figura 14. Proceso Intraemprendedor - Grupo Danobat - Centro de Investigación Ideko .....	230
Figura 15. Proceso Intraemprendedor - Ecenarro .....	232
Figura 16. Proceso Intraemprendedor - Mondragón Unibertsitatea .....	233
Figura 17. Proceso Intraemprendedor - Departamento de Nuevas Empresas del Grupo Mondragón.....	234
Figura 18. Proceso Intraemprendedor - Metalplas.....	295
Figura 19. Proceso Intraemprendedor - Fondo Ganadero del Tolima .....	296
Figura 20. Proceso Intraemprendedor - Inversiones Agropecuarias Doima .....	297
Figura 21. Proceso Intraemprendedor - Molino Roa.....	298
Figura 22. Proceso Intraemprendedor - Grupo Familiar Sol .....	299
Figura 23. Proceso Intraemprendedor - Camisas y Pantalones Monarca .....	300
Figura 24. Proceso Intraemprendedor - Inavigor .....	301
Figura 25. Proceso Intraemprendedor - Granja Buenos Aires .....	302
Figura 26. Proceso Intraemprendedor - Serviarroz.....	302
Figura 27. Proceso Intraemprendedor - Universidad de Ibagué.....	303
Figura 28. Proceso Intraemprendedor - Feldespatos el Vergel y Cia .....	305
Figura 29. Proceso Intraemprendedor - Grupo G. Hurtado.....	306

## LISTA DE ANEXOS

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

### LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1.	España - Visitas a empresas, instituciones educativas y organizaciones, durante los años 2004 – 2005. ....	377
ANEXO 2.	España - Colombia. Asistencia y participación en actividades académicas Seminarios, diplomados, congresos durante los años 2004 – 2005 – 2006 – 2007 – 2008	378
ANEXO 3.	España - Empresas entrevistadas .....	379
ANEXO 4.	Colombia - Empresas entrevistadas .....	380
ANEXO 5.	Relación preguntas de la entrevista .....	381
ANEXO 6.	Carta de presentación para el desarrollo de la entrevista .....	383
ANEXO 7.	Carta de presentación para el desarrollo de la entrevista .....	384

## RESUMEN DE LA TESIS

El intraemprendimiento<sup>1</sup>, se encuentra en pleno auge por ser una vía eficaz para la generación de empleo que conlleva al bienestar y desarrollo de las regiones. Es un tema al cual tanto los países desarrollados como aquellos en vía de desarrollo le están dando una gran importancia. Por lo tanto, se encuentran en la tarea de mantener, incentivar e incorporar la generación de nuevos intraemprendimientos en el interior de las organizaciones.

La presente tesis estudia este propósito desde un enfoque emprendedor, profundizando en aspectos primordiales en el tema del intraemprendimiento; desde una perspectiva teórica a partir de la revisión bibliográfica y una perspectiva práctica desde el desarrollo del estudio de campo. Este estudio es realizado al tejido empresarial de algunas empresas de Mondragón Corporación Cooperativa<sup>2</sup> - País Vasco – España - y de algunas empresas de la ciudad de Ibagué<sup>3</sup> – Tolima – Colombia.

Lo anterior constituye el marco de la investigación que introduce las bases de razonamiento cognitivo como empírico acerca del intraemprendimiento, con el objetivo de conocer los procesos que puedan aportar claridad y practicidad de aplicación en el entorno empresarial.

Para ello, la tesis se estructura en seis capítulos que se relacionan a continuación:

Capítulo Cero: en el cual se agradece a todas aquellas personas e instituciones que con su confianza, apoyo y colaboración han hecho realidad el presente trabajo de investigación. De igual manera, se da a conocer las diferentes motivaciones que impulsaron a la candidata para el desarrollo de esta tesis doctoral.

Capítulo Uno: está conformado por la introducción, la definición del problema, la introducción a la metodología, la estrategia de la investigación, los tipos de investigación, los

---

<sup>1</sup> En adelante seguiremos refiriendo el término intraemprendimiento, para definir el proceso que se desarrolla en el interior de las organizaciones, con el objetivo de crear nuevos productos, proyectos, negocios y empresas. Intraemprendimiento, también se suele encontrar plasmado con palabras como: emprendimiento corporativo, corporate entrepreneurship, corporate venturing, intraemprendizaje, entre otras.

<sup>2</sup> En adelante Grupo Mondragón, sigla con que se define Mondragón Corporación Corporativa. Es un grupo empresarial conformado por 264 empresas y entidades, las cuales están integradas por tres diferentes áreas sectoriales: Financiera, Industrial y Distribución, conjuntamente con los sectores de Investigación y Formación. Cuenta con una plantilla total de 103.700 empleados a 31 de diciembre de 2007. <http://www.mcc.es/esp/magnitudes/cifras.html> Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Villa de Mondragón, municipio perteneciente a Guipúzkoa – País Vasco - España, que cuenta con una población de 23.000 habitantes. <http://www.arrasate-mondragon.org/herria>.

<sup>3</sup> Ibagué, es la capital del departamento del Tolima – Colombia. Por encontrarse en el corazón del país, es camino obligado por quienes recorren la geografía del país. Es conocida como la ciudad musical de Colombia. Se encuentra localizada a 1.285 metros sobre el nivel del mar con una temperatura media de 21°C y una población aproximadamente de 500.000 habitantes. <http://www.alcaldiadeibague.gov.co/>.

métodos de recolección de datos, las fases de la investigación, la estructura del documento, el alcance de la investigación, los objetivos y por último, la formulación de las hipótesis.

Capítulo Dos: brinda el marco conceptual necesario para la comprensión del intraemprendimiento a partir de una revisión bibliográfica, que permite reconstruir la historia del arte sobre este tema; además, se hace un recorrido en temas históricos, definiciones, procesos, testimonios, perfil y características organizacionales, entre otros.

Capítulo Tres: amplía la información anterior desde un recorrido por la evolución histórica del Grupo Mondragón y de la industria en la ciudad de Ibagué, con el objetivo de conocer sus diferentes etapas de desarrollo empresarial.

Capítulo Cuatro: presenta una visión panorámica de las empresas escogidas, en este caso, doce empresas del Grupo Mondragón y doce de la ciudad de Ibagué. Para ello, se presenta el proceso de interacción llevado a cabo con los diferentes representantes de las mismas, así como los resultados del análisis de la información obtenida.

Capítulo Cinco: plasma las conclusiones pertinentes al tema, los aportes y las orientaciones a futuras líneas de investigación. Relaciona la bibliografía correspondiente al desarrollo del trabajo de investigación y los anexos de cada uno de los temas desarrollados.

De esta manera, se brinda al lector una visión general del proceso de desarrollo y obtención de resultados de la presente tesis doctoral.

**CAPÍTULO 0**  
**PREÁMBULO**

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

Francisco de Asís  
“Fundador de la orden Franciscana”.





## 0.1 AGRADECIMIENTOS

Ante todo doy gracias a Dios, Jesús y María, por este gran regalo de formación, académica, empresarial y, sobretodo, humana que he vivido en el transcurso del presente doctorado.

A Leonidas López Herrán, ex-rector de la universidad de Ibagué, cuya humanidad y espíritu de colaboración le permitió creer en mi y brindarme la opción de vivir este proyecto de vida tanto personal como académico, y a Alfonso Reyes, rector de la Universidad de Ibagué, por su valioso apoyo en la culminación del presente proceso. Al rector de la Universidad de Mondragón y de la Universidad Uniminuto, quienes a través de los convenios interinstitucionales posibilitaron mi participación en la convocatoria para el desarrollo del presente doctorado, como representante de la universidad de Ibagué y como parte de la Red Mutis, a la cual se encuentra adscrita nuestra institución.

Agradezco a mi Director de tesis Doctoral, Iñazio Irizar Etxabarria, quien en cada paso, sobre todo en los difíciles de este gran proyecto, me ha animado y guiado a nivel académico y personal. También a Manuel Alfonso Garzón, codirector de la tesis, quien brindó su valioso apoyo humano y profesional.

Gracias por el apoyo incondicional, la compañía, la paciencia, el calor de hogar y sobretodo, el amor de mi madre, Ana Elma Londoño; de mi padre, Alejandro Varela; de mis hermanos, María del Carmen y José William; de mis sobrinos, María Fernanda, Julián Andrés y Santiago; mi familia, que siempre han estado a mi lado dándome fuerzas, ánimo y fe para continuar adelante.

A Yaising y Esteban quienes con su amor, comprensión, enseñanzas y cariño me brindaron la oportunidad, en Oñate, de sentirlos como padres, así como la tranquilidad para continuar el proceso de elaboración y presentación de esta tesis doctoral.

A Don José María Ormaechea y Don Antonio Cancelo, Fundadores de Mondragón Corporación Cooperativa, por sus importantes aportaciones. A todos los líderes empresariales y directivos de las empresas del Grupo Mondragón y de la Ciudad de Ibagué por su paciencia, amabilidad y disponibilidad en ayudar en este proceso.

A mis amigos y compañeros académicos y administrativos de las universidades de Ibagué, Mondragón, Deusto, Pontificia Comillas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores

de Monterrey y la Escuela de Administración Finanzas y Tecnología Medellín por su colaboración en todos los temas académicos y logísticos que toda tesis conlleva.

A mis amigos de Colombia, España y otros países les agradezco por comprender, aceptar y brindar esa gran palabra de aliento para continuar.

## **0.2. MOTIVACIÓN**

Los argumentos que soportan este trabajo corresponden a motivaciones de carácter personal, profesional y social.

### **0.2.1. Motivaciones personales**

Son las motivaciones que conducen a la superación constante, al crecimiento personal y a la excelencia.

### **0.2.2. Motivaciones profesionales**

Están sustentadas en la latente necesidad de avanzar en el entendimiento de la ciencia como soporte teórico y base de razonamiento. Es decir, en la fuerza motivadora de adquirir más conocimientos a partir de lo teórico y lo empírico, para el desenvolvimiento de la actividad profesional que es necesario desarrollar en el día a día en pro de aportar, transmitir y dar a conocer tanto a la sociedad empresarial como académica la actividad motivadora e impulsora del espíritu empresarial.

### **0.2.3. Motivaciones sociales**

Trasmitir y difundir en la sociedad una base de conocimiento acerca del intraemprendimiento, que sea semilla de y para la implementación de una cultura intraemprendedora en el seno de las organizaciones. Asimismo, continuar avanzando en el camino emprendedor en busca de consolidar una organización cada vez más dinámica e innovadora.

**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

*“Creo que alguien que emprende algo tiene que pensar que tiene que funcionar,  
no puede entrar dudándolo, tiene que estar seguro de que lo va a hacer”*

Jesús Macarrón  
“Fundador de la Compañía de Aviación de negocios Gestair”



## 1.1. INTRODUCCIÓN

En el mundo hay empresas que han procurado permanentemente encontrar nuevas formas de lograr crecimiento, rentabilidad y competitividad; objetivo que es difícil de conseguir a causa de las fuertes presiones de la globalización de la economía.

Las organizaciones latinoamericanas se enfrentan al desafío de encontrar su lugar en los mercados mundiales. Por ello, es importante que éstas tengan claro con qué recursos cuentan, entre ellos la infraestructura, los económicos y los humanos. De este último, es primordial mencionar el alto grado de importancia que tiene el ser humano en el interior de las empresas ya que las personas son quienes pueden ser o convertirse en los intraemprendedores<sup>4</sup> o emprendedores corporativos, ayudando al crecimiento e impulso del tejido empresarial.

En este sentido, es necesario que los dueños, fundadores, directivos y responsables de las organizaciones asuman la tarea primordial de: respaldar, apoyar, motivar y comprender esta figura, con el fin de que pueda llevar a cabo los cambios necesarios en las empresas, de tal manera que puedan sobrevivir y ser competitivas en el mercado actual. Además, es preciso recordar que tal labor no solo es deber del entorno empresarial, sino también del gobierno y de las instituciones educativas porque deben buscar la manera de promover el desarrollo económico de las regiones con el propósito de combatir el desempleo y la pobreza.

En este contexto, en países en vía de desarrollo y economías con períodos recesivos las posibilidades para mantener la rentabilidad de las organizaciones son complejas. El crecimiento resulta difícil o hasta imposible de sostener, los márgenes de ganancia de los productos actuales se reducen, aumenta la competencia en los mercados, y consecuentemente, los directivos o gerentes se ven en la lamentable situación de la reestructuración con estrategias como: la reducción de costos, de estructuras y, lo más difícil, el despido de sus colaboradores. Estos hechos muestran que las empresas se preocupan más por la supervivencia en un mundo competitivo, cuidando los recursos de la misma en espera de mejores oportunidades, y no en los que deberían ser los objetivos principales: el resultado financiero y la tasa de crecimiento.

De todas maneras, se debe tener en cuenta que en la vida empresarial continuamente existen oportunidades que pueden tener un alto riesgo pero, a la vez, tener el potencial o la expectativa de generar grandes beneficios para quienes sepan aprovecharlas. Es por ello que

---

<sup>4</sup> En adelante, seguiremos refiriendo el término intraemprendedor, para definir a la persona que lidera y lleva a cabo los procesos intraemprendedores en el seno de las organizaciones.

se considera importante el estudio acerca del intraemprendimiento<sup>5</sup>, en el cual se enfoca la presente tesis de investigación.

El intraemprendimiento es considerado un tema de gran interés porque es otra alternativa para generar utilidades, crecimiento en el tejido empresarial, empleo y desarrollo en el entorno de una región aumentando, de esta manera, las posibilidades de supervivencia en un mundo cada vez más competitivo. Es igualmente importante para el mundo académico porque busca sensibilizar e interiorizar la importancia del espíritu emprendedor en todas sus formas, con el propósito de lograr la formación y la proyección de futuros profesionales con actitudes y aptitudes emprendedoras e intraemprendedoras, que puedan ser aplicadas tanto para la creación de nuevas empresas como para la generación de intraemprendimiento en el seno de las mismas.

De igual manera 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.

Se puede percibir que la situación de desempleo se está convirtiendo en un tema de debate mundial, lo cual deriva en un reto social cuya solución es de igual importancia para el gobierno, el tejido empresarial, las instituciones educativas y sociales, así como para toda la sociedad en general. Lo anterior, induce a pensar que se necesita un alto consenso social sobre el entendimiento y la aplicación de diseños o procesos innovadores que aporten soluciones eficaces y, en consecuencia, ayuden al desarrollo de las regiones.

Así pues, es prioritario tener en cuenta que el desarrollo emprendedor debe incluir no sólo a la persona como potencial emprendedor y parte del proceso, sino también, a la organización en que ésta se desenvuelva y el entorno en el que se ubica; condición que puede ofrecer tanto oportunidades como amenazas de desarrollo. Como lo sugiere Bermejo, Rubio y De la Vega (1994), detrás de las empresas constituidas y los proyectos empresariales siempre debe existir un acto emprendedor<sup>6</sup> y un empresario<sup>7</sup> o equipo empresarial. También, afirman

---

<sup>5</sup> En adelante seguiremos refiriendo el termino intraemprendimiento, para definir el proceso que se desarrolla en el interior de las organizaciones, con el objetivo de crear nuevos productos, proyectos, negocios y empresas. Intraemprendimiento, también se suele encontrar plasmado con palabras como: emprendimiento corporativo, corporate entrepreneurship, corporate venturing, intraemprendizaje, entre otras.

<sup>6</sup> Definido como *"la creación de valor a través del desarrollo de una oportunidad de negocio y su conversión en una empresa que, con un proyecto a largo plazo, centre su actividad en la producción de bienes o la prestación de servicios, y genere riqueza colectiva en su búsqueda del beneficio empresarial"* Bermejo, Rubio y De la Vega (1994;3).

<sup>7</sup> *"Es aquel que organiza, gestiona y asume el riesgo que comporta la puesta en marcha de un proyecto empresarial"* Bermejo, Rubio y De la Vega (1994;3).

que el espíritu empresarial ilumina la creación de empresas en todos los ámbitos económicos; generando consecuencias positivas como la estabilidad de empleo, lo que significa elevados porcentajes de PNB<sup>8</sup>; esta etapa ha sido denominada como 'La era de la IV revolución industrial'.

Al observar aspectos representativos como: el deseo de transformación de las grandes empresas buscando la manera de otorgar mayor flexibilidad y poder a sus directivos, los constantes cambios organizativos que tienden a darse con estructuras más ligeras y flexibles, y los problemas de desempleo, la empresa puede, de una manera favorable, encontrar sus respuestas en el fenómeno emprendedor. Lo anterior se sustenta en el hecho de que éste procura un nuevo perfil de directivo que tenga ciertas características como: ser un emprendedor, gestor de su área como si fuera su propia empresa, con el objetivo de crear empleo y desarrollo para la región, lo cual significa que este nuevo director debe ser capaz de ver y aprovechar las oportunidades, por ende, debe ser: intuitivo, creador, comunicador y ser líder ejemplar, según Henríquez (1999).

Es necesario no perder de vista, que los países desarrollados llevan con responsabilidad el apoyo y la ayuda al surgimiento de nuevas empresas, dirigidas por líderes empresarios encargados de guiarlas no solo en el ámbito local, sino también, en el internacional.

Teniendo en cuenta el hecho de la globalización de los mercados, para poder competir es necesario tener un amplio conocimiento en aspectos como: el entorno, la innovación, los proveedores, los clientes, los mercados y los competidores. Asimismo, tener buena capacidad de gestión, adecuada infraestructura tecnológica y un elemento, tal vez, el principal, "Líderes empresarios" que sean capaces de dirigir, mantener y permitir el éxito de las empresas que lideren, como lo plantea Lombriser (1994;27) quien afirma que: *"El alto intraemprendedor es el director general (sea directivo UNE<sup>9</sup> o Presidente) que tiene bajo su exclusiva responsabilidad la transformación empresarial global en su empresa o negocio"*. La anterior definición se plantea en su libro *Grandes Intraempresarios*, con el objetivo de distinguir los altos emprendedores de los emprendedores que considera más comunes, como son los directivos que se encuentran en niveles inferiores. Con ello, define a las personas de niveles superiores, como el presidente o el director de una unidad de negocio estratégica de una empresa, como

---

<sup>8</sup> PNB busca medir la producción que generan los nacionales de un país, sin tener en cuenta si la producción se llevó a cabo dentro o fuera del país de origen. En el caso de Colombia, para obtener este dato se debe restar al PIB (es el valor total de bienes y servicios producidos en un país en un determinado tiempo, trimestre o año) por un determinado tiempo la producción de extranjeros en el país y agregarle lo que producen en el exterior los colombianos. <http://www.colombialink.com>

<sup>9</sup> UNE: Considerada como unidad de negocios estratégica dentro de una organización, independiente del tamaño de la misma.

altos intraemprendedores o personas que deben tener la gran responsabilidad de cambio y transformación que surja en su entidad.

## 1.2. DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Encontramos que el gobierno Colombiano por medio del Ministerio de Industria Comercio y Turismo<sup>10</sup> y el Sena<sup>11</sup> une esfuerzos con el sector educativo y empresarial, con el fin de avanzar en el desarrollo e implementación del emprendimiento. Con ello, se constata que el gobierno, las universidades y la empresa (privada y pública), en el ámbito regional y nacional, se encuentran aunando empeños que procuren tener regiones gestoras y, de hecho, un país emprendedor.

A pesar de los avances en el desarrollo del tema de emprendimiento en la región y en el país, se considera que se debe continuar estudiando y profundizando al respecto, más aún, sobre el intraemprendimiento.

Es necesario enfocar este tema en varios sentidos. Uno de ellos tiene que ver con el siguiente cuestionamiento: ¿Qué se estudia?, que alude al área de intraemprendimiento en las instituciones, empresas, organizaciones, sectores económicos, o regiones etc, que pueden ser objeto de estudio y profundización, como es el caso de la presente investigación. Ésta busca estudiar el fenómeno de intraemprendimiento en empresas del Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué con la intención de identificar sus características más relevantes; los procesos que se aplican para la generación de nuevos intraemprendimientos en productos, proyectos, unidades de negocios, empresa; el cómo lo hacen; así como los logros y fracasos obtenidos a partir de ello; que conllevan a que las organizaciones obtengan algunos resultados como: la generación de empleo, el crecimiento y el incremento en la rentabilidad, entre otros.

Es por ello que la presente investigación aborda tal situación desde un enfoque emprendedor, profundizando en aspectos que son esenciales 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.

---

<sup>10</sup> Tiene como objetivo primordial *“dentro del marco de su competencia formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior”*. <http://www.mincomercio.gov.co>

<sup>11</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje, su misión es la de *“cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país”*. <http://www.sena.edu.co/>.



En ese sentido, se lleva a cabo una investigación cualitativa en las empresas del Grupo Mondragón y las empresas de Ibagué, que posibilita aprender de sus experiencias y prácticas intraempresariales. Con ello, se busca trabajar en pro del fortalecimiento y desarrollo empresarial así como del desarrollo socioeconómico de las regiones a partir de la identificación de mecanismos de relación entre dichas empresas. A continuación se relacionan tres preguntas que llevaron a desarrollar este trabajo de tesis:

- ¿Cómo se puede fomentar el intraemprendimiento en las organizaciones estudiadas? Con esta pregunta se genera la inquietud de si verdaderamente existe una cultura emprendedora dentro de las organizaciones.
- ¿Cómo se desarrollan los procesos de intraemprendimiento en las empresas elegidas? Con esta pregunta se busca saber si en realidad existen estos procesos y si se llevan a cabo.
- ¿Cuáles son las características más relevantes de los intraemprendimientos desarrollados en las empresas seleccionadas? Es decir, sabemos que existen estos procesos y que se llevan a cabo en las organizaciones, pero, contamos con poca información respecto de los detalles de su desarrollo.

Las anteriores formulaciones se refieren al área de intraemprendimiento y su desarrollo. Éstas devienen de reflexiones sobre la realidad empresarial en la ciudad de Ibagué, que ha registrado el mayor índice de desempleo en Colombia<sup>12</sup>, así: de 21.00% en el año 2004; de 19.30% en el 2005; y de 17.40% en el 2006; con relación a la población económicamente activa<sup>13</sup>. En la tabla N° 1, se plasma los datos correspondientes a los porcentajes de desempleo, desde el año 2002 al 2006, de la ciudad citada.

Tabla 1. Tasa de desempleo (%) de la ciudad de Ibagué

Trimestre	2002	2003	2004	2005	2006
I: enero a marzo	24,70	25,10	23,80	22,40	21,80
II: abril a junio	23,30	24,30	22,80	20,90	20,10
III: julio a septiembre	22,70	24,00	21,30	20,60	20,50
IV: octubre a diciembre	21,90	20,80	21,00	19,30	17,40

Fuente: DANE<sup>14</sup>. ENH continua, encuesta continua de hogares, elaboración propia.

---

<sup>12</sup> La República de Colombia, se encuentra localizada en la esquina noroccidental de América del Sur, cuenta con dos costas en los océanos del pacífico y del atlántico y tiene jurisdicción sobre un tramo del Río Amazonas en el trapezoido Amazónico, es por ello que es bautizada como "Patria de Tres Mares". Cuenta con una población de 43.834.115 hab. y una extensión de 1.141.748 km<sup>2</sup>. de tierras emergidas; y 928.660 Km<sup>2</sup> de áreas marítimas. <http://www.colombiainfo.com/colombiainfo/infogenera>

<sup>13</sup> Es la fuerza laboral conformada por el PET (población en edad de trabajar), que de una u otra manera, está trabajando o está implementando algún medio para hacerlo [http://www.sictol.com.co/archivos/doc\\_fem\\_comp\\_emp1](http://www.sictol.com.co/archivos/doc_fem_comp_emp1)

<sup>14</sup> DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, es una entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia. Tomado de la página oficial <http://www.dane.gov.co>

El alto grado de desempleo ha generado que el empleo informal se enmarque como una de las estrategias de vida de la población, impidiendo el crecimiento industrial de la región. Es importante tener en cuenta que el desempleo puede ser consecuencia de la falta de líderes (emprendedores independientes e/o intraemprendedores) con iniciativa para crear nuevos productos, proyectos, unidades de negocios, empresas, entre otras.

Pese a que la ciudad de Ibagué cuenta con un tejido empresarial, éste no es suficiente para mejorar el bienestar y la calidad de vida de la población y el alto nivel de desempleo allí es una realidad, que dista de aquella que se presenta en otras latitudes (esta idea es necesaria para dar entrada a la que sigue). Es por ello que adquiere importancia desarrollar este trabajo de investigación no solo en empresas de nuestra región, sino también, en parte de las empresas del Grupo Mondragón, que tiene una trayectoria empresarial, un reconocimiento internacional, un alto desarrollo regional y una alta calidad de vida.

A partir de lo anterior, se conoce de una manera cercana, a partir de sus experiencias, algunos procesos intraemprendedores que bien pueden tomarse como ejemplo a seguir y que han tenido como consecuencia positiva la generación de nuevos puestos de trabajo, por ende, el desarrollo del entorno. Se logra de esta forma, generar un valor agregado en intraemprendimiento dirigido al tejido empresarial de la ciudad de Ibagué y del país.

Ahora bien, es primordial comprender y entender que hay que dotar de capacidades emprendedoras a las personas que hacen parte del área empresarial a través de procesos formativos adecuados. Igualmente, es necesario reconocer la estrecha interrelación entre el individuo y la organización en que éste se desenvuelve, lo que significa el desafío de lograr una coherencia entre el objetivo de motivar, incentivar y formar emprendedores y las características de la organización. Estas también deben dotarse de capacidades para actuar efectivamente en diferentes espacios interorganizacionales, aprendiendo a desenvolverse de acuerdo con los lineamientos emprendedores, que les permitan articular efectivamente los diferentes actores en torno a unos objetivos comunes y visiones compartidas.

Se debe tener en cuenta, que el marco de un ambiente contextual puede ser determinante en la inhibición o promoción de la actividad emprendedora. Es por ello, que las políticas públicas deben desempeñar un rol promotor estimulando a los agentes de la sociedad, individuos y organizaciones, a desarrollar sus capacidades emprendedoras.

Los nuevos intraemprendimientos, cualquiera que sea su origen, como por ejemplo: las crisis, la reestructuración de las organizaciones y la necesidad de las grandes empresas de que sus directivos logren manejar cada una de las unidades de negocio de la misma como si fuera

otra empresa o como si se tratara de su propia empresa, al resultar exitosos son fuente de reactivación y de empleo; dos aspectos fundamentales en la economía de cualquier localidad, región o nación en desarrollo.

### 1.3. INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA

Es de resaltar que el desarrollo del marco teórico y la determinación de las hipótesis, son algunos pasos que nos llevan al diseño del estudio de campo. Los principios de diseño para la investigación deben tener en cuenta aspectos como: qué se quiere buscar o encontrar al realizar un estudio de este tipo, seleccionar una estrategia a utilizar, escoger el tipo de investigación, elegir la forma de recolección de los datos y, finalmente, analizar y evaluar los datos. Para saber qué se quiere buscar o encontrar en una investigación e iniciar el desarrollo de la misma, ésta se puede clasificar en tres grupos así: exploratorio, descriptivo y explanatorio según afirma Robson (2002). En la tabla N° 2, se muestran las características que definen cada uno de los grupos antes mencionados.

Tabla 2. Qué se quiere buscar o encontrar en una investigación

Tipo	Características
Exploratorio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encontrar qué es lo que está sucediendo.</li><li>• Buscar nuevas percepciones.</li><li>• Preguntar cuestiones.</li><li>• Valorar fenómenos desde nuevas perspectivas.</li><li>• Habitualmente, pero no necesariamente, son estudios de tipo cualitativo.</li><li>• Empleo de estudio de casos o encuestas.</li></ul>
Descriptivo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retratar un perfil detallado de personas, sucesos o situaciones.</li><li>• Requiere de un gran conocimiento previo de la situación a ser investigada y descrita para poder recoger la información referida a los factores apropiados.</li><li>• Puede ser tanto cualitativa como cuantitativa.</li><li>• Técnica apropiada para la recogida de datos es la encuesta.</li></ul>
Explanatorio	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca una explicación o aclaración de una situación o problema, frecuentemente en forma de relaciones causales.</li><li>• Puede ser tanto cualitativa como cuantitativa.</li><li>• Para recoger y tratar los datos se utiliza la experimentación</li></ul>

Fuente: Robson (2002)

Lo que se busca al realizar una investigación depende principalmente del propósito de la misma. En este caso, el fin primordial es indagar y dar a conocer las caracterizaciones de los procesos de intraemprendimiento, llevados a cabo en el seno de las empresas del Grupo Mondragón y las empresas de la ciudad de Ibagué.

Es por ello que se puede decir que esta investigación puede ser relacionada con los tres grupos antes mencionados porque: en el ámbito exploratorio, se averigua qué está

ocurriendo o sucediendo, encontrar nuevas percepciones; en el descriptivo, como su palabra lo define, se describe las situaciones determinadas tanto de procesos como de personas y, por último, en el explanatorio, porque se explica o aclara dicha situación.

#### 1.4. ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Las estrategias también se pueden agrupar en tres clases: experimentación, encuesta y estudio de caso, según Robson (2002).

- Experimentación: se refiere a la medición de una variable sobre otras variables.
- Encuesta: es recolección de información, la cual se plasma en un formato estandarizado desde distintas fuentes personales.
- Estudio de caso: es el análisis de uno o varios casos que se relacionen, donde se desarrolla detalladamente el conocimiento de los mismos.

Estudio de caso es, según Yin (1994;13): *“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”*

Según George et al. (2005) y Yin (1994), para llevar a cabo un estudio de caso se debe tener en cuenta algunos pasos, estos son: diseño del estudio, realización del estudio, análisis y conclusiones. En el estudio de caso, según Yin (1994), un diseño de investigación se constituye por cinco componentes: las preguntas del estudio, las proposiciones, la unidad de análisis (las cuales pueden ser varias), la lógica que vincula los datos con las proposiciones y los criterios para interpretar los hallazgos.

Según Robson (2002), pueden existir otras clases de estrategias llamadas híbridas, resultado de encontrarse entre la tres antes mencionadas, constituyendo en algunos de los casos, la única forma de cumplir con los requerimientos de una investigación. En ese sentido, aplicar las estrategias antes mencionadas depende de tres factores, como son: las cuestiones

de la investigación, el grado de control sobre los sucesos y el enfoque en sucesos presentes o pasados Robson (2002) y Yin (1994).

La presente tesis, al tener un sentido de triangulación entre los grupos exploratorio, descriptivo y explanatorio busca, encuentra, conoce y analiza la caracterización de los procesos intraemprendedores que se llevan a cabo en cada uno y entre los casos empresariales escogidos. Así, la estrategia que se utiliza es la del método del caso, que es una técnica de recogida de datos desde la observación y la entrevista, sin dejar de lado el análisis documental. Además, se realiza en diferentes empresas, lo que significa que es un estudio de casos múltiples. En la tabla N° 3, se hace un resumen donde aparecen las estrategias básicas con características y aplicaciones.

Tabla 3. Sumario de las tres estrategias básicas

Estrategia	Características		Aplicación		
	Descripción	Rasgos típicos	Tipo de cuestión de investigación	¿Requiere control sobre los eventos?	¿Se enfoca sobre eventos actuales?
Experimentación	Medición de los efectos de la manipulación de una variable sobre otra variable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de muestras individuales de poblaciones conocidas.</li> <li>• Asignación de muestras a diferentes condiciones experimentales.</li> <li>• Introducción de un cambio planificado a una o más variables.</li> <li>• Medición de un número pequeño de variables.</li> <li>• Control de otras variables.</li> <li>• Habitualmente incluye un test de hipótesis.</li> </ul>	Cómo Por qué	Sí	Sí
Encuesta	Recolección de información en un formato estandarizado sobre grupos de personas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de muestras de personal de poblaciones conocidas.</li> <li>• Colecta de relativamente pequeñas cantidades de datos de una forma estandarizada de cada individuo.</li> <li>• Habitualmente se emplean cuestionarios o entrevistas estructuradas.</li> </ul>	Quién. Qué. Dónde. Cuántos. Cuánto	No	Sí
Estudio de casos	Desarrollo de conocimiento detallado y profundo sobre un caso particular o sobre un número pequeño de casos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de un caso particular (o un número pequeño de casos relacionados) de una situación, asunto, individuo, o grupo de interés.</li> <li>• Estudio del caso en su contexto.</li> <li>• Colecta de información mediante un rango de técnicas de recogida de datos que incluyen observación, entrevistas y análisis documental.</li> </ul>	Cómo Por qué	No o a muy bajo nivel	Habitualmente, pero no necesariamente

Fuente: Oyarbide (2003).

“Caracterización de los intraemprendimientos en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

## 1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen dos tipos de investigación: la cualitativa y la cuantitativa. En la tabla N° 4, se dan a conocer algunas de sus características.

Tabla 4. Investigación Cualitativa vs Investigación Cuantitativa

Investigación cualitativa	Investigación cuantitativa.
• Parte de la comprensión expresada en palabras.	• Basado en la comprensión derivada de números.
• Resultados en datos no estandarizados que requieren una categorización.	• Sistematización de resultados en datos numéricos y estandarizados.
• Análisis producto del empleo de la conceptualización.	• Análisis resultado del empleo de diagramas y estadísticas.

Fuente: Saunders, Lewis, & Thornill (1997).

Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo se ha considerado la aplicación de la metodología cualitativa como la más apropiada. En términos de Patiño (2004;25): *“La investigación cualitativa no pretende explicar ni transformar la realidad sino comprenderla, para lo cual debe hacer una lectura que trascienda los fenómenos para desvelar sus significados e intereses. Por lo tanto, el desarrollo de una investigación cualitativa transcurre en el ambiente natural en que suceden los hechos y en que se considera como componente fundamental el contexto en el cual se sitúa el hecho social...”*<sup>15</sup>

De acuerdo a Blaxter et al. (2000): *“La investigación cualitativa es un proceso interactivo en el cual los participantes le permiten al investigador aprender algo acerca de ellos (...) El propósito de la investigación cualitativa consiste en interpretar la experiencia del modo más parecido posible a como la sienten o la viven los participantes”*.

En este sentido, se considera de vital importancia que el investigador tenga contacto directo con el investigado en su propio entorno, lo cual conlleva a una interacción con el mundo real del entrevistado; en este caso el presidente, el fundador, el rector, el gerente y el directivo.

De igual manera, Rojas y Patiño (2005;29) plantean dos características de la metodología de la investigación cualitativa. La primera: *“Es un proceso total de estudio sobre la naturaleza del mundo social”*, que se denota como apropiada para situaciones complejas y busca el conocimiento en profundidad. La segunda: *“Es un proceso simultáneo de construcción del conocimiento”*, que se considera desde el momento en que se inicia el proceso de la

<sup>15</sup> Concepto planteado por Patiño (2005;7), en el libro “Métodos y enfoques en la investigación cualitativa”, del Centro de Estudios en Didáctica y Pedagogía – CEDIP, y Centro de Estudios Regionales – CERES de la Universidad de Ibagué, Tolima, Colombia.

investigación. Allí, el investigador deberá trabajar cotidianamente en el análisis y la construcción de la información.

Desde que inicia, un proyecto de investigación conlleva a la permanente tarea de análisis y construcción de las indagaciones obtenidas, entre ellas la información y los datos. Por ello, la ocupación principal del investigador en el tiempo es: El Input: Recolección y focalización de datos; y el Output: el Análisis. En ese orden de ideas, es importante mencionar en los términos de Rojas y Patiño (2005;30) que: *“en la práctica es casi absurdo pretender separar por fases previas como la del diseño y la del plan de análisis, de unas labores intermedias como la recolección y construcción del dato, de unas fases finales, como la revisión y el análisis de la información”*.

Según las propuestas de Guba y Lincoln<sup>16</sup> (1994), es interesante tener en cuenta algunas características para el diseño cualitativo, como son:

a. Se comienza con un enfoque (tema-asunto), que puede cambiar y con ello los procedimientos. (si en el mundo real el enfoque no funciona, se cambia).

b. La teoría no se establece “a priori,” emerge en la indagación.

c. El muestreo se interesa por el concepto o fenómeno. Se realiza para maximizar el campo o área relacionada con ella; se busca variación y rango. En este sentido se busca:

- Analizar datos de una manera inductiva y abierta.
- Predecir la duración de un estudio que generalmente es difícil de establecer.
- Determinar resultados pese a la dificultad que esto representa.

## 1.6. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La principal inquietud en cualquier investigación es saber cómo abordar las tareas, según consideran Gill y Jonson (1991). La utilización de distintos métodos, fuentes e investigadores ayuda a obtener una triangulación, lo cual conlleva a que el estudio adquiera un mayor grado de credibilidad, aseguran Denzin (1988); Voss, Tsikriksis, & Frohlich (2002). En la tabla N° 5, se muestran los métodos de recolección de datos más utilizados.

---

<sup>16</sup> Autores citados por Rojas y Patiño (2005; 31).



Tabla 5. Métodos de recolección de datos

Método	Características
Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo de respuestas tipo sí/no.</li> <li>• Datos apropiados para investigación de tipo cuantitativa.</li> <li>• Normalmente forma parte de una encuesta.</li> </ul>
Cuestionario descriptivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas descriptivas adaptadas al tipo de investigación cualitativa.</li> <li>• Normalmente forma parte de una encuesta.</li> </ul>
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser de formato estructurado o semiestructurado.</li> </ul>
Observación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se emplea para informar de lo que la gente hace y no de lo que dice que hace.</li> </ul>
Etnografía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El investigador se integra en el medio.</li> </ul>
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una buena fuente de información histórica.</li> </ul>
Grupos de trabajo (workshops)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se emplea para discutir asuntos específicos con un número de gente simultáneamente.</li> </ul>

Fuente: Oyarbide (2003)

Entre los métodos encontramos las entrevistas como una técnica para la recolección de los datos, las cuales se pueden dividir en tres clases como son: las estructuradas, semiestructuradas y las no estructuradas, según Collins & Córdón (1997). En la tabla N° 6, se relacionan los tipos de entrevistas.

Tabla 6. Tipos de entrevistas

Tipo de entrevista	Característica
Estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque tenga la ventaja de la repetitividad, la rigidez y falta de flexibilidad suponen limitaciones.</li> </ul>
Semiestructuradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite una discusión sobre las cuestiones preestablecidas, una alteración del orden de las cuestiones o incluso la inclusión de nuevas preguntas o la eliminación de algunas.</li> </ul>
No estructurada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta categoría permite una discusión libre sobre hechos y opiniones.</li> </ul>

Fuente: Collins & Córdón (1997).

En cuanto a la recolección de datos, se parte de las entrevistas semi-estructuradas Collins & Córdón (1997) como una técnica para la recolección de la información. Esta consiste en la relación de diálogo entre dos o más personas circunscritas a un guión donde una participa como entrevistador y otra como entrevistada. Dicha técnica se aplica en el sitio de trabajo del entrevistado. En la investigación, uno de los objetivos es conocer las aportaciones que el entorno empresarial, objeto de estudio, brinda en el ámbito del intraemprendimiento. Además de manejar el tiempo disponible para la entrevista, hay que registrar todo dato, documentación y registro que pueda apoyar en la investigación.

Es importante tener en cuenta algunas recomendaciones para la entrevista, éstas son:

---

“Caracterización de los intraemprendimientos  
 en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

- *“El acceso: el primer encuentro con los sujetos investigados es decisiva para el futuro de la investigación.*
- *La seducción: en muchas ocasiones utilizamos a “porteros” como jefes, líderes, autoridades, personas reconocidas entre los grupos, familiares, amigos, entre otros, para tener contacto con nuestros informantes.*
- *El manejo adecuado de los comentarios tendientes a conseguir una relación dialógica que borre las barreras culturales entre investigadores y no investigadores.*
- *El ambiente de la entrevista, porque muchas veces no consideramos que el espacio físico o los elementos que lo componen tengan un efecto importante en la producción misma del discurso.*
- *El sentido de la gestualidad como la importancia de los gestos, las pausas, el consentimiento o la desaprobación a través del movimiento de las manos, los ojos, la cabeza....”.* Rojas y Patino (2005; 57).

Para el caso de este estudio, se realiza una entrevista semiestructurada<sup>17</sup> que se aplica a las personas elegidas de cada una de las empresas. Éstas, a su vez, ayudan a brindar respuestas a las hipótesis planteadas, por medio de las cuales se da a conocer las aportaciones que el entorno empresarial del Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué proporciona sobre el ámbito del intraemprendimiento.

## **1.7. FASES DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se puede ubicar en tres fases distintas respecto al espacio y al tiempo, los cuales fueron los facilitadores para conocer e interactuar en el ambiente natural en que estaban sucediendo los hechos. La primera, corresponde a la recopilación bibliográfica y el estudio de la literatura; la segunda, al ámbito de lo empírico y, la tercera; presenta los resultados de la investigación.

**Primera fase:** Permanencia en Oñati<sup>18</sup>. En ella, se realiza la recopilación bibliográfica; es el estudio teórico.

---

<sup>17</sup> Fue el instrumento esencial de la recolección de la información dentro de la investigación, ya que es una manera de tener contacto personal con los diferentes entrevistados y, a la vez, obtener información con mayor profundidad.

<sup>18</sup> Es un municipio que tiene una extensión de 108,2 kilómetros y aproximadamente 10.748 habitantes. Cabe resaltar que el desarrollo cooperativo y movimiento industrial que dio lugar allí, tiene como resultado que el sector industrial adquiere protagonismo, donde el 60% de la población trabaja en este sector y la tasa de desempleo es baja. Oñate,

Esta primera fase se inicia en Mondragón Unibertsitatea, en la Facultad de Empresariales en Oñate. Es el proceso por el cual se da comienzo, en el País Vasco y en España, a la participación de visitas a empresas del Grupo Mondragón, instituciones educativas y organizaciones en los años 2004 y 2005 (Anexo N° 1). De igual manera en el País Vasco y en Colombia se participa en actividades académicas como seminarios, diplomados, congresos durante los años 2004 – 2005 – 2006 – 2007 – 2008 (Anexo N° 2).

La participación en visitas empresariales y asistencia a actividades académicas durante los años 2004, 2005 y 2006 permite direccionar el trabajo de investigación, definiendo tres apartados interesantes para la tesis doctoral: elección del tema a trabajar, los objetivos y el alcance de la misma, lo cual lleva a concretar el trabajo de campo.

El hecho de haber realizado las visitas a empresas cooperativas del Grupo Mondragón como fueron: Ulma Packaging, Ulma Forja, Polo de Innovación Garaia, Centro de Empresas Innovadoras CEI-Saiolan, Irizar, Eroski, Centro de Investigación Ikerlan, Centro de Investigación Ideko, etc, despertó la inquietud por conocer y saber cómo llevarían el desarrollo del intraemprendimiento en el seno de las empresas del Grupo Mondragón. A partir de allí se consideró de valiosa importancia el trabajo de campo en algunas empresas del Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué.

Luego, se realiza la recopilación bibliográfica existente sobre los temas correspondientes al intraemprendedor e intraemprendimiento, actividad que se llevó a cabo tanto en España como en Colombia, durante las diferentes épocas de permanencia de la autora, desde el año 2004 hasta el año 2009; material que ayudó a construir las bases conceptuales y teóricas de la presente investigación.

Los trabajos que se relacionan con el tema de investigación tienen su origen en EE.UU, E.U y en Países Latinos. La literatura se encuentra en diferentes idiomas como el Inglés, el Francés y el Castellano, entre otros. De igual manera, se obtiene información por medio de bibliotecas, universidades y entidades públicas y privadas, y contactos internacionales por medio de internet. Los hallazgos bibliográficos y webgráficos sobre el objeto de estudio pueden ser aporte a otros investigadores que tengan relación con el mismo.

En esta fase, se conceptualiza y se procede al diseño de un esquema teórico del proceso de intraemprendimiento.

---

cuanta con la universidad Sancti Spiritus desde el siglo XVI y actualmente alberga la sede de la Facultad de Empresariales perteneciente a la Universidad de Mondragón. [www.oinati.org](http://www.oinati.org)

---

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

**Segunda fase:** Estudio empírico. Durante esta fase, se realiza el estudio cualitativo en algunas empresas del Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué. Según la información brindada por las organizaciones, sus opiniones y acciones desde sus propias experiencias, se elabora un esquema práctico.

La segunda fase consta de cuatro etapas:

- Documental: tiene como objetivo identificar y seleccionar las empresas que forman la base de datos, para el caso, las del Grupo Mondragón y las de la ciudad de Ibagué; organizaciones de diferentes sectores como el agroindustrial, el industrial, el agropecuario, el textil, el metalúrgico, de alimentos; y de banca, distribución, investigación y educación. La herramienta utilizada es la entrevista, la cual se realiza al representante de cada organización como el fundador, el presidente, el rector, el gerente y el director.

También se tuvo en cuenta el número de empleados y, por ende, la clasificación de la empresa por tamaño. La clasificación de las empresas según la Comisión Europea y Colombia, se relaciona en la Tabla N° 7 y en la Tabla N° 8, respectivamente.

Tabla 7. Clasificación de las empresas - Comisión Europea<sup>19</sup> (6 de mayo de 2003)

Empresa	Trabajadores	Volumen negocio	Balance general
Grande	Mas de 250		
Mediana	50 a 249	Hasta 50 millones E.	Hasta 43 millones
Pequeña	10 a 49	Hasta 10 millones E.	Hasta 10 millones
Micro	Menos de 10	2 millones de E.	2 millones

Fuente: <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/n26026.htm>

Tabla 8. Clasificación de las empresas - Colombia - Ley 905<sup>20</sup> (2 de agosto de 2004)

Empresas	Trabajadores	Activos euros
Grande	Mas de 200	
Mediana	51 y 200	5.001 a 30.000 mil salarios mínimos
Pequeña	11 y 50	501 y – de 5000 mil salarios mínimos
Micro	1 y 10	- de 500 salarios mínimos

Fuente: <http://www.mincomercio.gov.co>

---

<sup>19</sup> Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE) [Diario Oficial L 124 de 20.5.2003].

<sup>20</sup> Diario oficial 45.628, Lunes 02 de agosto de 2004, Rama legislativa - poder público, Ley 905 de 2004 (agosto 2), Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. El congreso de Colombia.

- Estudio prospectivo – selectivo: el objetivo de esta etapa es identificar aquellas empresas que cumpliendo con los requisitos de la fase documental han experimentado la creación y el crecimiento de nuevos productos, proyectos, unidades de negocios, empresas. Para ello, se realizan llamadas telefónicas a las empresas seleccionadas en la fase anterior, logrando un primer contacto para la identificación de las mismas y la aceptación para la visita correspondiente.

- Estudio de campo: consiste en la realización de las entrevistas de forma personal a Fundadores, Presidentes, Rectores, Gerentes, Directivos escogidos, tanto de las empresas del Grupo Mondragón como de las empresas de la ciudad de Ibagué.

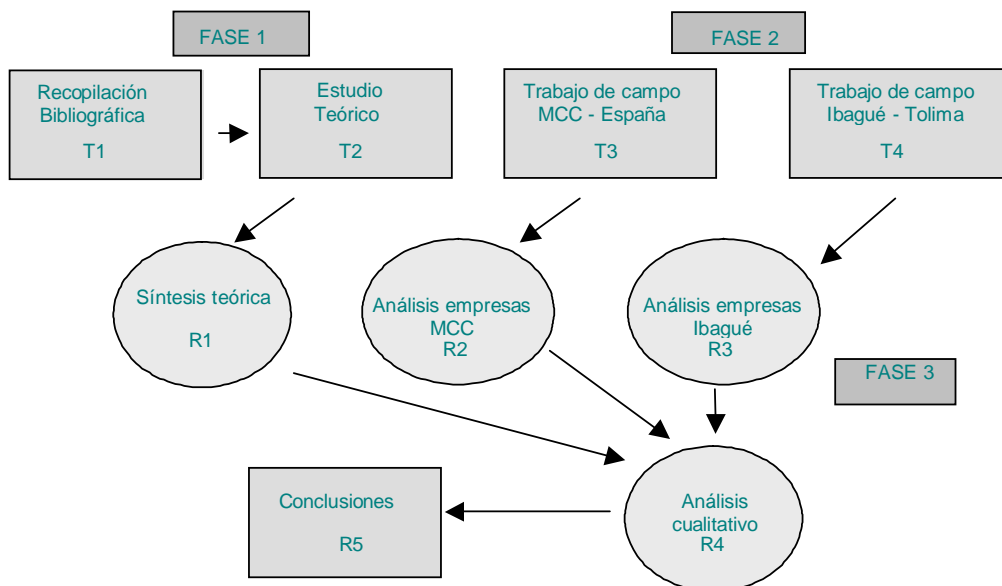
- Análisis de resultados: con todos los datos obtenidos, se procede al análisis y estudio de los resultados, que finalizan con las conclusiones de este trabajo de investigación.

Esta fase de trabajo de campo se lleva a cabo en ambos países, durante los años 2006, 2007 y 2008, período en que se realizaron las visitas y entrevistas a los directivos de las empresas elegidas. Estas se relacionan a continuación en el Anexo N° 3. País Vasco - Empresas entrevistadas durante los años 2006 – 2007, y en el Anexo N° 4. Colombia - Empresas entrevistadas durante los años 2006 – 2007 y 2008.

**Tercera fase:** Conclusiones. Durante esta fase, se plantean las diferentes conclusiones obtenidas como resultado del estudio, a partir de la experiencia al interior de las empresas del Grupo Mondragón y las empresas de la ciudad de Ibagué, sobre el desarrollo del intraemprendimiento. Esta fase también se desarrolla en ambos lugares, específicamente en Oñati e Ibagué.

A continuación se relaciona en la figura N° 1, la explicación de la forma como se desarrolla el trabajo:

Figura 1. Fases para el desarrollo de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia (R: resultados; T: tareas).

## 1.8. ESTRUCTURA DE LA TESIS

En el apartado 1.7., se mencionan tres fases que se llevan a cabo para realizar el trabajo. Es importante resaltar las dos primeras fases ya que a partir de ellas se estructura la columna vertebral de la investigación y se redacta un documento conformado por seis capítulos, los cuales se relacionan a continuación:

**Capítulo cero:** en el cual se agradece a todas aquellas personas e instituciones que con su confianza, apoyo y colaboración han hecho realidad el presente trabajo de investigación. De igual manera, se dan a conocer las motivaciones que impulsan a la autora a realizar el presente trabajo, y los aportes que brinda el desarrollo de la investigación.

**Capítulo uno:** permite dar a conocer la introducción a la investigación, la definición del problema, introducción a la metodología, la estrategia de la investigación, los tipos de investigación, los métodos de recolección de datos, las fases de la investigación, la estructura del documento, el alcance de la investigación, los objetivos y, por último, la formulación de las hipótesis que se lleva a cabo o se ponen a prueba durante el desarrollo del proyecto.

**Capítulo dos:** plasma los aportes que brindan los diferentes autores en forma teórica, los cuales son referentes centrales para el desarrollo de la investigación en intraemprendimiento. Se lleva a cabo una consulta y revisión bibliográfica que conlleva a un encuentro con autores como: Lessem, R (1986); Pinchot G (1985); Ross Joel y Unwalle Darab (1986); Hill Ira (1987); Agor Weston H (1989); Fondation de L'entrepreneurship (1989); Revista Apertura (1993); Baumol, W.J (1993); Gerard D (1989); Garzón Manuel (1996-2004); Finch P (1985); McGinnis y Verney (1987); Fry Art (1987); Bart Christopher K (1988); Hornsby Jeffry (1993); Irizar Iñazio (2004); Macrae Norman (1976); Drucker Peter (1986); Naisbith John (1985); Ibañez Asunción (2001); Ganzarain Jaione (2007); Timmons, J (1989); Taylor William (1990); Gibb, A (1988-1990); Reich, R. B (1991); Karagazoglu y Bros (1993); Sexton y Bowman-Upton (1991); Mulder y Cubeiro (1997), Nuño, P (2005); Veciana, V (1996); entre otros. Dicha revisión trae como consecuencia, la construcción del estado del arte desde el recorrido histórico de la figura del intraemprendedor y del proceso intraemprendedor.

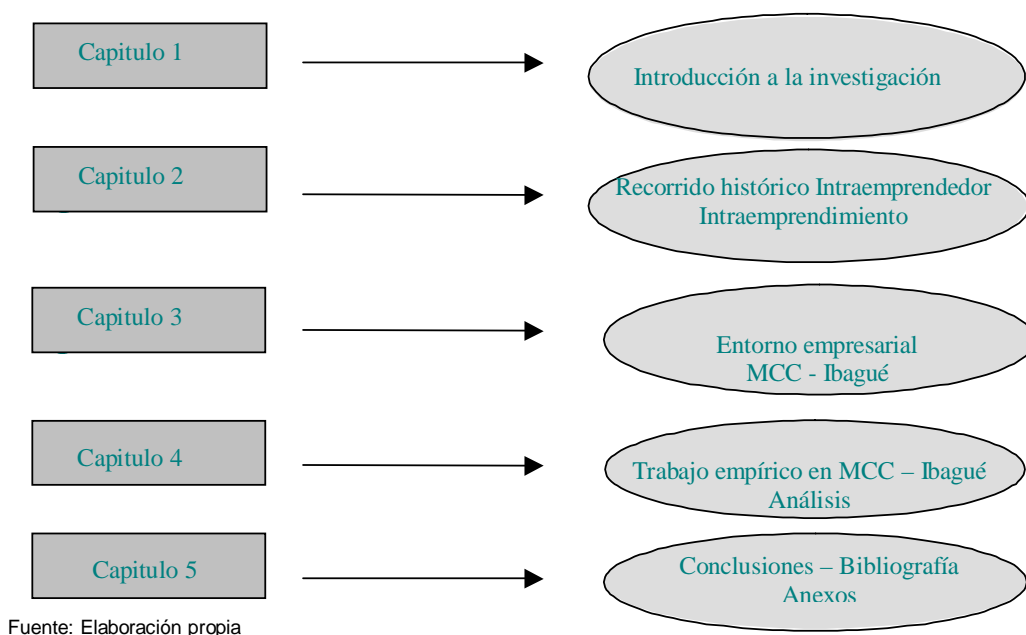
**Capítulo tres:** presenta la evolución histórica del desarrollo empresarial del Grupo Mondragón y de la industria en la ciudad de Ibagué, dando a conocer las distintas etapas de la evolución histórica y los distintos aspectos empresariales de cada entorno.

**Capítulo cuatro:** expone un recorrido por las empresas escogidas del Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué, brindando un panorama sobre el ámbito regional y empresarial de las mismas. Además, se lleva a cabo el desarrollo del estudio empírico, durante los años 2006 al 2008, por medio de las entrevistas a personas con cargos como: fundadores, presidentes, rectores, gerentes, y directivo general. Esta información se complementa con fuentes secundarias como es el material entregado durante las visitas. De igual manera, se desarrollan los casos estudiados, describiendo y analizando el proceso de intraemprendimiento que llevan a cabo las empresas seleccionadas.

**Capítulo quinto:** da a conocer las conclusiones pertinentes al tema y brinda aportes y orientación a futuras líneas de investigación. Luego se presenta la bibliografía correspondiente al desarrollo del trabajo de investigación y los anexos relacionados con cada uno de los temas desarrollados.

A continuación, en la figura N° 2, se plasma cómo se desarrolla el documento de la tesis doctoral.

Figura 2. Estructura del documento de la tesis doctoral



### 1.9. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN DOCTORAL

Durante el trabajo de investigación se tienen en cuenta algunos aspectos como el tiempo, el espacio, los conceptos teóricos y metodológicos en forma más detallada de lo antes descrito:

**Tiempo:** la duración para el desarrollo de la investigación se proyecta en un tiempo estimado de cuatro años y medio, que inicia en el primer semestre del año 2004 y termina en el primer semestre del año 2009. Es durante este periodo, que se ejecutan las actividades plasmadas en el apartado 1.7 (fases para el desarrollo de la tesis doctoral).

**Espacio:** geográficamente, la investigación se lleva a cabo en dos lugares: Oñate, España, y en la ciudad de Ibagué, en Colombia. En estas regiones, se seleccionan las organizaciones que llevan a cabo el intraemprendimiento, se realizan los trabajos de campo y, de igual manera, se organiza y se redacta la tesis doctoral.

**Concepto:** teniendo en cuenta el área conceptual, se investiga acerca del intraemprendimiento, tema que es el eje del trabajo; por ende, se busca la aplicación de las



herramientas adecuadas para su desarrollo. Se decide sobre la utilización de una metodología de investigación del tipo cualitativo que, como lo plantea Patiño (2004; 25): *“no pretende explicar ni transformar la realidad sino comprenderla, para lo cual debe hacer una lectura que trascienda los fenómenos para develar sus significados e intereses. Por lo tanto, el desarrollo de una investigación cualitativa transcurre en el ambiente natural en que suceden los hechos y en que se considera como componente fundamental el contexto en el cual se sitúa el hecho social...”*

**Metodología:** el trabajo de campo y la estructura del plan de trabajo, es desarrollado en el capítulo cuatro, donde se llevan a cabo la aplicación de metodologías, la investigación de fuentes primarias y secundarias, la obtención y análisis del material entregado por las mismas empresas a las cuales se les solicita la cita, se les realiza la visita y, la entrevista correspondiente. Las entrevistas se realizan en España durante los meses de julio - agosto de 2006 y octubre – noviembre de 2007 y, en Colombia, durante diciembre de 2006 a junio de 2007 y diciembre de 2007 a agosto de 2008.

## **1.10. OBJETIVOS**

### **1.10.1. Objetivo General**

Describir los factores de éxito y fracaso del intraemprendimiento llevado a cabo en el seno de las empresas del Grupo Mondragón en España y de la ciudad de Ibagué, en Colombia.

### **1.10.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la forma como se desarrolla el intraemprendimiento al interior de las empresas del Grupo Mondragón y las empresas de la ciudad de Ibagué.
- Describir los procesos de intraemprendimiento llevados a cabo en el seno de las empresas del Grupo Mondragón, en España, y las empresas de la ciudad de Ibagué, en Colombia.
- Proponer nuevas líneas de actuación en el área del intraemprendimiento en pro del desarrollo local y regional.

## 1.11. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Teniendo en cuenta los ítems cubiertos desde el punto 1.1. al 1.10, durante los cuales se plasman los objetivos, la metodología, la estructura del documento y el alcance de la investigación, se procede a enunciar la hipótesis doctoral.

### 1.11.1. Aproximación al concepto de hipótesis

Según afirman autores como Hernández, Fernández y Baptista (1991;77-106), las hipótesis son *"proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables, y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados"*

Entonces, la hipótesis se considera como la relación entre variables. Son las diferentes aclaraciones o comprobaciones a las cuales se llega después de establecer relaciones entre las mismas, logrando de esta manera demostrar y explicar el por qué se pueden producir los hechos. Son enunciados con carácter asertivo que están conformados por elementos relacionados los cuales buscan investigar, explicar y plasmar sucesos que aún no están confirmados por los hechos, no se han dado a conocer y pueden ser una herramienta de comprobación de supuestos con la realidad.

### 1.11.2. Hipótesis principal de la investigación pasar las corregidas de erica

**H1.** "En las acciones de intraemprendimiento que inducen a la generación de nuevos proyectos, productos, negocios y spin off en el seno de las empresas del Grupo Mondragón, en España y las empresas de la ciudad de Ibagué, en Colombia, el tamaño, la entidad jurídica y el sector al que se dediquen no son un impedimento para llevar a cabo el emprendimiento corporativo".

### 1.11.3. Hipótesis secundarias de la investigación

La hipótesis principal, está compuesta por hipótesis secundarias las cuales son parte del desarrollo del trabajo de campo en los dos lugares escogidos para su correspondiente comprobación.

**H2.** Para que se lleve a cabo la generación de nuevos intraemprendimientos se debe tener en cuenta factores como: el intraemprendedor, el apoyo organizacional, la cultura

organizacional – intraempresarial, la innovación e I+D, las alianzas estratégicas y los incentivos.

**H3.** Las empresas del Grupo Mondragón como las de la ciudad de Ibagué, desarrollan el proceso intraempresarial en el interior de sus organizaciones ya sea aplicando una metodología elaborada por la organización o, por el contrario, de manera informal

**H4.** El desarrollo de nuevos intraempresarios en las organizaciones permite obtener resultados favorables, como: generación de nuevos proyectos, productos, negocios, empresas, creación de empleo, incremento en rentabilidad, ventas, además, el posicionamiento de las organizaciones.

**H5.** Así como existen factores que favorecen la creación de nuevos intraempresarios, también, hay factores que ocasionan el fracaso en su desarrollo, como: burocracia, falta de apoyo de la organización madre, falta de recursos, desconocimiento del mercado, sector o nicho, miedo al fracaso, ausencia de alianzas estratégicas, entre otros.



## **CAPÍTULO 2**

### **ESTADO DEL ARTE**

*“Admiro a las personas que hacen cosas y son proactivas,  
aunque algunas veces les salgan mal”.*

Mikel Urizarbarrena  
“Fundador de Panda Security”.



## 2.1. INTRAEMPRENDEDOR

En el presente estudio, se tiene en cuenta los conocimientos y las experiencias de aquellos autores que, a través del tiempo, han influido y han brindado sus aportes en el proceso de cambio que se está produciendo en la sociedad empresarial actual. Esta recopilación de información que se plasma a partir del presente capítulo, ha sido obtenida de publicaciones presentadas por expertos reconocidos mundialmente en este campo porque han compartido sus conocimientos en pro de cambios históricos en nuestra sociedad.

Cabe mencionar que Drew Dick<sup>21</sup>, es valorado como un pionero del comportamiento intraemprendedor en la empresa 3M desde sus inicios en los años 20, ya que se dedicó a crear y lanzar varios productos entre ellos, la invención de la primera cinta adhesiva de enmascarar en el año de 1925; producto que ha ido evolucionando. De esta manera, 3M es líder en el mercado con más de 700 cintas con diferentes aplicaciones en las áreas: médicas, eléctricas, de construcción, entre otras. Drew, desde aquel momento, ha tenido la función de guiar a los innovadores de 3M.

Asimismo, es importante reconocer el trabajo realizado por el señor "Art Fry"<sup>22</sup> y la invención de las Notas de Post – it". Fry dió con el concepto de las notas a partir de los inconvenientes que solía vivir con el trozo de papel que utilizaba para separar las páginas del libro de himnos de la iglesia, el cual solía caer permanentemente del libro. Y fue entonces donde surgió un "Eureka" dándose cuenta que al adhesivo de Silver<sup>23</sup>, le había encontrado utilidad como la de un separador extraordinariamente fiable. Serían, entonces, las notas adhesivas de color amarillo las que revolucionarían las comunicaciones en las oficinas. Como resultado, en 1981, un año después de su introducción, este elemento fue nombrado como nuevo producto destacado de 3M. Art Fry<sup>24</sup> afirmaba: *"Es como hacer que crezcan tus hijos y que lleguen a ser felices y que tengan éxito"*.

El término "Intrapreneur"<sup>25</sup>, inventado por Norman MacRae, apareció en un artículo publicado en "The Economist" en (1976) titulado "The Coming entrepreneurial revolution: a suvery", que traduce "La próxima revolución de la empresa: un estudio"; término que en aquel entonces no tenía el mismo significado de hoy en día. Allí, se refería a las nuevas empresas

---

<sup>21</sup> "Dick Drew y la invención de la cinta adhesiva para enmascarar ", in Fundación 3M, crónicas de innovación, especial centenario 1902-2002; un siglo de innovación, ed. Ciencia 3 distribución, S.L. Madrid, 2002, págs 29-35.

<sup>22</sup> Fue nombrado científico corporativo de 3M en 1986.

<sup>23</sup> Spence Silver, científico investigador de 3M fue quien desarrolló la tecnología en el año de 1968 e inventó un nuevo adhesivo.

<sup>24</sup> "Art Fry y la invención de las Notas Post – it", in Fundación 3M, crónicas de innovación, especial centenario 1902-2002; un siglo de innovación, Madrid, ed. Ciencia 3 distribución, S.L, 2002, págs. 129–135

<sup>25</sup> Es un término anglosajón y se refiere al intraemprendedor o la persona intraemprendedora.

que sobrevivían porque la actividad que realizaban era suministrar bienes o servicios a organizaciones que tenían más años de antigüedad.

Según Gerard (1989), la expresión intrapreneur fue utilizado como Escuela de Intrapreneurs<sup>26</sup>, por el grupo Sueco Foresight.

Peters y Waterman (1982) publican su libro *In Search of Excellence*<sup>27</sup>, en el cual escriben sobre el vocablo “Campeón”<sup>28</sup> con el que definían a aquellas personas con iniciativa, recursividad, que no dependían de la burocracia y siempre estaban en búsqueda de desarrollar nuevas innovaciones en productos y servicios que se pudieran ofrecer en el mercado. Es importante resaltar que estos sujetos debían estar en empresas proactivas que tuvieran la habilidad de responder a los cambios permanentes del entorno.

Pinchot (1985) realizó la publicación del libro *Intrapreneuring: Why you don't have to leave corporation to become an entrepreneur*<sup>29</sup>. En éste, el autor retoma la palabra antes mencionada “Intrapreneur”, inventada por Macrae, por consiguiente, le da el significado de un emprendedor dentro de una empresa como “Intrapreneuring – Intraemprendedor”; 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. Hace referencia a las situaciones que pueden bloquear la actividad emprendedora dentro de las mismas, la cual es útil para el innovador en potencia, para sus gerentes y para las organizaciones que quieren la innovación, con efectividad de costos, aprovechando el ingenio y la creatividad de sus empleados. Propuso el término intraemprendedores para designar aquellas personas que defienden nuevas ideas, desde su desarrollo hasta su completa realización.

Según Agor (1988-1989), *The Foundation of Entrepreneurship*<sup>30</sup> (1989); Revista *Apertura* (1993), que se basa en las propuestas de Pinchot (1985), “Intrapreneuring” es aquella persona que es intraemprendedora, que debe estar dentro de una organización, trabajar en un clima laboral ameno, que pueda dedicarse a desarrollar los proyectos o propuestas que tenga como iniciativa propia o por solicitud de las directivas; además, de contar con el respaldo de los altos dirigentes de la organización.

---

<sup>26</sup> Escuela de intraemprendedores, cuyo fin era el de brindar un programa para formar empresas.

<sup>27</sup> En castellano significa “En búsqueda de la Excelencia”.

<sup>28</sup> Campeones es una expresión con la cual definen a las personas que son prácticas, siempre en busca de la innovación dentro de las organizaciones.

<sup>29</sup> Intraemprendedor, “Porqué usted no tiene que dejar la corporación para volverse emprendedor”

<sup>30</sup> Tiene como misión promover la cultura emprendedora en el territorio de la sociedad de Québec.  
<http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/default.asp>



De igual manera, Drucker (1986) en su libro<sup>31</sup>, sugiere que se debe dar un cambio de mentalidad, reconociéndose que el empresario no solo es aquella persona que emplea a otros en la empresa, sino que también es un empleado y, como tal, debe generar innovación al interior de la organización. Por lo tanto, es necesario revisar las funciones que desempeña dicha persona.

Según Lessem (1986) el intraemprendedor es un agente de cambio y desarrollo en la empresa, el cual es solicitado en grandes compañías, especialmente por sectores de alto crecimiento. Él considera que es el puente entre el emprendedor y el ejecutivo; por lo tanto, piensa que el éxito se encuentra en el logro que se haga al conectarlos

Autores como Ross y Unwalle (1986), piensan que es un héroe en el campo de los negocios y utilizan la palabra intraemprendedor como sinónimo de emprendedor corporativo. En palabras de Hill (1987), se aclara que existen dos figuras, como son: el emprendedor y el intraemprendedor. El primero, realiza dicha actividad por su propia cuenta, independientemente y asumiendo su riesgo personal; mientras que el segundo, es la persona que lleva a cabo la actividad emprendedora al interior de la organización.

En los años noventa continúa siendo reconocido y se atribuye la concepción del término intrapreneur a Norman Mcrae en el artículo publicado en The Economist en el año 1976, donde se proclama la llegada de la revolución emprendedora. Sin embargo, y según Gibb (1990), también se atribuye el nacimiento del vocablo “intrapreneur” a Pinchot.

Es importante mencionar que Pinchot (1985) plantéo 10 mandamientos del intraempresario que es necesario tener en cuenta; ellos son:

- Llegue al trabajo todos los días dispuesto a ser despedido.
- Desatienda cualquier orden orientada a impedir el logro de sus sueños.
- Haga lo que tenga que hacer para que el proyecto salga adelante, en forma independiente de su concepción de trabajo.
- Establezca una red con la gente necesaria para su proyecto y logre su apoyo.
- Construya un equipo empresarial con la mejor gente y comparta los créditos por los resultados que logre.
- Trabaje tan callado como sea posible, pues la publicidad dispara los mecanismos de protección de una cultura corporativa tradicional.
- Sea leal y fiel a su patrocinador.

---

<sup>31</sup> “La innovación y el empresario innovador principios y prácticas”.

- Solicite perdón en lugar de permiso. Solicite consejo antes de solicitar recursos.
- Mantenga sus metas y sea objetivo sobre la forma de alcanzarlas. Nunca apueste a una carrera en que usted no está actuando.
- Mantenga su visión empresarial.

Por otra parte, existe el término intrapreneur que hace referencia a una persona que al interior de una corporación, asume responsabilidad directa de convertir una idea en un producto real y rentable, tomando riesgos y aplicando innovación de manera asertiva; incluido en el America Heritage Dictionary of the English Language (2000).

Teniendo en cuenta la importancia de la figura del intraempendedor, el directivo de las empresas ha ido evolucionando, por lo tanto, se pueden encontrar desde el directivo ejecutivo hasta el directivo emprendedor en este caso al intrapreneur, reflexiona Baumol (1993). Sin dejar de lado la referencia encontrada en el libro<sup>32</sup> escrito por Garfield (1993), se habla sobre el valor que tienen las experiencias en capacitaciones intraempendedoras, relacionado con el grupo ForeSight of Sweden "La Previsión de Suecia".

Como plantea Lombriser (1994) en su libro<sup>33</sup>, el cual se basó en la tesis doctoral Dirección Estratégica de la Universidad Internacional Estadounidense de San Diego California, galardonada con el premio Igor Ansoff<sup>34</sup>, es importante dar a conocer los comportamientos que debían tener los altos ejecutivos para alcanzar el éxito durante los años 90, porque constituyeron grandes retos para las empresas del mundo. En este sentido, Lombriser (1994; 26) afirma que: *"Para los directores generales de una empresa, las implicaciones son claras: tienen que desarrollar un liderazgo estratégico que les permita prever los retos de los futuros entornos y tomar la delantera para que sus empresas puedan reaccionar ante las nuevas condiciones externas". Es, por ello, que este autor los denomina "Máximos Intraempendedores – Altos Intraempendedores".*

Este mismo autor, considera que el término de emprendedor corporativo o intraempendedor aparece como una respuesta a la necesidad de las organizaciones, especialmente las grandes, por la falta de innovación y competitividad en las mismas, igual que por la búsqueda de la necesidad de un liderazgo estratégico en su interior sin tener en cuenta si son el de lucro o no, donde la figura principal debía ser los altos ejecutivos.

---

<sup>32</sup> "Los empleados son primero"

<sup>33</sup> "Top Intrapreneurs"

<sup>34</sup> Es un galardón de talla internacional, el cual fue creado en 1991 en Holanda, por Coopers y Lybrand y la Facultad de Administración Técnica de Negocios de la Universidad de Twente. Este premio se otorga a trabajos excepcionales en las áreas de dirección y pensamiento estratégico. Para una mayor información se puede poner en contacto en Holanda al N° de teléfono 31 20 568 66 66 con Coopers y Lybrand. (citado en el libro antes mencionado de Grandes Intraempresarios.

Es de relevancia dar a conocer algunas conclusiones de la tesis doctoral<sup>35</sup> donde Garzón<sup>36</sup> (1996;173) plantea: *“La investigación refuerza planteamientos de diferentes autores citados por el mismo al mostrar que las características individuales de los intraemprendedores se pueden enseñar, mediante un programa de capacitación encauzados al cambio de actitudes y desarrollo de habilidades de los participantes en iniciativa empresarial, visión e imaginación creativa e innovadora, necesidad de logro, constancia y dedicación al proyecto interno, trabajo en equipo, visión holística de las necesidades del mercado y liderazgo”*. De igual forma el autor plasma (174), que: *“Uno de los cambios a lograr es que algunos trabajadores o empleados sin importar el nivel, se transforman en emprendedores de la misma organización, es decir intraemprendedores que contribuyen para que estas logren diversificación, crecimiento o expansión lo que a su vez se refleja en un crecimiento de utilidades y nuevas fuentes de trabajo”*.

Por lo tanto Garzón<sup>37</sup> (2004;80) considera que: *“Los intraemprendedores son individuos con visión empresarial, que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocios rentables, comprometiendo su tiempo y esfuerzo a investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la firma, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuyo fuerte es la innovación con talento y creatividad de bienes y servicios, convirtiéndose así en agentes de cambio”* definición propuesta por este autor y publicada en el artículo de Investigación *“La innovación intraemprendedora liderada por los gerentes de las Pymes”*.

Sin embargo, un intraemprendedor también puede ser considerado, según Nueno (2005; 35) como *“un directivo que crea un negocio nuevo dentro de su empresa”*. Así, el intraemprendedor siempre debe tener y encontrar, dentro de la misma organización, los recursos necesarios para llevar a cabo una nueva actividad.

Este mismo autor (2005;230 - 231) también considera que es: *“un individuo que ejerce como emprendedor, pero dentro una empresa; es un empleado capaz de generar nuevos*

---

<sup>35</sup> Llamada *“El Programa Intraemprendedor una opción para impulsar la innovación. Estudio experimental en una gran empresa de energía de México”*- 1996

<sup>36</sup> Post-Doctorado en curso Universidad de Sao Paulo, Brasil. Ph.D en Ciencias Administrativas IPN ESCA México. Profesor Asociado, Coordinador Área de Organizaciones y Director Línea de investigación en Gestión del Conocimiento de la Universidad del Norte, Barranquilla - Colombia, Consultor.

<sup>37</sup> Definición obtenida a partir de autores citados por Garzón: Pinchot, 1985; Peters y Waterman, 1982; Finch, 1985; Ross y Unwallé 1986; Duncan, 1986; Pinchot, 1987; Hill, 1987; Cates, 1987; Luchsinger, 1987; Fry, 1987; Mac Ginnis y Verney, 1987; Kolchin y Hyclack, 1987; Bart, 1988; Rule e Irwin, 1988; Agor, 1989; Gerard, 1989; Filion, 1989; Dufour, 1989; Jadoul, 1989; Claget, 1992; Kumatko y Hodgetts, 1992; Revista Apertura, 1992; Romero, 1993; Salinas, 1993 y Garzón, 1995: Garzón et al.,2002”.

*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”.*

Las publicaciones acerca de intraemprendimiento, han surgido a partir del año 1976 por Macrae y con un significado que ha ido evolucionando a través de los años; definición que fue fortalecida por su máximo exponente Pinchot y consecuentemente, por autores que se han interesado por investigar sobre el fenómeno intraemprendedor.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, las empresas se han interesado por el desempeño interno de sus colaboradores y han iniciado procesos de diseños y desarrollo de programas intraemprendedores, con los cuales buscan generar inquietud en los mismos. Para ello, es necesario aumentar el interés por la generación de ideas, nuevos proyectos, negocios innovadores, sin dejar de lado, la importancia del respaldo de las directivas y el apoyo en recursos necesarios para su realización.

Es necesario recordar que esta figura se ha denominado de diferentes formas, por lo tanto, se puede encontrar plasmada en distintos textos con palabras como: intraemprendedor, emprendedor corporativo, intrapreneurs, empresarios internos, intraempresarios, empresario corporativo, empresario intracorporativo, campeones, héroes, altos intraempresarios, top intrapreneurs; términos que identifican a la persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y, a su vez, logra transformar un sueño o una idea en una realidad exitosa. Trabajando desde la organización, dentro del ambiente de la misma, visualizando oportunidades y convirtiendo los problemas en opciones de éxito, también es una persona que tiene en cuenta la experiencia y las vivencias con sus superiores o fundadores como intraemprendedores de su propia organización.

Los diferentes autores que han expresado sus planteamientos para definir el término intraemprendedor, consideran que es necesario tener identificado que, en primera instancia, debe ser una persona con características especiales la que promueva el cambio e impulse la constante innovación al interior de las organizaciones. Es decir, un sujeto en el que se ve ese motor que puede guiar y orientar una organización, con un liderazgo estratégico que conduce al éxito de las mismas. Son personas que tienen la visión y la proyección de generar nuevas ideas, negocios, proyectos, empresas independientes, indistintamente que sean con o sin ánimo de lucro. El intraemprendedor tiene una finalidad; ésta es, obtener rentabilidad,

crecimiento empresarial, generación de empleo y; como consecuencia positiva, apoyar el desarrollo del tejido empresarial y del entorno.

Recapitulando, el intraemprendedor 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, debe perfilarse como un 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.

Entonces, el intraemprendedor debe ser 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, como: nuevos productos, nuevos servicios, nuevos negocios, spin-off y nuevas empresas. Estos, por supuesto, deben tener implicaciones en la generación de empleo, recursos, rentabilidad, crecimiento de la organización, en otras palabras, en el desarrollo económico empresarial.

## **2.2 PERFIL DEL INTRAEMPRENDEDOR**

Diferentes autores han manifestado su visión acerca de la evolución del empresario y el directivo. Ésta ha mostrado el cambio de perfil hasta el día de hoy, que apunta a la idea de un empresario-directivo emprendedor que complementa las características del tradicional, pasando de directivo emprendedor a uno emprendedor creativo o viceversa. Dicha evolución también sugiere el paso de un directivo ejecutivo a un directivo emprendedor, lo cual puede dar como resultado un emprendedor corporativo o intraemprendedor. A continuación, se da a conocer las diferentes aportaciones que al respecto se han dado.

- **Empresario tradicional vs empresario emprendedor**

El empresario de hoy en día es diferente al empresario de ayer; este hecho es provocado por el cambio constante del entorno de los mercados. Es por ello, que se identifican dos clases: uno, que corresponde a los empresarios tradicionales con unas características específicas, y otro, que identifica a los empresarios emprendedores quienes deben tener las características de los primeros más algunas que las complementan. Según la Tabla N° 9, los dos son importantes por su capacidad emprendedora y el desarrollo de proyectos; sin embargo, se diferencian por la orientación y la metodología a utilizar. Los tradicionales, son aquellos emprendedores que tienen una idea y la llevan a la realidad contra viento y marea, mientras

que los empresarios emprendedores se caracterizan por tener un alto grado de conocimiento del mercado y, de la misma manera, de las herramientas que existen para el desarrollo y la ejecución del proyecto empresarial, afirman Bermejo, Rubio, De la vega (1994).

Tabla 9. Empresario tradicional vs empresario emprendedor

Empresario Tradicional	Empresario Emprendedor
Deseo de lograr objetivos	Integridad
Autoconfianza, perseverancia y dedicación	Formación y capacidad de gestión
Energía y diligencia en su actividad	Espíritu innovador y creatividad
Capacidad de asunción de riesgos calculados	Orientación al mercado y oportunidades
Capacidad organizativa	Visión global de la empresa
Iniciativa	Tolerancia a la ambigüedad
Optimismo	

Fuente: Bermejo, Rubio, De la vega (1994,4)

- **Directivo emprendedor vs emprendedor creador**

Se habla de los directivos desde dos puntos de vista. Uno, es el directivo emprendedor quien se visualiza como el directivo del futuro, y otro, es el emprendedor creador; éstos se relacionan, pues ambos poseen el espíritu emprendedor<sup>38</sup>. Cabe resaltar que el directivo emprendedor, en un momento dado, puede llegar a convertirse en el emprendedor creador, lo cual puede ser favorable al interior de crisis empresariales y de situaciones como la pérdida de empleo porque da la opción de la creación de nuevas empresas; a su vez, el emprendedor creador puede llevar a cabo la creación y el fortalecimiento de su empresa para pasar a ser directivo de una empresa ajena, afirma Henríquez (1999).

- **Directivo ejecutivo vs directivo emprendedor**

Según Baumol (1993), el directivo de las empresas ha ido evolucionando y existen matices desde el directivo ejecutivo hasta el directivo emprendedor; en este caso, al Intraprenuer quien es la última tendencia. A continuación, en la Tabla N° 10 se relacionan, según Gibb (1988), las características que puede tener el directivo emprendedor vs directivo ejecutivo.

---

<sup>38</sup> “Es la clave de su comportamiento proactivo, lo que les empuja a buscar oportunidades de mercado y a tomar decisiones en su propio negocio o en el ajeno, que siente como suyo” Henríquez (1999; 30). El espíritu emprendedor es un motor que les impulsa a llevar a la realidad los proyectos soñados, enfrentando los obstáculos y riesgos que puedan existir.

Tabla 10. Directivo emprendedor vs directivo ejecutivo

Directivo Emprendedor	Directivo Ejecutivo
Crecimiento en campos vírgenes	Crecimiento por adquisición
Horizonte a corto plazo	Horizonte a largo plazo
Planificación informal (política y práctica entrelazadas, cambiando y emergiendo)	Planificación formal (primero política y luego práctica)
Fracasar significa perder una oportunidad	Fracasar significa mala utilización de los recursos
Busca incrementar el desarrollo para reducir el riesgo	Busca desarrollo a gran escala con reducción de riesgo a través del análisis y la información
Persigue estrategias de acción negociando cuando y donde sea necesario	Persigue estrategias prenegociadas para tomar decisiones
Evalúa cuando se finaliza la tarea	Evalúa como rutina
Status equivale a éxito en el mercado	Status equivale a controlar los recursos
Evita gastos generales y riesgo de obsolescencia a través de la subcontratación	Tiende a la propiedad de todos los recursos para tener el poder y el control
Persigue la eficacia de el mercado	Persigue información eficiente que justifique el mercado

Fuente: (Gibb; 1988).

- **Emprendedor independiente vs emprendedor corporativo**

Morris y Jones (1999), brindan algunos resultados obtenidos del análisis entre los emprendedores independientes y corporativos en el caso del sector público de Sudáfrica. A continuación, la Tabla N° 11, presenta una relación de las características correspondientes a cada uno de los estilos estudiados.

Tabla 11. Emprendedor independientes vs emprendedor corporativo

Criterio	Emprendedor Independiente	Emprendedor Corporativo
Motivo principal	Quiere libertad de acción: orientada hacia logros y tiene confianza en si mismo; motivado por los logros.	Quiere libertad de acción y acceso a los recursos corporativos: orientado hacia logros y auto motivado. Recibe las recompensas corporativas y el reconocimiento.
Orientación en el Tiempo	Objetivos de 5-10 años para el crecimiento del proyecto	Objetivos de 3-15 años, dependiendo del tipo de proyecto
Habilidades	Conoce el negocio profundamente; perspicaz para los negocios, más que para el management y la política.	Fuerte en habilidades técnicas y conocimiento acerca de productos: buenas habilidades de management; débiles habilidades políticas.
Actitud frente al Sistema	Frustrado por el sistema, lo rechaza y empieza su propio negocio.	No le agrada el sistema pero aprende a trabajar con él y a manipularlo.
Foco	Externo; mercado y tecnología.	Interno y externo; Construye redes internas y encuentra mentores y sponsors.
Riesgos y Fracasos	Asume riesgos considerables en el área financiera y personal. Identifica claramente los factores y claves de riesgo y los minimiza; ve al fracaso como una experiencia de aprendizaje.	Le gusta el riesgo moderado: los riesgos principales están relacionados con la carrera; esconde los proyectos riesgosos así puede aprender de ellos sin tener el costo público de la derrota.
Coraje y Destino	Tiene confianza en si mismo y es optimista.	Tiene confianza en si mismo; es optimista; tiene una alta tolerancia a la ambigüedad.

Fuente. Morris & Jones. 1999

### 2.3. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES DEL INTRAEMPRENDEDOR

Como afirman algunos autores<sup>39</sup>, la persona intraemprendedora debe poseer algunas características que lo definan, entre ellas: la aceptación del riesgo, el deseo de autonomía, la confianza en sí mismo, la visión holística del mercado, la orientación a la acción, tener espíritu emprendedor, creatividad, talento, necesidad de logro, persistencia, ser agente de cambio, romper con lo establecido y, ser conocedor de las necesidades del mercado. Características que reflejan un perfil emprendedor de un líder al interior de las organizaciones, quien perfectamente se relaciona con las características que puede tener un emprendedor externo e independiente.

Por lo tanto, el intraemprendedor debe ser un líder carismático y estratégico que apoye, oriente y guíe a su equipo de trabajo, siempre mirando y caminando en la misma dirección

<sup>39</sup> Como: Finch (1985), Ross y Unwalle (1986), McGinnis (1987), Hill (1987), Gerard (1989), Timmons (1989), Taylor (1990), Kwatko (1992), Lombriser (1994) entre otros.



hacia los objetivos propuestos. Este intraemprededor debe cumplir con ciertas características como las mencionadas que concuerdan con las que posee un emprendedor, quien desarrolla su propio proyecto de vida fuera de la organización.

Afirma Isasti (2007;18): *“La dimensión humana del Intraemprendizaje: la figura del intraemprededor. Liderazgo intraemprededor: Cuestión de voluntad, carácter, talento. Estos son los tres grandes pilares que apoyan, alimentan y renueven el liderazgo”*; sin embargo, este mismo autor considera (2007;18), que el liderazgo intraemprededor es principalmente: *“Cuestión de carácter, una manera de ser, con la educación y sensatez que el talento proporciona. Pero a su vez el talento debe ser abrazado por un carácter libre, si nó se apaga y se muere. Asimismo de nada sirve tener talento si nó se moviliza la voluntad de ponerlos en marcha”*. Por lo tanto, el intraemprededor *“Tiene que encontrarse con la acción cuanto antes, descender del discurso al compromiso real”*.

A continuación, se enuncia una serie de características que este mismo autor plantea debe tener el intraemprededor, entre ellas se mencionan las siguientes: líder; estar comprometido; tener espíritu de trabajo; brindar ejemplo; tener sentido de responsabilidad; carácter para focalizar las adversidades con el fin de descubrir lo positivo de ellas, logrando autoconocimiento; actuar en entornos desconocidos; llegar a ser maestro de la incertidumbre; tener carácter íntegro, perseverante, paciente y austero; finalmente, proyectar sincera humildad.

Los estudios han demostrado que los líderes carismáticos, que consiguen transformar sus organizaciones, son maestros y pedagogos expertos. Por ello, desempeñan un importante cometido en el adiestramiento de sus subordinados, de los nuevos comportamientos, habilidades y actitudes. *“Una cualidad de los carismáticos, ligada a su sentido de la oportunidad, es su capacidad para resolver las deficiencias y motivar el cambio a través de una visión estratégica. Esta visión se convierte en un faro para los subordinados y, a su vez, para una organización que pretende adaptarse a un mundo inestable. Proporciona cierta claridad en unos momentos en que las cosas, probablemente no se ven demasiado claras”*, concluye Conger<sup>40</sup> (1989;5) luego de haber hecho un estudio sobre este tema.

*“Los directivos de éxito clarifican y articulan valores y opiniones personales e instituyen una convicción en el cambio a través de un comportamiento ejemplar y de confianza”* Kouzes y Posner<sup>41</sup> (1987), lo cual significa que se debe dar ejemplo para que los colaboradores de una empresa se den cuenta de que verdaderamente el cambio conlleva a mejorar la situación no

---

<sup>40</sup> Autor citado en el libro de Grandes Intraemprededores, Lombriser (1994;149).

<sup>41</sup> Autores citados en el libro de Grandes Intraemprededores, Lombriser (1994;158).

solo de una persona, sino también, de cada integrante de la misma; y esto se logra en la medida en que el líder emprendedor con convicción demuestra sus acciones a partir del ejemplo.

Por lo tanto, cabe mencionar el ejemplo del presidente de Savenet<sup>42</sup> quien por medio del mismo le da una gran relevancia al liderazgo por la acción: *"Era muy importante mostrar directamente al mayor número de personas posible la intensidad del compromiso adquirido por el equipo ejecutivo con la nueva estrategia. Si te limitas a transcribirlo en un papel, no demuestras ningún compromiso real. La gente necesita saber que toda la dirección respalda el mensaje escrito. Por ello, siempre he considerado que nuestro compromiso personal y comportamiento ejemplar es algo mucho más importante que hacer una declaración de la misión con una brillante presentación para colocarla en el tablón de anuncios, o enviar memorándums"*.

En una relación de empresa donde se tenga claro el papel del líder con sus colaboradores, es necesario y fundamental que exista la confianza para que cada uno de los proyectos pueda llevarse a cabo sin perder el horizonte; afirmación hecha por Jim O`Toole, autor de *Leading Change*, quien a su vez es citado por Peters (1998;142) que asevera: *"En esencia, lo que se le exige a un líder es que ponga el pegamento para juntar unidades independientes en un mundo caracterizado por las fuerzas de la entropía y la fragmentación. Solamente se ha identificado un elemento lo bastante fuerte para superar las fuerzas centrifugas y es la confianza"*.

Otro aporte sobre el liderazgo, igualmente relevante, es el planteamiento de Bolt (2003;107) en su libro, *El directivo eficaz*: consiga sus objetivos sin renunciar a lo que le interesa: que plantea que: *"Los líderes deben saber hacia dónde van, cómo van a llegar allí, y ser capaces de comunicarlo a otras personas de forma que éstas lo hagan realidad. Deben tener la capacidad necesaria para tomar la iniciativa, tomar decisiones y responder totalmente por los resultados. A los líderes les encanta la responsabilidad y suelen tener mucha fe en sus propias capacidades y opiniones"*.

Los líderes son personas con características de libertad. Les gusta sentirse libres y poder realizar proyectos que consideran puedan dar buenos resultados; es por ello, que se considera que poseen una visión global y buscan comprender los objetivos generales de una organización antes de centrarse en los detalles del día a día. Otro aspecto a resaltar, es que un buen líder se hace escuchar en el momento más adecuado, exponiendo su punto de vista

---

<sup>42</sup> Nombre ficticio que se da a la empresa estudiada en la investigación hecha por Lombriser, e información plasmada en su libro llamado *Grandes Intraemprendedores* de Lombriser (1994;158)

firmeramente sin dejar de ser sensato al ceder y reconocer otros puntos de vista. Finalmente, es importante saber que ejercer el liderazgo es tener una postura clara, concreta y precisa cuando el caso así lo requiera, por ende, el líder debe ser fiel a sí mismo. El liderazgo, entonces, debe ser una de las características primordiales del intraemprendedor.

Bolt (2003) considera que existen unas características especiales que definen a los directivos y jefes que logra permanentemente llevar a cabo los objetivos, entre ellas resalta las siguientes: firmeza, fortaleza de carácter, coraje, integridad y fidelidad a sí mismo. A esa caracterización en conjunto, el autor la denominó "tener agallas". Bolt considera que el tener tal cualidad o característica, hacia que la persona tuviera una actitud positiva hacia las capacidades propias. Al respecto, da como ejemplo lo que ocurría en Nueva Zelanda, donde si alguien aparecía con una nueva iniciativa, o veía una nueva oportunidad, el comportamiento más natural es el entusiasmo por parte de los demás y el apoyo inmediato en sugerencia, con el fin de superar los obstáculos que se pudieran presentar. En Estados Unidos, un país de avanzada, el autor considera que es normal encontrar sujetos con ideas positivas, tal situación refuerza la necesidad de enfatizar una actitud positiva hacia lo que se hace.

Otro aspecto al cual Bolt hace referencia sobre el mundo empresarial es el de las adversidades. Cuando las cosas están de maravilla todo funciona muy bien, pero, en los momentos difíciles donde verdaderamente se demuestra el coraje y el líder da la talla. El autor sugiere que cuando se presenten adversidades éstas se enfrenten, se sobrelleven, se aprovechen al máximo y se permanezca con los pies en la tierra y, después de un tiempo, se mire atrás y se medite todo aquello que se ha podido aprender de ellas.

La integridad, es otro aspecto esencial para tener en cuenta si se habla de directivos intraemprendedores, plantea Bolt (2003).

En este mismo sentido, otros autores destacan características que identifican a un intraemprendedor. Por ejemplo, Finch (1985) y Gerard (1989), resaltan de un intraemprendedor la tolerancia al riesgo, su capacidad de afrontarlo y aceptarlo, tener deseo de autonomía, confianza en sí mismo, visión holística del mercado, y orientación a la acción (espíritu emprendedor); Ross y Unwalle (1986), consideran que debe tener muy claro el conocimiento de las necesidades del mercado; McGinnis (1987) piensa que debe ser una persona persistente; Hill (1987), afirma que debe ser un agente de cambio en su entorno; Timmons (1989) señala que debe sentirse abierto al cambio, percibir las necesidades como oportunidades, tener visión de futuro, seleccionar proyectos, y ser largo-placista. Considera, asimismo, que para el intraemprendedor 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), el intraemprendedor debe ser creativo, con talento y con perspectivas de logro. Por su parte, Garzón (2004;100) complementa estas ideas al plantear que el nuevo tipo de gerente de las pymes<sup>43</sup> debe tener habilidad para crear una cultura intraemprendedora, caracterizada por *“Tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño – premio y tolerancia al conflicto”*.

Kuatko (1992) piensa que son personas con un nivel de inteligencia promedio o un poco por arriba de los demás; mientras que Lombriser (1994) considera que el director debe realizar un liderazgo estratégico en la empresa. Por lo tanto, el intraemprendedor debe ejercer de propio líder, que apoye, oriente y guíe a su equipo de trabajo, con un alto compromiso, brindando ejemplo, sentido de responsabilidad, habituándose a la incertidumbre, y haciendo realidad las iniciativas intraemprendedoras. Este intraemprendedor debe cumplir con ciertas características como las antes mencionadas, las cuales concuerdan con las que posee un emprendedor quien desarrolla su propio proyecto de vida fuera de la organización.

#### **2.4. INTRAEMPREDIMIENTO**

Acerca del fenómeno intrapreneurship<sup>44</sup>, en los últimos 25 años, han existido algunos autores que se han preocupado por plasmar en sus obras casos empresariales, los cuales han logrado crear una cultura favorable con relación a este tema y, de esta manera, han obtenido resultados convenientes y exitosos. En este sentido, Nueno (2005; 205) afirma: *“La bibliografía sobre iniciativa emprendedora interna es relativamente escasa en el amplio mundo del “intrapreneurship” cabría citar a Howard Pinchot y a Zenas Block entre los hitos intelectuales en este campo”*.

A continuación se darán a conocer algunas de las definiciones plasmadas por los diferentes autores que se han interesado en investigar el fenómeno intraemprendedor y en brindar sus aportes al respecto.

Según Finch (1985), es pertinente la utilización del término intracorporación emprendiendo como un sinónimo del programa intraemprendedor. Naisbitt (1985) expresa que *“intrapreneurship”* debe ser la manera como empresas constituidas encuentran nuevos mercados y nuevos productos. Y, McGinnis y Verney (1987) afirman que es una alternativa para la adquisición de los elementos necesarios para retomar el espíritu emprendedor.

---

<sup>43</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.

<sup>44</sup> Es un término anglosajón que se refiere al desarrollo del proceso intraemprendedor en el seno de las organizaciones.

Este proceso es considerado como unidades nuevas de aventuras, que se crean con el fin de identificar oportunidades de negocios para la generación de ideas con innovación, afirma Bart (1988). También, se considera que el desarrollo intraempresarial es un factor básico con el fin de asegurar la supervivencia de la empresa, plantea Kanter (1990). Según Hornsby (1993), este proceso es considerado como un medio que potencializa las habilidades innovadoras de los empleados y, de esta manera, el incremento de los éxitos corporativos como la creación de nuevas aventuras corporativas.

Según Romero<sup>45</sup> (1993) el proceso intraemprendedor es una concepción gerencial, la cual favorece el desarrollo del empresario interno, generando negocios nuevos al interior de la organización. También, considera que es una estrategia gerencial para estimular el espíritu y la innovación empresarial.

Cada vez se evidencia en mayor grado que el mercado es exigente, el ciclo de vida de los productos es más corto, la internacionalización es continua y rápida, es, por ello, que cada día se debe buscar nuevas oportunidades de negocios al interior de las organizaciones. Incluso en las empresas de tamaño grande dicha actividad debe ser tarea de cada uno de los niveles de la organización, no solo de los directivos generales. Por lo tanto, es importante que exista una misma forma de pensar y actuar en todos los niveles de la organización y que sea la del intraemprendimiento, según afirma Pümpin y García (1993). En consecuencia, es necesario que en todos los niveles de las organizaciones exista una cultura de pensamiento y actuación que conlleve al intraemprendimiento.

La idea anterior precisa abordar el tema del cambio. Autores como Lombrise (1994) y Block e MacMillan (1995), aportan el diseño del modelo de cambio que describe de forma empírica lo que hacían los altos intraemprendedores en el momento de realizar cambios empresariales, dando a conocer la manera cómo se debe llevar a cabo el mismo en el seno de las organizaciones y, brindan metodologías a la iniciativa emprendedora dentro de la organización, respectivamente.

Podría decirse que iniciar un nuevo proyecto o negocio dentro de una organización se entiende como intraemprendimiento, que implica el desarrollo del espíritu emprendedor. Así, se está pensando cada vez más en capacidad empresarial, en la división de las empresas grandes en pequeñas y en que las empresas cuenten con capacidad de iniciativa, recursividad y creatividad. En este sentido, el emprendimiento corporativo es una actividad que tiene como

---

<sup>45</sup> Romero Luis Ernesto (1993), citado por Garzón (1996), participó en la ponencia "Intraempresariado, una estrategia gerencial de estímulo al espíritu empresarial y a la innovación de las organizaciones", durante el VII Congreso Latinoamericano de espíritu empresarial, U.A.M. Xochimilco, México D.F.

objetivo la generación de nuevos negocios para la empresa matriz. Esto se puede llevar a cabo por medio del desarrollo de "Ventures"<sup>46</sup>, 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).

Otra manera como se ha definido el intraemprendimiento según Peters (1998), es con la palabra "Empresarización"<sup>47</sup>, que alude al hecho de que cada trabajador se convierta en un empresario y, por lo tanto, en una empresa unipersonal. Afirma, además, que para llevar a cabo la empresarización se necesita tan solo de la "Imaginación".

De otra parte, es interesante resaltar que el proceso intraemprendedor está conformado por dos factores: los actitudinales y los comportamentales. Los primeros, se refieren a la voluntad de una persona o una organización de aceptar y saber aprovechar las oportunidades que surjan, asumiendo las responsabilidades de las decisiones tomadas. Los segundos, son aquellos que hacen referencia a la identificación y evaluación de la oportunidad, la definición del concepto empresarial, la captación de los recursos e implementación, la operación, la cosecha del proyecto. En ese orden de ideas, estos factores afectan de forma directa el evento emprendedor, según afirma Morris y Jones (1999).

Desde la óptica de Hamel (2000), quien considera que estamos en la edad de la revolución, donde el cambio es discontinuo y abrupto; las organizaciones tienen que ser innovadoras y flexibles, muy distintas a lo que han sido en el pasado.

Kirby (2003), sugiere que las empresas deben adoptar una agenda radical de innovación para ser competitivas y sobrevivir y, para ello, deben reinventarse todos los días. Además, necesitan incorporar las fortalezas del entrepreneurship de las organizaciones nuevas (creatividad, flexibilidad, innovación, cercanía con el mercado, toma de riesgos) con el poder financiero y de mercado de las grandes organizaciones.

El Intraemprendizaje<sup>48</sup> como lo define Irizar (2004:158) es: *"la generación de nuevos negocios en empresas existentes"*. Piensa que las empresas que ya tienen un recorrido, una historia y están consolidadas son las que deben fijar las guías para el desarrollo del modelo de gestión, de nuevos productos y, por ende, del crecimiento. Además, estas empresas deben estar en una constante renovación interna de sus portafolios de productos aplicando la creatividad, la innovación, mejorando los productos actuales y creando nuevos.

---

<sup>46</sup> O nuevos proyectos empresariales innovadores.

<sup>47</sup> Significa o equivale a la transformación de los puestos de trabajo que existen en una organización.

<sup>48</sup> Palabra utilizada por Irizar (2004), en su libro llamado "Cómo crear una empresa, lo que todo emprendedor debe saber".

De lo anterior, el autor concluye que el intraemprendizaje debe realizarse para la supervivencia de las empresas, viéndolo como un elemento vital para las mismas. También, considera que el desarrollo de nuevos negocios por lo general nacen de la I+D que se realiza en el seno de las organizaciones y, para ello, propone tener en cuenta una estructuración de un proceso constituido por distintas actuaciones 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, entonces, 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, que se cristalicen en nuevas empresas que brinden la posibilidad de generar empleo y desarrollo en el entorno.

*“El fenómeno intraemprendedor, es complejo porque no depende solo de la existencia de emprendedores dentro de las empresas, sino de las condiciones que se establezcan para que éstos aparezcan, puedan actuar y el conjunto de la actividad sea manejable, sin que la empresa se diversifique excesivamente”, afirma Nuño (2005;231). Por lo tanto considera que las “Las políticas de la empresa deben estar diseñadas con los suficientes márgenes de flexibilidad. Para que los técnicos de mantenimiento de una empresa, por ejemplo, se dediquen a vender sus servicios a otra empresa es preciso que, primero, al responsable de mantenimiento se lo autorice, pero seguramente también que se le estimule y que se le premie con una parte de los resultados de la actividad; además, habrá que tolerar que las cosas no salgan bien en la primera” (2005; 35).*

Intraemprender, según Isasti<sup>49</sup> (2007; 18), significa: *“el acto de emprender dentro de una organización y se presenta como una alternativa de crecimiento que pretende implicar a los trabajadores de las empresa en su papel de potenciales emprendedores en un proceso de generación y aportación de propuestas de promoción empresarial, con el objetivo final de contribuir a la generación de empleo a través de la creación de nuevas actividades empresariales”*. En ese sentido, considera que este proceso de intraemprender conlleva a moverse entre la fantasía y la realidad y, es por ello, que debe existir en un alto grado de prudencia y sinceridad.

El intraemprendimiento, hace referencia a la práctica que se lleva a cabo al interior de las empresas, de la constante innovación de productos y servicios, con el propósito de generar nuevos negocios que generen empleo y el crecimiento de la organización. Para ello, es

---

<sup>49</sup> Armin Isasti, Director de la incubadora de empresas de Mondragón denominada CEI-Saiolan, quien publicó en la revista TULANKIDE, un artículo llamado “En el riesgo hay esperanza”.

importante resaltar que la figura principal de dicha labor es el intraempendedor quien, con compromiso y liderazgo, es el responsable de orientar la organización hacia el éxito. Es necesario, además, tener el respaldo de la alta dirección, en la medida en que apoye en los fracasos y anime a continuar brindando los recursos necesarios para su desarrollo.

Es importante tener claro que se presentan obstáculos en estos procesos intraempendedores, por ello, es perentorio tener paciencia y sabiduría, con el propósito de terminar con éxito la meta a realizar, sin olvidar que la constante innovación y creatividad son elementos necesarios para el desarrollo de nuevos productos, proyectos y negocios. Éstos, pueden llegar a ser generados por las personas que hacen parte de una organización, pues son quienes tienen y desarrollan el talento, ayudando a direccionar la organización hacia un mismo horizonte.

En el desarrollo de la presente tesis se utiliza la palabra intraemprendimiento<sup>50</sup> al igual que el vocablo intraempendedor que se pueden encontrar de diferentes maneras. La palabra intraemprendimiento puede hallarse registrado en diversos textos como intrapreneurship, intraemprendizaje, emprendimiento corporativo, entre otros. Estos términos se focalizan en el desarrollo del proceso que se lleva a cabo en el seno de las organizaciones con el fin de generar nuevas ideas, productos, proyectos, negocios y empresas que conlleven a la generación de recursos, empleos y, por ende, al desarrollo del tejido empresarial y del entorno.

#### **2.4.1. Formas que conllevan a la generación de intraemprendimientos**

##### **2.4.1.1. Gestión interna y externa**

Venture Management<sup>51</sup>, es la actividad que busca generar negocios para la empresa matriz, mediante el desarrollo de nuevos proyectos empresariales innovadores, sea en el interior de misma organización o por medio de la participación de nuevas empresas creadas en el exterior. Con ello, se distingue dos gestiones de proyectos empresariales innovadores, la interna y la externa, según afirma Veciana<sup>52</sup> (1996). A continuación se brinda una explicación de cada una de ellas:

---

<sup>50</sup> Palabra que se utiliza para definir el fenómeno del intraemprendimiento.

<sup>51</sup> o Corporate Venturing, también denominado emprendimiento corporativo.

<sup>52</sup> También señala que existen unos objetivos que identifican el intraemprendimiento, entre los cuales se encuentran: captar personas con talento, adaptación de la empresa a los cambios del entorno, asegurar la supervivencia de la misma, utilizar la capacidad en exceso, asegurar el crecimiento y rentabilidad a largo plazo, crear un clima propicio para nuevos proyectos, diversificar, incrementar la flexibilidad de la empresa, innovar, aprendizaje organizativo, I+D, liderazgo intelectual, desarrollar y explotar nuevos productos.



**Gestión interna:** involucra las actividades necesarias para el desarrollo de un nuevo producto, hacer el lanzamiento al mercado y el debido seguimiento. Las formas de llevarlo a cabo son las siguientes:

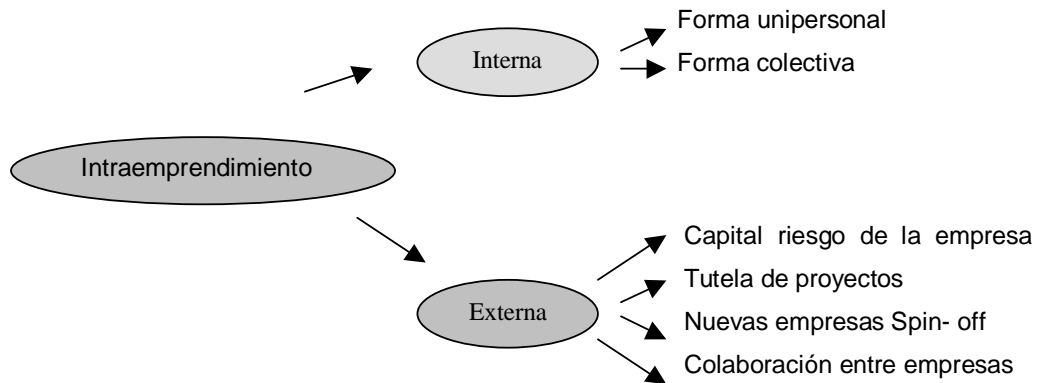
- Forma unipersonal o jefe del proyecto: es aquella persona que se compromete en desarrollar una idea porque cree en ella y en su posible éxito, la defiende e impulsa el proyecto en la organización aun sabiendo que puede existir resistencia interna.
- Forma colectiva o equipo innovador: es un equipo de personas que tienen como objetivo fundamental la permanente innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios para la empresa matriz.

**Gestión externa:** la gestión externa de los proyectos se fomentan y gestionan fuera de la empresa en formas distintas como:

- Capital riesgo de la empresa o corporate venture capital: donde una gran empresa que se encuentra consolidada, participa minoritariamente aportando en el capital a otra nueva que tiene grandes perspectivas de desarrollo y crecimiento.
- Tutela de proyectos o venture nurturing: en este caso, se necesita un mayor grado de asesoramiento por parte de la gran empresa consolidada al nuevo proyecto externo. Facilitando asesoramiento a la nueva empresa en aspectos comerciales, productivos y de investigación.
- Disgregación de la nueva empresa o venture spin-off: una Spin – off, en palabras de Nueno (2005;101): *“es algo que se segrega de una unidad más grande y adquiere vida empresarial propia”*; y, por lo general, surge por iniciativa del emprendedor, en otras oportunidades con amonestaciones por parte de la unidad de la cual se desprende. También puede surgir por la iniciativa del propietario de una empresa de poner a una persona de la misma que tenga experiencia, en un tema y con características, como iniciativa y capacidad organizativa. Indiscutiblemente, siguiendo al autor (2005:101): *“la productividad y un emprendedor pueden conseguir más productividad que un mando intermedio, aunque se trate de la misma persona”*. Se puede llegar a pensar que este enfoque a futuro sea el más utilizado con la finalidad de acelerar estructuras y optimizar la productividad.
- Colaboración entre empresas o Joint ventures: unión entre empresas para llevar a cabo un fin, creando otra por medio del aporte de las organizaciones ya consolidadas.

Después, se puede proceder a su disolución. En la Figura N° 3, según la propuesta de Nueno, se plasma las diferentes formas de gestionar los intraemprendimientos.

Figura 3. Formas para llevar a cabo la gestión de nuevos proyectos empresariales



Fuente: Veciana (1996), adaptación propia.

#### 2.4.1.2. Transferencia de tecnologías

Según Condom (2002), la transferencia de tecnología se define como el proceso que se lleva a cabo para trasladar, al tejido empresarial y comercial, todos aquellos conocimientos acumulados y resultados derivados de proyectos de investigación, realizados en las universidades. Bozeman (2000) sugiere que es cuando se realizan traslados de know-how, conocimientos técnicos o tecnologías entre organizaciones, con la salvedad de que tanto los emisores como los receptores pueden ser varias organizaciones.

**Mecanismos de transferencia.** Según Escorsa & Valls (1998); Everett M. Rogers et al (2001), existen mecanismos de transferencia que se consideran significativos, entre ellos están:

- Contratos, licencias y patentes: son las concesiones de derechos que se dan para hacer, usar y/o vender un producto, diseño o proceso concreto, que conlleva a realizar una negociación con el cliente.
- Asistencia técnica: es el logro del aprendizaje de nuevas técnicas aplicadas en máquinas o dispositivos complicados que almacenan tecnología. Aprendizaje adquirido a partir de la transferencia de servicios de apoyo, asesoramiento o investigación.
- Joint Ventures: es la unión de dos o más empresas, que llevan a cabo una transferencia de tecnología, con el objetivo de crear una nueva empresa para realizar su

explotación comercial. Esta forma de unirse se realiza por lo general entre países diferentes, con la finalidad de disminuir significativamente el riesgo político y económico que aporta el hecho de tener un partner local en la difusión y comercialización de la tecnología.

Las alianzas y los Joint Ventures han llegado a generar empresas independientes con una identidad propia y con la debida participación de sus gestores, como lo argumenta Nueno (2005;20): *“Porque crear una empresa separada puede ser un mecanismo adecuado para gestionar un nuevo negocio dándole los elementos diferenciales en su estrategia y en su táctica que le permita ser un competidor eficiente en su campo de actividad”*.

- Cooperación de programas y acuerdos en I+D: es el desarrollo de acuerdos de investigación, que se realizan entre laboratorios o instituciones públicas y grupos o empresas que tienen como fin la comercialización de resultados de investigación.

- Transferencia de personal, entre universidades, centros de investigación y empresas de distintos países: con el fin de facilitar el proceso de transferencia, debe reconocerse como importante la movilidad de los recursos humanos, desde el centro de generación de la tecnología hasta el entorno productivo. La incorporación de doctores y tecnólogos al ámbito industrial y la participación parcial de científicos en empresas, son dos modalidades en las que el flujo de conocimiento se realiza de forma indirecta mediante el Know-how de los expertos, afirma Rubiralta (2004)<sup>53</sup>.

- Creación de Spin-offs: actores como investigadores y universitarios crean nuevas empresas, con el fin de explotar los resultados obtenidos de la investigación desarrollada. Por lo tanto, es necesario recordar la existencia de dos clases de Spin – off, como son:

- Spin- Off empresarial: según Smilor et al, (1990), es aquella empresa que ha sido creada por los antiguos empleados de una empresa “madre”, cuya razón de ser es la tecnología originada en la casa matriz, la cual es transferida a la nueva empresa creada.

- Spin-Off universitaria o académica: es aquella cuyas bases se sostienen en el conocimiento de un centro de investigación dentro de una universidad, por lo tanto, no necesariamente son creadas por sus investigadores también, pueden ser generadas por estudiantes y titulados. Se considera que el emprendedor académico es aquel individuo cuya

---

<sup>53</sup> Autor citado por la Dra. Jaione Ganzarain: El valor del trabajo en red como soporte de un modelo de universidad emprendedora, Tesis doctoral, Universidad de Mondragón, Mondragón País Vasco, 2007.

ocupación principal, antes de su papel principal en una nueva empresa, fue la de ser profesor o investigador de la universidad, así lo plantean Samson & Gurdon (1993).

Las spin-off, son importantes mecanismos de transferencia porque, por lo general, buscan la comercialización de tecnologías originadas tanto en los centros de investigación tecnológica, como en las universidades.

Por lo tanto, el emprendedor investigador y el empresario, se diferencian porque este último siempre tendrá una orientación hacia el mercado, según Samson & Gurdon (1993). También es importante recordar qué aspectos relacionados con el desarrollo de productos marketing, relación cliente-proveedor son más habituales y, por ello, tienen un mayor desarrollo en el tejido empresarial, afirman Pérez & Martínez (2003).

Como considera Solé (2006), al crear desde la universidad spin-offs se contribuye a desarrollos como: avances científicos en el sistema productivo; creación de vínculos entre los spin-off y los laboratorios donde se originaron, lo cual a su vez ocasiona que se produzca un flujo de conocimiento entre el mundo científico y el sistema productivo local; aumento del número de empresas constituidas en sectores emergentes; generación de nuevos puestos de trabajo, directos e indirectos, de calidad; contribución a la mejora de la imagen de una ciudad convirtiéndola en un territorio innovador.

Es importante tener claridad que la creación de nuevas spin-off de base tecnológica, contribuye a la región donde esté localizada la universidad con beneficios como: creación de puestos de trabajo, subcontrato de actividades productivas y servicios especializados. Por lo tanto, las spin-off, como empresas dinámicas que representan el sector de la alta tecnología, favorecen en renovar la economía de la región, según Cooke & Leydesdorff (2006) y, O'shea & Allen (2005).

## **2.5. PROCESOS O MÉTODOS PARA LLEVAR A CABO EL INTRAEMPENDIMIENTO**

### **2.5.1. Modelo de cambio empresarial**

Es un modelo de cambio que describe de forma empírica lo que hacían los altos intraemprendedores, en el momento de realizar cambios empresariales como lo señala Lombriser (1994;28). Entre ellos están: *“la diversificación, expansión internacional a gran escala, creación de nuevos mercados, ya fueran productos o tecnologías nuevas, y*

*reorganización global*”. Este autor realiza un modelo de cambio emprendedor que plantea tres fases: La “percepción”, momento en el cual se busca percibir la necesidad que pueda existir en el entorno que conlleve a cambios en la organización. La “decisión”, obedece al cómo se elabora un plan estratégico teniendo en cuenta que sea totalmente creativo y; la “realización”, como su nombre lo dice, sería el momento de la verdad para llevar a cabo la ejecución del plan estratégico elaborado. Explica que las fases pueden llevarse de forma paralela a pesar de que están organizadas de forma secuencial.

Para Lombriser (1994), también es importante que los altos intraempresarios tengan en cuenta dos actividades. La Primera, “desarrollo de la estrategia”, la cual debe terminar con resultados como los siguientes: “lanzamiento de nuevos productos/servicios y apertura o abandono de nuevos y antiguos mercados” teniendo claro que deben situarse fuera de la empresa. La segunda, “desarrollo de la capacidad” que es de suma importancia, ya que la empresa debe tener los recursos necesarios para llevar a cabo la estrategia planeada. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es interesante resaltar que el primer aspecto o actividad es externa a la empresa ya que busca la generación de los nuevos proyectos, por así decir, fuera de la empresa; el segundo, es totalmente interno ya que se debe generar en el interior de la empresa.

En este modelo, los altos intraempresarios deben trabajar con las tres fases del proceso (percepción, decisión y realización) y con las dos actividades (desarrollo de la estrategia y desarrollo de la capacidad). Las últimas deben ser interdependientes, es decir, que una debe apoyar continuamente a la otra para llevar a cabo de esta manera la realización del modelo de cambio emprendedor.

De esta manera, el autor logra obtener algunos resultados interesantes de su investigación<sup>54</sup> las cuales son plasmadas en su libro<sup>55</sup>, donde escribe sobre los altos intraempresarios o top intrapreneurs y define el modelo emprendedor. A continuación se dan a conocer las aportaciones brindadas sobre las fases consideradas por este autor Lombriser (1994; 207-208):

**Primera fase:** percepción de la necesidad u oportunidad del cambio

- Rastrear activamente el entorno para detectar las señales debilidades/tempranas de nuevas oportunidades/amenazas.

---

<sup>54</sup> Realizada en la tesis Doctoral defendida en el programa doctoral de Dirección Estratégica en la Universidad Internacional estadounidense de San Diego California. Lombriser.

<sup>55</sup> Grandes Intraempresarios, desarrollo de nuevos negocios dentro de las organizaciones.

- Buscar oportunidades e intentar convertir las amenazas en oportunidades.
- Introducir pronto el cambio, cuando la información es incompleta (por ej: mientras las señales del entorno son aún débiles e inciertas).

**Segunda fase:** planificación de la nueva estrategia

- Implica personal y directamente en la planificación de la estratégica.
- Involucra a todas las personas importantes y con responsabilidad en la realización de la estrategia.
  - Implica a todas las personas que tienen conocimientos especializados para realizar el análisis de la decisión estratégica.
    - Delimita los niveles jerárquicos.
    - Intenta alcanzar el consenso en el equipo de planificación sobre la decisión estratégica que, a su juicio, es la más adecuada. Si no pueden conseguir el consenso, toman la decisión personalmente y, si es necesario, utilizan su autoridad para imponer su aceptación.
    - Basa sus decisiones en estimaciones explícitas del posible riesgo.
    - Siempre que es posible emprende acciones de reducción de riesgo.
    - Utiliza una estrategia de compromiso gradual si la ignorancia y/o riesgo son muy altos.

**Tercera fase:** realización de la nueva estrategia

- Inicia la planificación de los proyectos de realización, pero delega la planificación detallada.
  - Mantiene una visión conjunta del proceso de cambio, aplicando la dirección de manos libres<sup>56</sup> durante la ejecución de los planes de realización.
  - Establece controles orientados al futuro y al pasado ”.

De igual manera, en su trabajo investigativo se obtiene otro dato importante con relación al liderazgo, ya que se considera que el alto intraempreedor obtiene mejores resultados, si logra combinar las dos posturas a lo cual denomina como liderazgo consenso con reservas<sup>57</sup>, que sería fruto de la unión del liderazgo consensuado<sup>58</sup> y el liderazgo directivo<sup>59</sup>; es

---

<sup>56</sup> La dirección de manos libres consiste en que los altos intraempresarios no intentan llevar el negocio ellos mismos, por ende, sabían delegar en sus subordinados, además, donde invertir su tiempo.

<sup>57</sup> Liderazgo consenso con reservas consiste en que el alto Intraempreedor solo se decide por la nueva estrategia cuando todo el mundo está de acuerdo, sin embargo, tiene en cuenta el liderazgo directivo en caso de que se presente inconvenientes para llegar a un acuerdo.

<sup>58</sup> El liderazgo consensuado es cuando el alto Intraempreedor solo se decide por la nueva estrategia cuando logra el común acuerdo de todos.

<sup>59</sup> El liderazgo directivo es cuando el alto Intraempreedor toma la decisión de forma personal.

decir, que el liderazgo es menos eficaz si se focaliza solamente en uno de los dos o en cada uno por separado.

Los altos intraemprendedores llevan a cabo actividades que conducen a la relación del entorno, la estrategia y la competencia de la empresa, por lo tanto, según Lombriser (1994; 122): *“Implementaron sistemas de planificación estratégica emprendedora, organizaron nuevas estructuras organizativas para dirigir el cambio estratégico y seleccionaron, formaron y/o contrataron a nuevos directivos con las cualidades y conocimientos necesarios”*. Los altos intraemprendedores consideran que deben implementar un sistema emprendedor de planificación estratégica, con el objetivo de mantenerse en un entorno que cada vez es más sensible a los cambios, y más competitivo. Según algunos autores citados por Lombriser<sup>60</sup>, para realizar un sistema emprendedor de planificación estratégica, es necesario responder algunas preguntas. A continuación se esboza un esquema de preguntas señaladas por el autor:

- ¿Qué perspectivas (crecimiento/aprovechamiento, amenazas, oportunidades) serán accesibles a los competidores de éxito en su ANE? <sup>61</sup>
- ¿Qué resultados obtendrá la empresa en la ANE si continúa con su estrategia actual?
- ¿Qué éxito espera obtener la empresa en la ANE, o que posición competitiva desea?
- ¿Qué estrategia y capacidad debe desarrollar la empresa para obtener la posición deseada?
- ¿Dispone de los recursos necesarios (personas, tiempo, dinero) para alcanzar dicha posición?
- ¿Cuáles son los programas y proyectos concretos que se deben adoptar para alcanzar la posición deseada?”.

Otra conclusión a la que llega la investigación de este autor, es que los altos intraemprendedores son los creadores del diseño de las estructuras de la empresa con el objetivo de obtener la mayor colaboración de las nuevas actividades. Ello hace, por lo general, que crean equipos de proyectos por temporadas o crean estructuras de matriz<sup>62</sup> en busca de

---

<sup>60</sup> Este autor cita a Lorange y Vancil (1977), Steiner (1979), Ansoff (1990), quienes tratan el tema de los Sistemas de Planificación Estratégica.

<sup>61</sup> ANE, denominada como Área de Negocios Estratégica a un segmento concreto del entorno en el cual opera la empresa. Brinda perspectivas concretas de crecimiento/beneficio, por lo tanto, exige estrategias eficaces. Está determinada por las necesidades, por la tecnología utilizada para satisfacer la necesidad, por las características del cliente y por el entorno geográfico de la necesidad. Ansoff (1990).

<sup>62</sup> Estructura de matriz, según la investigación de Lombriser (1994), se considera como una forma para llevar a cabo el trabajo empresarial, que puede ser eficaz si se dirige con cuidado y si la dirección le presta la atención debida.

respuestas ante los cambios del entorno y, de esta manera, incrementan la eficacia emprendedora. Las estructuras horizontales, con las cuales se busca llevar a cabo procesos centrales completos con diferentes unidades organizativas, nombra directores del proceso quienes tienen la máxima responsabilidad de incrementar el valor del cliente, por lo tanto, según el alto intraemprendedor, las nuevas organizaciones deben presentar características como:

- Estructura primaria adaptada a las características del negocio, cuyo eje es la orientación al cliente.
- Jerarquías horizontales (reducir de 8 a 3 los niveles de jerarquía).
- Proceso claro y descentralizado y responsabilidad en los resultados.
- Aumento del trabajo en equipo para llevar a cabo los procesos centrales, reforzando con la evaluación y recompensa a equipos enteros.

Para llevar a cabo las actividades estratégicas, en el interior de la organización y a su vez protegerlas, se considera pertinente tener en cuenta los siguientes aspectos como lo menciona Lombriser<sup>63</sup>:

- Debe existir la división del presupuesto total de la empresa en dos presupuestos, el operativo y el estratégico.
- Brindar recompensas por el trabajo estratégico realizado.
- Aumentar la capacidad directiva para llevar a cabo las actividades estratégicas como lo menciona el ejemplo: Nestle empresa considerada como la mayor del mundo en alimentos, se organizó en 7 UEN, reunidas en dos grupos estratégicos y dirigidas por dos ejecutivos nuevos. Éstos se dedicaron solo a actividades estratégicas y no intervenían en actividades del día a día, lo que condujo a que se proyectaran metas a largo plazo, como fueron la formulación de estrategias para el producto, el mercado y el desarrollo tecnológico; por lo tanto, estos ejecutivos son considerados como los auténticos cerebros emprendedores y como gabinete de pensamiento estratégico de Nestle<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Lombriser (1994, 129) citando a Lorange (1980), Ansoff (1990), Lorange y Vancil (1977).

<sup>64</sup> Citado en el libro *Grandes Intraemprendedores*, Lohrer (1991).



La implementación de una estructura donde las actividades estratégicas como las operativas están dirigidas por dos unidades diferentes de la empresa, como sería la de I+D responsable de la actividad estratégica mediante la investigación pura de donde se pueden obtener nuevas empresas y, la aplicación en negocios ya existente, se da con el fin de adquirir una ventaja competitiva. Luego, cuando el proceso va avanzado las actividades se trasladan a las UEN que serían los encargados de explotar la nueva oportunidad.

### **2.5.2. Empresarización**

Según Peters (1998;132) *“Empresarización = transformación de cada puesto de trabajo en una empresa, de cada trabajador en un empresario, en una empresa unipersonal”*. Por lo tanto, lo que se necesita para empresarizar es la imaginación. Además y como lo afirma Peters (1998;152) *“La empresarización es imposible si no se dispensa confianza y respeto a los empleados de a pie, cada vez mas dispersos”*. El proceso de intraemprendimiento en las empresas se logra a partir de la confianza y el respeto entre el líder y sus colaboradores, aspectos que logran la cercanía de ambos actores, lo cual conlleva a la obtención de resultados óptimos para la empresa.

De igual forma, el autor considera que existe una persona que puede dar ejemplo claro de lo que es empresarización y el cómo se debe llevar a cabo, ésta es Jack Snack<sup>65</sup>. Snack tiene una grandiosa idea con las personas de su empresa, que consiste en enseñarles a todos a jugar a los negocios, enseñarles a ser empresarios, y lo logró de la siguiente manera: enseñando a todos, los libros contables y mostrando cómo era que influía el trabajo de cada uno en la cuenta de pérdida y ganancias y en el balance. Con ello, y desde que este director inició con este proceso en 1983 a la fecha, en que fue plasmado por Peters, las ventas se incrementaron.

### **2.5.3. Proceso para la generación de nuevos negocios en el seno de las empresas**

El desarrollo de nuevos negocios por lo general nace de la investigación y desarrollo que se lleve a cabo en el interior de las organizaciones. Para ello, se debe tener en cuenta la estructuración de un proceso teniendo en cuenta tres grandes actuaciones, según afirma Irizar (2004;171):

---

<sup>65</sup> A quien denomina como carismático (¡y pragmático!)... director de la rudimentaria Springfield Remanufacturing de Springfield, Misuri. Este empresario lo que hace es recoger los motores estropeados de coches, camiones, aplanadoras y otros vehículos pesados y los reconstruye, aprovechando las piezas que puede y las que no las sustituye.

**Elaboración de un portafolio – base de datos de nuevas ideas con la finalidad de ser desarrolladas:**

- Diseñar un sistema para el almacenamiento de nuevas ideas. Es importante recoger y almacenar todas las ideas independientes de aplicabilidad inmediata.
- Definir los parámetros de evaluación. Visualizando los diferentes escenarios que podrían existir al llevarla a la realidad, y de igual manera, cada área de la empresa debe definir los parámetros para decidir si se pone o no la idea en práctica.
- Asignar una persona responsable para dirigir el proyecto. En el momento en que se decida que una idea es para llevarla a la realidad se procederá a encargar una persona para que estructure el proyecto.
- Seguimiento. Se debe continuar con la permanente retroalimentación de la base de ideas que se tiene aun de las que tienen poca probabilidad de realizarse ya que pueden ser viables en escenarios distintos.

**Elaborar un método de implementación de nuevos negocios:**

- Concretar los objetivos. Se debe tener en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa y de esta manera proponer los objetivos a corto y largo plazo del nuevo negocio que se quiera llevar a cabo.
- Planificar las actividades. Diseñar un plan de actividades asignando responsables y fechas para llevarla a cabo
- Evaluar los recursos. Se debe tener en cuenta los recursos económicos y las horas que se invertirán con la finalidad de tener claro cuál será el costo/beneficio del proyecto.
- Seguimiento. Verificar que las actividades planeadas se están realizando de forma eficaz y son coherentes con los objetivos propuestos.

**Evaluar y revisar el proceso:**

- Verificar los resultados, con los objetivos iniciales. Esto se debe hacer por un periodo de tiempo con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos de innovación y a su vez la implementación de nuevos productos y negocios.
- Replantearse el enfoque que está realizando del proceso de innovación.
- Implementar las mejoras necesarias para su buen desempeño en aspectos como los indicadores de eficacia, de eficiencia y despliegue.

#### **2.5.4. Transformación de la renovación**

Autores como Múzyka (1995), afirman que en el seno de las organizaciones existen cuatro clases de transformaciones, entre ellas: reingeniería, reestructuración, renovación y regeneración; en este caso, se centra en la transformación de la renovación. Esta decisión obedece al hecho de que él considera que es la que muestra el comportamiento más emprendedor en una organización, que la solución está en las personas, pues lo único que necesitan es ser motivadas a pensar y actuar de manera libre y abierta. Cuando las organizaciones delegan más en las personas, éstas tienden a mejorar en la eficiencia, la efectividad e innovación. Así, las personas no sólo tendrían la posibilidad de hacer su trabajo, sino también de tomar decisiones y al tener información de primera línea, actuarán en función de lo que sea más conveniente para la empresa.

#### **2.5.5. Convierta su departamento en una empresa de servicios profesionales**

Cabe señalar la estrategia aplicada por MCI "Somos rápidos al avanzar y rápidos al retroceder" afirmación del Presidente<sup>66</sup>, quien explica cómo llevan a cabo el proceso, diciendo que cuando tienen una idea, el que la tiene y la defiende lo que hace es reunir un equipo de 30 o 40 personas; como segunda medida, busca una alianza estratégica, un socio; en tercera medida se reúne, aproximadamente, por 60 días con todo el grupo y de allí, el resultado es el lanzamiento de un nuevo producto, solo se puede dejar claro que ellos "corren como locos...luego cambian de dirección"<sup>67</sup>, hasta el punto de intentar en varias oportunidades y tener como resultados que salga bien, muy bien o por el contrario, abandonar el intento y continuar con otro.

Es importante traer a consideración un método diseñado para saber cómo en una organización se puede convertir cada departamento en empresa de servicios profesionales. A continuación se relacionan las aportaciones brindadas por Peters (1998;205-217):

- Piense en S.A. (ya no será un director solo, también, será el dueño de la empresa) Reúna su equipo de trabajo e inicie un proceso de cambio de mentalidad focalizada a la creación de empresa con ánimo de lucro y, deje de ser departamento.
- Piense en el cliente (el cliente es primordial independiente del departamento en que se trabaje, haga parte del equipo de servicio al cliente).

---

<sup>66</sup> Bert Roberts de la empresa MCI.

<sup>67</sup> Esta frase de 7 palabras es una afirmación de Peters (1998; 81) que dice " *puede que sea lo único que usted necesita saber en materia de estrategia empresarial para el cambio de milenio. (¡De verdad!).*

- Visite a todos los clientes (departamentos, divisiones e inicia el diálogo, si el resultado del trabajo no da la talla repítelo de forma gratuita).
- Convierta cada trabajo en un proyecto (todos los trabajos pueden ser convertidos en proyectos buscando agregar valor al mismo y por ende generación de ingresos ej.).
- Confeccione una lista de proyectos en curso.<sup>68</sup> "Proyecto = cosas hechas = trabajo con el cliente = mejora del historial = casi todo el valor añadido en la economía moderna.
- Haga una revisión semanal de los proyectos en curso" (celebre y felicite a quien logre llevar a cabo la tarea a tiempo, por pequeña que sea esta).
- Puntúe, cuantitativamente, la capacidad de apasionar, de apremiar y de transformar que tiene cada proyecto (siempre trabaje con el cliente, evite a toda costa la rutina en los proyectos que realice).
- Piense en la calidad de su cartera de proyectos (piense es su portafolio de proyectos. Hágase preguntas cuantificables como ¿Cuántos y Cuáles? ¿Son los especiales?, ¿Me llevan a nuevas direcciones?, ¿Son aburridos?, ¿Son atrevidos? son algunas de las preguntas que hacen parte de la estrategia empresarial).
- Haga lo que sea necesario (los equipos de proyecto son el corazón y alma de una empresa de servicios empresariales y, es por ello, que se deben ayudar entre ellos mismos en momentos difíciles).
- Enseñe a los clientes (si enseña y contagia la excelencia entonces está llevando a cabo un servicio profesional excelente).
- Incluya a los clientes en todo equipo de proyecto (tenga en cuenta el trabajo con los clientes, involúcrelos durante todo el camino).
- Insista en que los clientes avalúen al personal "de usted" y al personal "de ellos" respecto a cada proyecto; o que se evalúa se hace.
- Traiga gente de afuera (deje a un lado el orgullo y busque asesoría de los mejores expertos).
- Piense en marketing "marketing = desarrollo de proyectos, gestión de las relaciones, valor para buscar una solución que no sea la más fácil, desarrollo de reputación y todo ello inicia por su departamento.
- Piense en investigación y desarrollo" (es una actividad que deben realizar las personas de cada departamento pues de allí surgen ideas que pueden transformar la empresa)
- Convierta su lista de proyectos en curso en un campo de pruebas I+D (tenga en cuenta la importancia de desarrollar proyectos donde se lleve a cabo la labor de I+D).
- Dedique una parte importante de los ingresos brutos al desarrollo de los conocimientos.

---

<sup>68</sup> Siglas: LPC

- Establezca unos incentivos claros y motivadores para quienes aporten conocimiento (la actitud, la cooperación con otros es primordial, deja lo tuyo y ayuda a los otros, ya llegará el evaluador anual).
- Forme! Forme! Forme! (en la generación y en la participación de proyectos).
- Forme en la creación de proyectos (busque que todos se formen y de esta manera logren convertir una tarea normal en un proyecto de transformación).
- Forme en la resolución de proyectos
- Forme en la puesta en práctica (lograr que lleven a la practica los proyectos es tarea permanente para que los consultores realicen la gestión bien).
- Forme en las relaciones con la clientela y su desarrollo (usted y su cliente: analicen el problema y realicen la práctica del mismo).
- Forme en la creación de un fichero de contactos (es primordial crear un fichero de contactos tanto en cantidad como en calidad).
- Desafíe! Desafíe! Desafíe!. (tener en cuenta que las personas son importantes y los talentos que se tengan al día de hoy serán los que brindarán los resultados, en los próximos años, a la empresa).
- Evalúe rigurosamente a los "talentos" después de cada proyecto" (asenso o despido según muchas empresas profesionales de servicios como los bufetes de abogados).
- Sea grande (logre el prestigio local, nacional e internacional).
- Piense en fantástico.

Todos los puntos antes mencionados sobre cómo se puede convertir un departamento en una empresa de servicios profesionales, son aspectos esenciales que las empresas deben tener en cuenta en la aplicación de sus estrategias. Éstos, se relacionan aquí con empresas de servicios, por lo cual, se puede llegar a la conclusión que pueden ser aplicados, de igual manera, a las empresas de productos.

#### **2.5.6. Etapas del intraemprendimiento**

Según Isasti (2007;19), las etapas que se proponen para el desarrollo del proceso intraemprendedor son: recogida de las ideas aportadas por los trabajadores; análisis, evaluación y selección de las ideas en función de los criterios definidos por la empresa; establecer el mejor modo de promoción, de común acuerdo entre las personas que aportan las ideas y la Unidad Estratégica de Intraemprendizaje; desarrollar el proyecto de intraemprendizaje.

### 2.5.7. Proceso de emprendimiento dentro de la organización

Autores como Block y MacMillan (1995), y McGrath y MacMillan (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. Ellos proponen una metodología que se da a conocer en la Tabla N° 12.

Tabla 12. Metodología para el desarrollo de nuevos negocios dentro de la empresa

Nº	Paso	Explicación
1	Preparar los cimientos para la creación de intra-empresas	Crear las condiciones para que se generen ideas emprendedoras y diseñar un proceso para dirigir las actividades emprendedoras.
2	Elegir nuevas aventuras	Identificar nuevas oportunidades (por ej: ideas y oportunidades), evaluarlas para determinar si son viables y vale la pena, y seleccionarlas. Seleccionar directivos para llevar a cabo el programa de crear nuevas aventuras dentro de la empresa.
3	Planificar, organizar y lanzar la nueva aventura empresarial interna	Determinar la ubicación del proyecto dentro de la empresa, obtener los recursos necesarios (personas, dinero, planta y equipo), e iniciar las operaciones.
4	Monitorizar y controlar las nueva intra-empresa	El proceso de emprender internamente es monitorizado y controlado en su conjunto, así como las operaciones del día a día de la nueva aventura y el nivel de riesgo asociada a ella.
5	Destacar la nueva aventura	A medida que la nueva entidad se expansiona, se institucionaliza y se establece como una actividad permanente de la organización, su dirección aprende a sobrevivir y gestionar la política corporativa interna de crear intra-empresas.
6	Aprender de la experiencia	Recogiendo y analizando la experiencia de intraemprender como las nuevas aventuras internas.

Fuente: Block e MacMillan (1995).

Algunos autores como Macrae, Drucker, Kuniyasu y Naisbit, citados en la Tabla N° 13., brindan algunas aportaciones acerca de la necesidad que tienen las grandes empresas, de considerar la división interna en empresas pequeñas, aplicando la innovación constante y la adaptación a los cambios del entorno. Es importante resaltar, la oportunidad que representa para éstas tener visión emprendedora. Veámos:

Tabla 13. Testimonios relevantes sobre la necesidad de promover el desarrollo del directivo emprendedor

Autor	Año	Testimonio
Macrae Norman; "The Economist"	1976	"Es probable que el mundo este dirigiéndose hacia el final de la era dominada por las grandes corporaciones, a excepción de aquellas que logran convertirse en confederaciones de empresarios..."
Drucker Peter	1985	"Esta claro que las empresas actuales, especialmente las más grandes, no sobrevivirán en este periodo de innovación y cambios rápidos a menos que adquieran competencia en cuanto a capacidad empresarial"
Kuniyasu Sakai. Bunsha: Company División, "What Good is a Stuffed Tiger", publ. Taiyo Industry Co. Ltda.	1989	"La clave de mi sistema es el principio directriz de que las cosas grandes se estancan, mientras que las pequeñas crecen. Por tanto, antes de que alguna empresa de mi grupo se haga demasiado grande y pierda impulso, la dividimos"
Naisbitt John. "The Global Paradox". William Morrow and Company Inc	1993	"Si quieres sobrevivir, las empresas enormes como IBM, Philips y GM tendrán que dividirse para convertirse en confederaciones de pequeñas empresas autónomas con capacidad de iniciativa"

Fuente: Haskins (1996;36)<sup>69</sup>.

## 2.6. CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES

Antes de continuar con la información sobre los factores que pueden estimular o no el fenómeno intraemprendedor en el seno de las organizaciones, es de interés, brindar algunas definiciones sobre organización, entre ellas encontramos: la organización formal " *compuesta de interacción grupal, coordinada por una jerarquía de liderazgo, en la que se construye un orden racional de tareas, que de hecho supone una división de trabajo, de cara a la consecución de unos objetivos*" afirma Aguirre (2004;21); quien, además, define la organización dinámica (2004;25) como: " *un sistema interactivo que crea una cultura propia, a través de la cual el liderazgo coordina las diferentes tareas, en situación abierta y contingente hacia el exterior, en cuyo medio trata de alcanzar una misión*". Según la organización, ésta se visualiza como la fuerza vital que, en su interior, tiene la compleja diversidad de un ser vivo y proyecta al exterior una alta capacidad de constructividad y esfuerzo por lograr una misión.

De igual manera, Drucker (1993) propone el concepto de organización como: un equipo de personas especialistas, que trabajan por lograr un fin común. En términos de Uriz (1994;300-301) quien la define, de forma genérica, ésta es " *... un conjunto estable en el tiempo*

<sup>69</sup> Información citada por la Dra. M<sup>a</sup>. Asunción Ibañez: Actitudes Emprendedoras de los Estudiantes Universitarios de la CAPV, Tesis doctoral, Universidad de Deusto San Sebastián, España, 2001.

*de personas que se dividen y coordinan racionalmente las tareas, con vista a conseguir unos fines u objetivos determinados”*

De acuerdo con lo anterior y parafraseando a Nueno (2005), el proceso intraempresarial es algo difícil y complejo porque no sólo depende del intraempresarial, sino del ambiente en el interior de las organizaciones 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>70</sup>. Ello se destaca a partir de los casos de análisis que sobre este tema ha realizado este autor. En la Tabla N° 14., se presentan los aportes que brinda sobre dichos factores.

Tabla 14. Factores estimulantes y limitadores del intraempresarial

Limitantes	Estimuladores
Enfoque del negocio. La concentración en el núcleo de negocio o “core business” <sup>71</sup> .	La diversificación puede encontrar más maneras para cultivar una cultura emprendedora.
Énfasis de la jerarquía desanima la iniciativa intraempresarial.	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.
Gran inmersión en una industria (o campo tecnológico estrecho).	Curiosidad con relación a otras industrias (o campos tecnológicos).
Cierre a la participación en la propiedad del negocio o en la riqueza creada, por parte de la organización.	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).

Fuente: Nueno (2005).

Gibb (1990), en la Tabla N° 15., enumera algunos factores que considera deben tener en cuenta las empresas emprendedoras, y en los cuales hace énfasis. Éstos son:

---

<sup>70</sup> Es un término anglosajón, y se refiere al desarrollo del proceso intraempresarial en el seno de las organizaciones.

<sup>71</sup> Expresión que se refiere al negocio base de una organización.



Tabla 15. Factores que deben 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)

Las organizaciones debe estar centradas en la constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, desarrollo de nuevos productos, mejoras de procesos, siempre aplicando la creatividad y la innovación y, especialmente, teniendo claro que los colaboradores son los principales actores, son quienes pueden aportar nuevas ideas y, por ende, liderar nuevos proyectos que concluyan en la generación de una nueva unidad de negocio, que origine crecimiento y rentabilidad para la organización.

Isasti (2007) afirma que para lograr que los intraemprendedores puedan apropiarse el talento y pasión encauzada por la humildad, las organizaciones deben tener en cuenta: la creación de espacios para prueba y error con la debida exigencia de responsabilidades; condiciones reales con el fin de obtener lo que se busca; objetivos definidos y a su vez compartidos; retroalimentación ágil y precisa; sentido de dominio e independencia; colaboración a todo nivel de la organización. Así, lograr incluir el intraemprendizaje en las líneas estratégicas de las organizaciones puede ser sencillo, la dificultad radica en su aplicación ya que se debe trabajar permanentemente para que cada una de las personas asuma su papel y, a su vez, participe en el proceso.

Por otra parte, tener la claridad que 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 intraemprendimiento”*. En la Tabla N° 16, se plasma las diferencias entre una empresa tradicional y una emprendedora.

Tabla 16. Empresa tradicional vs empresa emprendedora

Empresa Tradicional	Empresa Emprendedora
Seguir las órdenes dadas.	Asumir responsabilidades.
Evitar errar, huir del fracaso.	El error como aprendizaje.
No tomar iniciativas.	Sugerir, intentar, experimentar.
Ajustarse a las condiciones asignadas a moverse en el terreno de lo seguro.	Crear y desarrollar, independientemente del área designada.
Se trata de un modelo piramidal, burocrático, caracterizado por una naturaleza jerárquica, con procedimientos establecidos, mecanismos de control o líneas de dependencia y responsabilidad, donde los trabajadores son sujetos pasivos.	Empresas menos formales con una gerencia emprendedora, sin barreras entre áreas funcionales, con reglas que permitan actuar con libertad, con una elevada autonomía, donde la toma de decisiones tienen lugar en diferentes niveles, con una apuesta clara por el I+D+i y el cambio tecnológico, con sistemas de reconocimiento y programas de formación de los trabajadores.

Fuente: Isasti (2007).

Se considera que las empresas llevan acabo el desarrollo del proceso intraemprendedor, el cual es un deber colectivo, apoyándose en cada uno de los miembros de la misma, y donde quien debe asumir el liderazgo es la dirección. La manera de hacerlo realidad es teniendo en su interior un órgano o área permanente de apoyo, denominada UEI<sup>72</sup>, unidad que debe estar conformada por un equipo constituido por personas con una visión global de la empresa; además, con la capacidad para ser tutores de las nuevas iniciativas. De igual manera, debe contar con funciones como: la de implantar y apoyar un modelo de intraemprendizaje dentro de la organización y por ende promover, evaluar y facilitar el desarrollo de las nuevas iniciativas emprendedoras.

De acuerdo con ello, para que las empresas tengan éxito es importante tener en cuenta algunos criterios indispensables, como se puede apreciar en los Secretos de Éxito que Silicon Valley<sup>73</sup> ha llevado a cabo. Éstos son:

- “Tolerancia al fracaso. (el fracaso no es un pecado, “el fracaso en la fuerza número uno de Silicon Valley”).
- Tolerancia a la traición. (las ideas corren y corren, “la lealtad no existe”).
- Búsqueda del riesgo. (de 20 nuevas empresas financiadas con capital riesgo, cuatro quiebran, seis pierden dinero, seis van tirando, tres prosperan, una se pone las botas).
- Deseo de reinvertir. (los beneficios se invierte en empresas nuevas).
- Entusiasmo por el cambio. (o nos anticuamos nosotros mismos o nos anticuará la competencia”).

<sup>72</sup> Significa Unidad Estratégica de Intraemprendizaje.

<sup>73</sup> Información recopilada y resumida por John Mickelthwaite, director de temas de gestion de The Economist.

- Ascenso por méritos. (no al politiquero, la actuación es todo).
- Obsesión por el producto. (la característica principal de los innovadores a largo plazo, es que "están enamorado de su producto")
- Disposición a colaborar. (no reinvierta la rueda, aporte su nuevo cambio y mézclelo rápidamente con otras cosas que ya existen).
- Variedad, variedad, variedad. (el Valley esta conformado por variedad de empresas las cuales aparecen y desaparecen; un ejemplo de éstas es Hewlett-Packards e Intels. (la mayoría de las cuales fracasan).
- Todo el mundo puede jugar. (sueño americano hecho realidad, puedo ser rico)". Peters<sup>74</sup> (1998; 85 - 87).

Como se puede apreciar, cada uno de estos numerales donde Silicon Valley tiene muy claro que se debe dar oportunidades a la creatividad, a la innovación, al fracaso, a la pérdida, al intento, al riesgo, a la obsesión por el producto, al juego, a la variedad, de igual manera, tienen el apoyo y el respaldo de la altas direcciones al permitirlo. Sin embargo, es de resaltar el deseo continuo que se tiene de reinvertir en las nuevas empresas con el hecho de que los beneficios se quedan en el mismo Valley, en el ascenso por méritos y sobre todo, a la comprensión de que no hay un 100% de acierto, siempre se presentarán fracasos en cada uno de los intentos para crear nuevas empresas.

Por lo tanto para favorecer el desarrollo de un clima intraemprendedor en el seno de las organizaciones, se deben considerar diferentes aspectos como los sugeridos por algunos de los autores<sup>75</sup> estudiados, quienes hacen mención de distintas características organizacionales, como:

- Comunicación y relaciones interpersonales
- Recompensas o incentivos
- Trabajo en equipo de alto rendimiento
- Tiempo para que los colaboradores exploren ideas nuevas
- Relaciones interinstitucionales con el entorno
- Cultura organizacional Intraemprendedora
- Adquisición de equipos y laboratorios para I+D
- Aplicación de creatividad e innovación

---

<sup>74</sup> Cita a Mickelthwaite, "vital intangible", The Economist, 29 de marzo de 1997, pág 7. The Economist Newspaper Group Inc. Reproducido con autorización.

<sup>75</sup> Finch (1985), McGinnis y Verney (1987), Dufour (1989), Fondation de L'Entrepreneurship (1989), Gibb (1990), Gerard (1989), Reich (1991), Kwarto (1992), Revista Apertura (1993), Karagazoglu y Bros (1993), Sexton y Bowman-Upton (1991), Mulder y Cubeiro (1997), Irizar (2004).

- Definición de funciones claras por puesto de trabajo
- Vinculación de personas con talento, inteligentes y motivación propia
- Tolerar errores y hacer retroalimentación continua
- Capacitación sobre el modelo intraemprededor
- Organización informal, flexible
- Apoyo desde dirección a nuevos proyectos
- Apoyo en el fortalecimiento de proyectos ya existentes.

Como es posible ver, los diferentes autores proponen que las organizaciones que deseen tener éxito deben tener en cuenta factores como: innovación, promoción de las iniciativas, formación y capacitación permanente de sus colaboradores, alianzas estratégicas y una buena comunicación donde prevalezca la empatía, el apoyo de la dirección y la creación de una cultura emprendedora dentro de la organización, entre otros.

## **2.7. FACTORES QUE INCIDEN EN LAS EMPRESAS INTRAEMPREDEDORAS**

### **2.7.1. Intraemprededor**

La información pertinente sobre este aspecto, se relaciona en el punto 2.1 del estado del arte.

### **2.7.2. Apoyo Organizacional**

El apoyo organizacional, es un factor de suma importancia en el proceso intraemprededor ya que es necesario contar con el respaldo de los dueños, fundadores, consejos, oficinas centrales en las empresas, para llevar a cabo el desarrollo de nuevos intraemprendimientos en el seno de las organizaciones.

Es por ello interesante resaltar que los altos intraemprededores, consideraban que la influencia de la oficina central y del consejo administrativo era importante para llevar a cabo el desarrollo de los proyectos en la empresa, ya que según Lombriser (1994;197): *“ El éxito era mayor si la oficina central/consejo de administración percibían y aceptaban con rapidez la necesidad del cambio, aprobaban y establecían las medidas necesarias, y daban al alto intraemprededor consejos útiles y una posición de poder adecuada”*.

El mismo autor (1994;201), relaciona un ejemplo que demuestra la importancia del hecho de tener apoyo y respaldo de los consejos, con la finalidad de obtener buenos

resultados en los aspectos estratégicos de una empresa. Como lo plantea el presidente de Mactool<sup>76</sup>: *“En general, pude tomar con entera libertad mis decisiones estratégicas. Pero tenía un fuerte consejo de administración, un club exquisito de expertos independientes. Sin duda, necesitaba su apoyo y consejos. Como gozaba de una gran libertad, necesitaba un control fuerte para asegurarme de que seguía la dirección correcta. El consejo fue muy crítico pero constructivo”*.

### 2.7.3. Cultura Organizacional - Intraemprendedora

Es de gran importancia para el líder intraemprendedor crear una cultura<sup>77</sup> en el seno de la organización con el fin de motivar a sus colaboradores dirigiéndose a la meta deseada. Se puede apreciar, en palabras de Aguirre (2004;125) que la cultura es como: *“un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”*.

La existencia de compañías con mentalidad y principalmente con un rasgo característico como es el de la cultura de la experimentación<sup>78</sup>, estimula de esta forma que se trabaje con iniciativa en toda la organización, rediseñando el marco del negocio con el propósito de incorporar nuevas oportunidades que puedan nacer en su ámbito. Sin embargo, es difícil crear este tipo de cultura para muchas empresas, ocasionando la pérdida de directivos que no pueden llevar a cabo sus iniciativas, por estar en estructuras rígidas, lo cual origina la decisión personal de poner en marcha, fuera de la empresa, estas iniciativas; así lo afirman McGrath Gunther y MacMillan y (2000).

Lombriser (1994;145) dice que: *“Los altos intraemprendedores de éxito crean y comparten con otros un nuevo modelo de éxito que se ha impuesto a causa del cambio discontinuo. Desarrollan e implantan en la empresa una visión excitante sobre el futuro de la*

---

<sup>76</sup> Ejemplo plasmado en el libro Grandes Intraemprendedores. Cabe recordar que el nombre de la empresa es ficticia y de igual manera no se dice el nombre del presidente sino su cargo, con el fin de tener confidencialidad.

<sup>77</sup> *“cultura como el modo de pensar organizado de los individuos de una sociedad, en orden de producir actividades sociales coherentes, tanto de acción material como de acción espiritual”* Esteva (1984; 65). *“cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales compartidas por los miembros de una organización que operan de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aún los están resolviendo y deben ser transmitidas a los nuevos”* afirma Thevenet (1992; 27-28). También se debe tener en cuenta que la cultura debe ser transmitida y enseñada a cada nuevo miembro que integre grupos, organizaciones, instituciones, naciones o empresas como lo sugiere Laplantine (1974, 50) *“ cultura es la totalidad de los comportamientos humanos aprendidos y que son socialmente transmitidos”*.

<sup>78</sup> Estos experimentos se llevan a cabo; sin embargo, se busca que no sean demasiado costosos.

*misma. Para conseguir esta visión, alientan y recompensan el comportamiento y la aceptación del riesgo emprendedor”.*

Da a conocer un resultado a través de este importante ejemplo del Presidente de Tránsito<sup>79</sup>, para quien lo más difícil fue cambiar la mentalidad de los directivos, quienes tenían una visión bastante estrecha sobre dos aspectos centrales: la tecnología y los costos, y se tomó la tarea de dar a conocer los dos modelos de éxito que tenía para que lo entendieran. La Tabla N° 17., los presenta:

Tabla 17. Modelo de éxito

Viejo modelo de éxito	Nuevo modelo (deseado) de éxito
Tecnología	Cliente
Coste	Ingresos
Administrados	Emprendedor
Problemas	Oportunidades
Estático	Dinámico

Fuente: Lombriser (1994; 148).

De observaciones recibidas durante las entrevistas del trabajo de investigación, se obtuvo información relacionada con la creación de un nuevo modelo de éxito que debe llevarse a cabo con: los empleados claves de la organización, a partir de la reciente información estratégica y, por medio, de la técnica de grupo que buscaba encontrar soluciones a problemas; este ejercicio por lo general se lleva a cabo con moderadores externos. Esto condujo a darse cuenta del futuro y, por ende, se entra en la discusión de las implicaciones y la búsqueda de respuestas a la nueva realidad que se vivía, concientizando y cambiando la mentalidad acerca de los negocios.

Es necesario que antes de proceder a demarcar un concepto de identidad cultural empresarial, se citen algunas definiciones brindadas por autores que reafirman en su definición los aspectos más relevantes, conceptualmente hablando, orientados a lo que son valores y creencias. De esta manera, el concepto de cultura empresarial desde la óptica de Pumpin y Garcia (1988;20), se entiende como el: *“conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa”.*

Cuando se habla de cultura de una empresa, Kotter y Heskett (1995;7) *“suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que*

---

<sup>79</sup> Según el autor de la investigación el nombre con que se relaciona la empresa es ficticio, con el fin de proteger la identidad, de igual manera, solo se nombra el cargo en este caso el Presidente, más no su nombre.

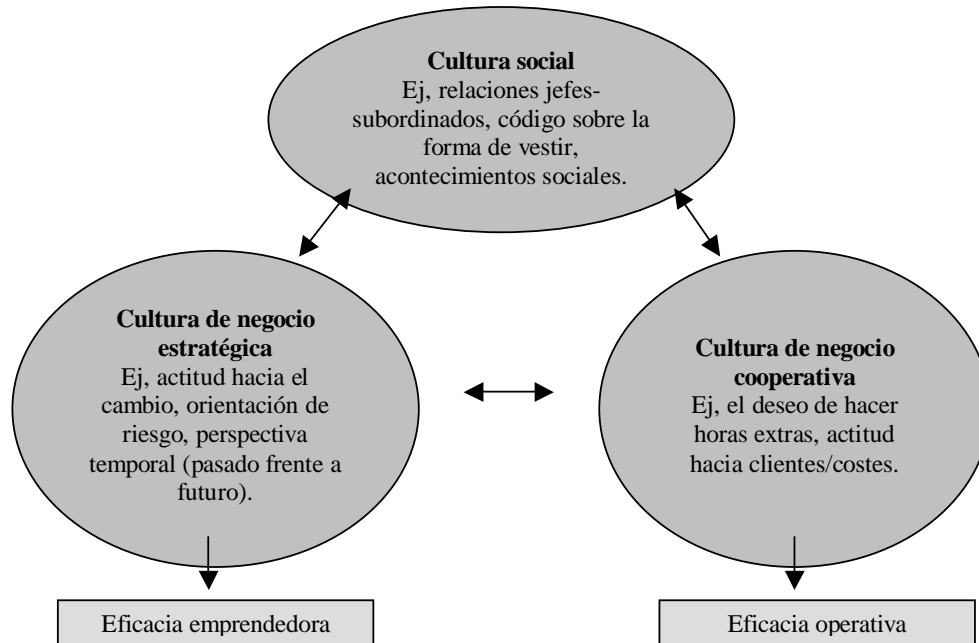
*comparten, por lo menos los altos niveles directivos*". De igual manera, Garmendia (1990; 50) la plantea como la: *"cristalización del entorno, cultura de la empresa como diseño estratégico interno y cultura de la empresa como imagen"*.

La terminología cultura empresarial, también denominada cultura organizacional, cultura de la empresa o cultura organizativa, se relaciona con las normas, los valores, los comportamientos y las estructuras mentales, que se deben compartir entre las personas que trabajan en una organización, que afectan la manera de hacer las cosas y, por ende, el emprendimiento de algún proyecto en la institución.

Desde la propuesta de Lombriser (1994), en la Figura N°4, se explica cómo los valores, las normas y las estructuras mentales, pueden llegar a influir lo que consideramos aspectos sociales en una organización. De igual manera y a partir de ésta, se reconoce que otros pueden influir en lo que es la realización del trabajo operativo, como del estratégico. Por lo tanto, se considera que las tres dimensiones de cultura: la social, la operativa y la estratégica son interdependientes y, a su vez, dan como resultado la eficacia en cada una de ellas.

Se puede decir, por una parte, que la cultura empresarial se origina en los valores, las normas y los comportamientos que afectan cualquiera de los ámbitos (el social, el estratégico o el operativo) en los cuales se ve reflejada la práctica social de las organizaciones. Por otra, se puede afirmar que la cultura estratégica y la cultura cooperativa igualmente representadas en valores, normas y comportamientos afectan el trabajo estratégico y el operativo de la empresa.

Figura 4. Dimensiones de una cultura de empresa



Fuente: Adaptado de Lombriser (1994;162)

Según el aporte realizado por Allaire y Firsirotu (1992;33) la cultura organizacional es comprendida como: *“un sistema particular de símbolos influidos por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados. Según esta concepción la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente, utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales”*

En la cultura organizacional existe un aspecto que es necesario realzar; la integridad, que debe existir desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de una empresa. Dicha condición apunta a que cada una de las personas que pertenecen a dicha organización sepa qué se espera de ellos y cómo debe de ser su comportamiento; es por ello, tan significativa la existencia de una comunicación abierta y honesta, de un clima laboral de confianza, del conocimiento de que se puede cometer errores, pero reconociéndolos y que cada quien sea responsable de sus actos. Sin embargo, se debe tener claro que la organización dará el trato justo en cada momento, Bolt (2003).

Garzón (2004;83) la considera como: *“ una forma de vida en que la totalidad juega un papel fundamental para su caracterización, ya que de ella se desprenden las diversas interpretaciones individuales y colectivas que mantienen, consolidan o transforman la realidad*

---

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”



*social*". También, es importante tener en cuenta que en una cultura organizacional que tenga como horizonte el intraemprendimiento debe existir aspectos como: la comunicación en la organización, y la formación – capacitación, entre otras.

#### **2.7.4. Innovación e I+D**

Antes de hablar sobre el tema de innovación e investigación y desarrollo, es necesario recordar que la creatividad es el preámbulo de la innovación, como lo plantea el Cluster del Conocimiento, Feria Internacional de Bilbao, SPRIN (2000;54): *"Una nueva forma de pensar o de hacer del individuo surge cuando la persona pone en marcha su creatividad, será el principio de un producto novedoso. Posteriormente, el descubrimiento -la invención- de una nueva característica o proceso dará lugar a la innovación- que deberá ser aceptada en el mercado"*<sup>80</sup>. Esto conlleva a que nazca una nueva creación desde el pensamiento y el hacer, el lograr llevar a la realidad, desde un pensamiento hasta lo práctico.

"Creo en el desperdicio. En la creatividad, desperdiciar es muy importante". Alexander Liberman, ex director (Legendario) de Condé Nast<sup>81</sup>, considera que en las empresas que verdaderamente permiten la creatividad, no aquella en la que dicen en la primera debe salir bien, sino en aquella en la que se debe probar, indagar, divagar, perder para llegar a resultados, para hacer cosas nuevas en maneras repetidas, asumen como consecuencia positiva, desperdiciar.

Por otro lado, Irizar (2004;163) conceptualiza la creatividad como: *"el hecho de generar nuevos conocimientos, ideas o productos"*; y en el mundo de la empresa el resultado que se produce es la innovación. Este autor sugiere que la creatividad se puede llevar a cabo como otra actividad y da a conocer algunos pasos para ello:

- Ejercer liderazgo, con el cual considera que estimula la creatividad y la innovación como factores estratégicos, que crean una cultura creativa en la organización. Para ello, es primordial que la dirección haga parte activa del proceso.
- Potenciar la creatividad, porque implica a las personas en la búsqueda de oportunidades.
- Reconocer los éxitos, realzar las experiencias favorables reconociendo el valioso esfuerzo de quien lo llevó a cabo

---

<sup>80</sup> Afirmación realizada por Valseca González Santos, Director de Marketing Corporativo y Comunicaciones de las Subsidiarias Europeas de Marketing de 3M. Citado por el Cluster del Conocimiento, Feria Internacional de Bilbao, SPRIN.

<sup>81</sup> Newsweek, 14 de enero de 1996, pág 17.

- Dedicar recursos, es importante tener un rubro económico y personas para invertir en el desarrollo de la creatividad.
- Mentalidad abierta, para lo desconocido en el futuro porque pueden aparecer productos inimaginables.
- Viajar y ver otras experiencias, permite conocer nuevas ideas y experiencias.
- Potenciar el mestizaje y la subcontratación, es interesante tener en cuenta que la mezcla de personas de otras culturas aportan nuevas ideas, de igual manera, personas externas a la empresa pueden brindar ideas diferentes a las existentes.
- Metodología, para el desarrollo de las ideas se debe tener una organización y un proceso para obtener un resultado óptimo.
- Gestionar cotidianamente, se debe estar pendiente del proceso y, por ende, se debe evaluar el resultado del cumplimiento y eficacia del proceso de creatividad.

#### **2.7.4.1. Innovacion**

Según Bermejo Rubio y De la Vega (1994;19): *“La innovación es uno de los factores críticos del éxito en el mundo de la empresa”*, es el resultado de la creatividad, es la implementación de las ideas nuevas y útiles que se han generado a partir del proceso de la creatividad; asimismo lo afirma Adair (1992;10): la innovación: *“convierte las ideas en productos o servicios útiles, practicables y comerciales”*. Para realizar una innovación se debe contar con personas y con un abanico de ideas, pero ideas que conlleven a innovaciones reales que brinden resultados. Es importante recordar que la innovación se debe direccionar a los clientes, a la solución de sus necesidades *“La solución a las necesidades de los clientes potenciales es lo que denomina “innovación” se trata de aportar una solución novedosa y ventajosa al mercado”*<sup>82</sup>

Es por ello interesante resaltar lo que comenta Barceló (1976;76): *“Tenemos quizá demasiadas ideas, muchos inventores, pero no suficientes innovadores, hombres capaces de dominar el proceso por el cual se materializa en realidad económica”* En ese sentido es, necesario contar con personas emprendedoras en el interior de las organizaciones, que no solo visualicen una idea, sino también, que logren su objetivo de llevarla a la realidad, brindando como resultado un nuevo producto, servicio, proceso o negocio que sea necesario para un cliente, un usuario, un segmento o un mercado que lo esté solicitando. En otras palabras, es esencial que se materialice la idea logrando satisfacción al cliente, rentabilidad para la empresa

---

<sup>82</sup> Afirmación realizada por Valseca y citado por el Cluster del Conocimiento, Feria Internacional de Bilbao, SPRIN. (2000; 54).

(independiente de su clasificación jurídica ya sea con o sin ánimo de lucro) y generación de empleo que contribuya al desarrollo del entorno.

Las empresas deben innovar continuamente para crear una ventaja competitiva con relación a la competencia y siempre estar mirando más allá de lo que se conoce; ir a lo desconocido; asimismo, para encontrar cosas nuevas que puedan aportar un valor a la empresa. A continuación se relacionan dos frases que hacen de la innovación un elemento fundacional:

“La única ventaja competitiva sostenible consiste en innovar más que la competencia”<sup>83</sup>.

“En este nuevo régimen, la riqueza proviene directamente de la innovación, no de la optimización; es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino explotando imperfectamente lo desconocido”<sup>84</sup>.

Se tiene claro que las empresas deben innovar y de esta manera crear una ventaja competitiva con las características de los productos/servicios que ofrecen. En ese sentido, es importante comprender que la “VENTAJA COMPETITIVA = I-N-N-O-V-A-C-I-O-N” de Peters (1998;30), quien cree firmemente que ésta si existe en las empresas, es igual a que exista la innovación.

“La creación rápida de prototipos es quizás la competencia esencial más valiosa que una empresa innovadora puede ambicionar”<sup>85</sup>. Tal afirmación, se basa en las constantes observaciones de empresas pioneras que, en poco tiempo, desarrollan nuevos prototipos; entre ellas están: Hewlett Packard, 3M, Microsoft y Sony. Por ejemplo, se dice que en Sony el promedio para la creación de un nuevo prototipo es de cinco días; con ello, se ratifica que los experimentos rápidos, como método de trabajo, permiten la obtención de cifras reales. Este procedimiento se logra jugando, teniendo mente abierta para nuevas ideas, experimentando y haciendo permanentes pruebas.

El término innovación es considerado por Irizar (2004; 163) como: *“el complejo proceso que transforma el conocimiento en nuevos negocios, productos y servicios, tecnologías y formas de gestionar las empresas, para su introducción con éxito en un mercado, posicionando a la empresa en una situación de ventaja competitiva”*.

---

<sup>83</sup> James F. Morse, “Predators and prey: a new ecology of competition”, Harvard Business Review, mayo – junio de 1993, pág. 75.

<sup>84</sup> Kevin Nelly, “New rules for the new economy”, Wired, septiembre de 1997, pág 140.

<sup>85</sup> Michael Schrage, “The culture(s) of prototyping”, Desing Management Journal, invierno de 1993, pág 65.

Desde esta idea, para que se lleve a cabo la innovación en las empresas, especialmente en las ya existentes, es necesario adaptarse a los cambios y estar renovando continuamente en busca del valor agregado de los productos/servicios que se estén ofreciendo al mercado. Es por ello que siguiendo a Irizar (2004;159) es indispensable tener en cuenta aspectos como: *“un buen sistema educativo, una cultura que motive y premie a los innovadores, y una política de colaboración universidad / centros de investigación / empresas que favorezca la colaboración sin anular la individualidad”*.

Un claro ejemplo de innovación que se da a conocer en el libro Cluster del Conocimiento, Feria Internacional de Bilbao y SPRIN (2000)<sup>86</sup>, es la empresa 3M<sup>87</sup>, que tiene como filosofía la innovación; estrategia elegida con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello, esta empresa aplica un modelo de gestión de la innovación, cuyo principal componente es el líder; para ésta es fundamental centrar sus esfuerzos en la “identificación y desarrollo temprana” de líderes” El proceso que utiliza 3M es: focalizar su ejercicio de selección en las características personales del sujeto, a quien no se le exige que conozca los detalles del puesto de trabajo, tampoco, las funciones por: que se le han asignado, pero si, que pueda y sepa establecer las relaciones entre los distintos aspectos que suceden en un puesto de trabajo. Por ello, el saber aprender vale más que el conocimiento que se tenga porque éste pronto queda obsoleto. Lo que busca 3M, es que sus colaboradores asuman la innovación como una premisa fundamental, confíen en la misma y conozcan la filosofía basada en la cultura del empowerment.

¿Cómo es el proceso que identifica a los profesionales líderes? Se hace una evaluación de las capacidades de liderazgo, en cuya etapa inicial, se valora el pensamiento estratégico basado en aspectos como la visión a mediano y largo plazo, también, el conocimiento del mercado y de los clientes, así como, la capacidad de anticipación ante los riesgos y las oportunidades. En éste se identifican personas que tengan pensamiento analítico y creativo con el objetivo de que generen nuevas ideas.

En esta instancia, al contar con los profesionales elegidos, se procede a analizar dónde y cómo innovar. Para ello, se tienen en cuenta tres funciones:

---

<sup>86</sup> Libro de Prácticas de gestión innovadora y éxito en la empresa, donde plasman el ejemplo de 3M a partir de la ponencia realizada por Valseca, director de Marketing Corporativo y Comunicaciones de las Subsidiarias Europeas de Marketing de 3M.

<sup>87</sup> 3M es la empresa creadora del Post-it, de la cinta adhesiva de empaquetado, de la unión de superficies con cinta de doble cara adhesiva entre otros. Esta empresa se identifica por medio de estos productos, sin embargo, tiene dos aspectos por resaltar: la innovación en las características de los productos y la innovación en la amplia variedad.

**Técnica:** tiene claro que las ideas nunca mueren, las nuevas son buenas y no hay ideas malas, por el contrario, nunca desaparecen, se transforman; por lo tanto, se invierte en recursos económicos, como por ejemplo: el 7% de las ventas brutas anuales en la I+D de productos en las plataformas tecnológicas. De igual manera, los empleados pueden invertir el 20% de su tiempo en cualquier proyecto con posibilidades de éxito, con la condición de utilizar tecnología de la misma empresa.

**Recursos humanos:** trabaja con la filosofía de la libertad de los empleados cuando llevan a cabo su trabajo, que admite el riesgo de posibles errores, pues consideran que hay que pagar un precio, si se quieren generar nuevas ideas.

**Comercial:** ésta no se funda en ventas del producto, por el contrario, se enfoca en el análisis y la solución de los problemas de los clientes y con relación al empleado. Si éste cree en un mercado o en un producto determinado se le asigna con todas las responsabilidades pertinentes pero por separado de la organización matriz, lo que significa una nueva empresa.

La empresa 3M<sup>88</sup> ha logrado tener en cuenta la división de sus laboratorios dependiendo de la fase en que se encuentre el producto innovador. Los laboratorios que existen son:

**Laboratorios corporativos:** se focalizan en las propiedades de la materia y de la energía en los diferentes estados

- Los de sector: inician su trabajo sobre un proyecto determinado cuando LC concreta en una idea de producto que afecta determinado sector.
- Los divisionales: se dedican a buscar soluciones en sectores precisos del mercado.

**Laboratorios de producto:** aquí llegan los proyectos encargándose del desarrollo final y la expansión del uso de los productos

**Centros técnicos de innovación:** aquí se procede al análisis del rendimiento de los productos y se brinda el entrenamiento en el uso y manejo, con el objetivo de buscar nuevas propiedades.

---

<sup>88</sup> Empresa 3M, información tomada de la ponencia "La gestión de la innovación y los nuevos productos, Innovar en 50.000 productos la experiencia de 3M" Santos Valseca González, director de Marketing Corporativo y Comunicaciones de las Subsidiarias Europeas de Marketing. Citado por Cluster del Conocimiento, Feria Internacional de Bilbao, SPRIN (2000).

#### 2.7.4.2. Investigación y Desarrollo (I+D)

Irizar (2004) sugiere que la I+D conlleva a que se desarrolle en mayor porcentaje el intraemprendizaje, por ende, en las regiones que tienen en cuenta la inversión en I+D presentan mayores posibilidades de desarrollo de este importante aspecto dentro de sus empresas.

Otro aspecto que considera, es la necesidad de la gestión eficiente y las relaciones sólidas, entre entidades que puedan generar el intraemprendizaje, como son: las universidades, los centros de investigación y las empresas. Esto conllevaría a aumentar la capacidad para el desarrollo de nuevos productos y, por lo tanto, se beneficiaría a las empresas involucradas para la gestión del intraemprendizaje. En la Figura N° 5, se relacionan varios niveles de la I+D.

Figura 5. Niveles de la Investigación y Desarrollo (I+D)



Fuente: Irizar (2004;169)

El I+D es considerado como la suma de:

§ Esfuerzo internos, los cuales son realizados por el departamento especializado que exista en cada empresa

§ Esfuerzo externos, los cuales son realizados por las subcontrataciones que se realicen con las universidades y los centros de investigación.

De igual manera, la I+D empresarial se puede dividir en:

---

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

### **Gestión interna de la empresa:**

- Realización interna de I+D, se focaliza en tecnologías claves que son las especializaciones de la empresa.
- Benchmarking, aprender de las mejores empresas en el mercado a través de las buenas practicas.
- Adecuación de las I+D en los productos, procesos y negocios, buscar la aplicación de los mecanismos para que las ideas sean realidad.

### **Subcontratación de universidades y centros de investigación:**

- Investigación colaborativa, se debe realizar I+D en áreas desconocidas para la empresa y en áreas generales del saber.
- Vigilancia tecnológica, permanecer en constante estudio de lo que sucede en las otras áreas del conocimiento y en sectores diferentes.
- Prospectiva, realizar la elaboración de estudios prospectivos.

#### **2.7.5. Incentivos**

Es importante reconocer el valor y la importancia que los altos intraemprendedores dan al riesgo, pues consideran que deben según Lombriser (1994;163): *"estimular y recompensar la asunción de riesgo, pero no castigan los fracasos imprevisibles"*. Es interesante que las personas de una organización puedan asumir diferentes grados de riesgo en nuevos proyectos con la confianza de las direcciones, que si algo sale mal, o no sale como se había previsto, tenga la posibilidad del no castigo y, por el contrario, otra nueva oportunidad con la misma confianza con que inició en el primer proceso.

Los altos intraemprendedores demuestran que sí se puede lograr un cambio. Ellos "indujeron a los empleados a adoptar el nuevo comportamiento y a comprometerse con la nueva estrategia mediante la oferta de recompensas estratégicas por su contribución al cambio". El presidente de Técnico<sup>89</sup>, después de haber instalado un sistema de recompensas el cual consistía en brindar bonificaciones dependiendo de los aportes que dieran los equipos de trabajo a la nueva estrategia de la empresa, presenta como resultado el siguiente ejemplo: *"para cada división, la dirección general fija unos objetivos a largo plazo. Entre otros pueden incluirse el número de nuevos productos que se deben desarrollar y las inversiones*

---

<sup>89</sup> Según el autor de la investigación, el nombre con que se relaciona la empresa es ficticio con el fin de proteger la identidad; de igual manera, solo se nombra el cargo en este caso el Presidente más no el nombre de la persona.

*estratégicas que se han de colocar. La dirección distribuye entonces unas bonificaciones que son muy sensibles a la conformación estratégica de la división y que pueden ser superiores al 150% del salario base. Todos los miembros del grupo reciben la bonificación. Así conseguí que los directivos de las divisiones empezaran a alentar a su propia gente para que adoptaran unas perspectivas más orientadas hacia el futuro, en lugar de enfatizar los beneficios a corto plazo”.* Lombriser (1994;164).

Por consiguiente, las recompensas en una organización pueden manifestarse de la siguiente manera según al autor:

- Bonificaciones, cuando se logran indicadores según los proyectos estratégicos que se estén llevando a cabo.
- Recompensas, con el objetivo de evaluar el desempeño de cada división, por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos.
- Promoción, para las personas dependiendo el grado de compromiso que tengan para asumir riesgos estratégicos.

#### **2.7.6. Alianzas Estratégicas**

Es normal hablar sobre temas como trabajo en red, cooperación, alianzas, colaboración, proyectos compartidos y algunas otras expresiones; sin embargo, se encuentra una gran brecha de lo teórico a lo práctico (Goñi, 2006). Es necesario e importante lograr reafirmar las formas de trabajo antes mencionadas con el fin de apoyar en el proceso de generación de nuevas empresas desde sus fases iniciales.

Se debe aprender en un alto grado lo relacionado con el trabajo en equipo y la organización por proyectos, como una forma natural de agrupar los recursos internos de las empresas. El autor plantea, además, que el fin es capacitar las personas en nuevas habilidades y formas de trabajo colectivo, postergando la especialización y la concentración de recursos similares como la mejor o única forma de trabajo posible. Lo anterior, obedece al hecho de que las spin-off no solo demandan una capacidad estructural para la innovación, sino también, el desarrollo práctico del trabajo en red entre las organizaciones.

Para el emprendedor, las redes de trabajo se consideran como uno de los recursos más valiosos ya que estas brindan beneficios como: acceso al poder, a la información, al conocimiento y al capital. Por lo anterior, las spin-off se benefician al lograr disfrutar de una red de trabajo creada con un número importante de vínculos de calidad Elfring & Hulsink (2003).



Los beneficios que aportan las redes de trabajo para la innovación y el emprendizaje, pueden ser medidas en competitividad que presenten las nuevas empresas generadas, capacidad para desarrollar I+D en áreas emergentes y la producción de resultados de I+D desarrollada. Por otro lado, el participar en redes de innovación ayuda a fomentar y fortalecer la vinculación en redes sociales, con lo cual conlleva a la supervivencia de las nuevas empresas Lofsten & Lindelof (2005).

Desde su experiencia y conocimiento, Peters (1998;247) da a conocer ocho puntos claves que se deben dar para tener éxito en las alianzas estratégicas:

- Los mejores del mundo., (únase con los mejores del mundo es la clave para el éxito de las alianzas).
- Química personal. (en las alianzas es importante tener claro la ayuda mutua en bien del otro y para ello es necesario que exista química personal).
- Confianza., (se resume en una frase "nunca haga negocios con gente en la que no confié. La vida es corta"<sup>90</sup>).
- Tiempo., (para adquirir estima y confianza mutua se necesita tiempo, por ende para elegir un socio se necesita tiempo no solo es analítico, lógico, racional).
- Reciprocidad., (se debe mirar la igualdad en el nivel de los aliados estratégicos).
- Resultados., (se debe tener compromiso por parte de los aliados y tener claro existe una amistad pero a la vez deben existir resultados).
- Inversión., (las alianzas hay que cultivarlas se convierten en amistad personal, afectiva, económica, y estratégicas).
- Personal, (es el logro de la integración de arriba a abajo de la empresa de uno con la del otro aliado estratégico, es integrarse con las personas de todos los niveles de la otra empresa).

## 2.8. SINTESIS DEL CAPÍTULO

El concepto "Intrapreneur" fue inventado por Noman Macre, término que se dio a conocer en la publicación de un artículo en "The Economist en (1976)" titulado "The Coming entrepreneurial revolution: a suvery, época en el que el vocablo no tenía la misma connotación al tiempo de hoy, ya que en aquel entonces se refería a la actividad de suministrar bienes y servicios a organizaciones con años de experiencia y tiempo de vida a las nuevas empresas que sobrevivían.

---

<sup>90</sup> Frase dicha por Harry Quadracci, director ejecutivo de la imprenta Quad/Graphics, citada por Peters (1998;249).

Es posible ver que existen diferentes términos con los cuales se ha definido al intraemprededor como son: intraprenuer, intrapreneuring, emprendedor corporativo, campeones, héroes, altos intraemprededores, empresarios internos, intraempresarios, empresario corporativo, por lo cual durante este trabajo de investigación continuaremos utilizando el termino "Intraemprededor".

Así, durante el capítulo diferentes autores hablan sobre el término y dan su propia opinión, algunos se basan en el planteamiento de Pichot (1985) que se refiere al "Intrapreneuring", con el cual se está de acuerdo ya que se considera que una persona que es intraemprededora, debe estar dentro de una organización, trabajar en un clima laboral ameno, que pueda dedicarse a desarrollar los proyectos o propuestas que tenga como iniciativa propia o por solicitud de las directivas, además de contar con el respaldo de los altos directivos de la organización.

Con lo anterior, se complementa la definición dada por Garzón (2004), que expone que los intraemprededores son personas quienes deben de tener muy claro su horizonte, siempre visualizando oportunidades empresariales, con actitudes orientadas a la generación del espíritu emprendedor en el interior de la empresa; teniendo en cuenta, la búsqueda de ideas innovadoras y el desarrollo de las mismas como oportunidades de negocios rentables, generando el crecimiento de la organización.

Después de conocer los diferentes aportes de los autores mencionados durante el capítulo, se define al "Intraemprededor" como la persona que esta dispuesta a realizar cambios en el seno de las organizaciones, independientes del tamaño, numero de empleados y del sector al que pertenezca. Es claro que hay que tener en cuenta que esta persona debe ser visionaria, con proyección, y que debe creer en sus sueños porque con ello puede aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde para la generación de nuevos productos, proyectos, unidades de negocios, empresas, en otras palabras, intraemprendimientos. Éstos pueden ser generados en compañía de otras personas, organizaciones o países, con el propósito de llevar a cabo la implementación en el interior como en el exterior de la casa matriz, brindando como resultado rentabilidad, crecimiento, éxito empresarial, generación de empleo, y por consiguiente, desarrollo en el entorno que acoge dichos intraemprendimientos.

De otra parte, la utilización del término "Intraemprendimiento" el cual se refiere al proceso de emprendimiento que se lleva en el interior de las organizaciones, puede encontrarse de diferentes formas, como: emprendimiento corporativo, intrapreneurship, intraemprendizaje, entre otros. Luego de haber conocido los anteriores aportes sobre este

aspecto, se puede definir "Intraemprendimiento" como la gestión que se realiza en el seno de las organizaciones, teniendo clara la búsqueda de innovación en productos, servicios, procesos, con la finalidad de crear y desarrollar nuevos proyectos, unidades de negocios y empresas. Con ello, se logra el incremento en las rentabilidades, el crecimiento de la organización, la generación de nuevos puestos de trabajo y, como consecuencia positiva, el desarrollo tanto del tejido empresarial como el regional.

Se considera, entonces, que para que se pueda llevar a cabo el fenómeno del intraemprendimiento en el seno de las organizaciones, es importante tener metodologías y políticas claras de aplicación y, a la vez, reconocer que existen algunos aspectos claves, que inciden de manera favorable o desfavorable, según el grado de atención que se les haya prestado. A continuación se brinda una breve explicación de esos aspectos y, en la Figura N° 6, se realiza un diseño de la misma:

- "Apoyo de la organización": es dado por los consejos de fundadores, dueños, consejos superiores, fundador, entre otros y representa un aspecto supremamente importante para el intraemprendimiento. Con éste se logra que las personas que desean sacar adelante los proyectos tengan apoyo no solo económico e infraestructural, sino también, humano. Así, se respalda y valora al intraemprendedor como un ser humano, el cual puede tener tanto éxitos como fracasos en los nuevos intraemprendimientos y; es en estos momentos, los de fracaso, donde debe sentirse el acompañamiento, la comprensión y la tolerancia al mismo por parte de la organización.

- "Intraemprendedor": persona con unas características definidas, que le permiten ser capaz de soñar y tener visión empresarial en busca de la generación de empleo, riqueza, crecimiento y desarrollo regional.

- "Cultura organizacional - Intraemprendedora": debe existir una cultura organizacional intraemprendedora, dentro de la cual se hable el mismo lenguaje del intraemprendimiento; en este punto confluyen aspectos secundarios para tener en cuenta, como: trabajo en equipo, tiempo disponible para la generación de ideas y el desarrollo de las mismas, capacitación permanente del personal, recompensas e incentivos, entender que el fracaso es aprendizaje mas no fracaso, buenas relaciones interpersonales.

- "Innovación e I+D": independiente del tamaño, el sector y la actividad a la cual se dediquen las organizaciones, siempre debe existir la cultura de la inversión en investigación y

desarrollo, por lo tanto, la visión innovadora; aspectos de gran importancia para que la empresa siempre permanezca en constante movimiento con proyectos futuristas y de actualidad.

- "Incentivos": es necesario tener formas de incentivos en las organizaciones, con el fin de que los intraemprendedores sientan que la institución se esmera por apoyarlos, premiarlos, y brindar reconocimientos por sus logros. Estos incentivos no necesariamente deben presentarse en forma de dinero, también, pueden materializarse como: capacitaciones, congresos, viajes para conocer otras culturas, bonos, porcentajes sobre logros, entre otros.

- "Alianzas estratégicas": los contactos, las redes, los equipos de trabajo son hoy en día primordiales para realizar proyectos en común. Es por ello necesario tener claro que las organizaciones deben de cuidar y saber alimentar tanto las alianzas en el ámbito interno como externo porque los nuevos intraemprendimientos pueden generarse desde el interior de las organizaciones entre departamentos o unidades de negocios existentes, o desde el exterior entre las mismas organizaciones ya sean empresas o universidades públicas y privadas, cooperativas, grupos empresariales y centros tecnológicos de innovación, entre otros.

Figura 6. Aspectos que determinan el intraemprendimiento en las empresas



Fuente: elaboración propia

**CAPÍTULO 3**  
**EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS DE**  
**MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ**

*“No debe dejarse desamparado a nadie que padezca una necesidad pero tampoco debe protegerse indistintamente, a quien procede con diligencia y previsión y a quien se despreocupa de lo que no debe descuidarse”.*

Don José María Arizmendieta  
“Ideólogo del Grupo Mondragón”.



### 3.1. INTRODUCCIÓN A LA EXPERIENCIA COOPERATIVA DE MONDRAGÓN

La experiencia<sup>91</sup> cooperativa de Mondragón, se origina en el pueblo de Mondragón, situado en la nación de Euskalerría<sup>92</sup>, la cual se encuentra fragmentada en tres importantes zonas: Iparralde, conocida como País Vasco Francés, ubicada al norte y adscrita al Estado Francés, y las otras dos, Navarra y el País Vasco (Euskadi), adscritas al Estado Español. Cuentan con gobiernos autónomos y comparten raíces históricas, identidad cultural y una lengua madre denominada "Euskera", por lo tanto, mantienen fuertes lazos culturales, económicos y sociales.

Mondragón está situado en Euskadi, en la provincia de Guipúzcoa, conocida como el Valle de Léniz o Valle del Alto Deva, situado en el centro del País Vasco. Esta zona de Mondragón tiene una larga trayectoria en actividades económicas especialmente, en la metalúrgica, por ello, es referenciada como un polo importante en el trabajo del acero<sup>93</sup>; desde la antigüedad han existido industrias pequeñas de metalurgia, especialmente, ferrerías y maestros de forja.

Llega un momento en el tiempo en que empiezan a encontrarse factores que más tarde darán inicio a la experiencia cooperativa, como: el arribo del Padre Don José María Arizmendiarieta al valle, en una etapa donde Mondragón estaba saliendo de la guerra civil<sup>94</sup> y tenía como objetivo cerrar las heridas que ideológicamente separaban al pueblo. Era una época de dictadura Franquista con énfasis antinacionalista, que imponía el orden local por medio de sus representantes políticos y militares. La economía giraba en torno a la Unión Cerrajera, la cual era una gran empresa de capitales, jerárquica, con una economía fuerte y poderosa y con un sentido social paternalista<sup>95</sup>.

---

<sup>91</sup> "La historia de lo que hoy constituye Mondragón Corporación Cooperativa, en su ya dilatado trayecto, se asienta en el convencimiento de que la "Experiencia", como se ha denominado internamente, está en un devenir permanente, abierta a lo que ocurre en el entorno, a cuyo desarrollo desea contribuir, y obligada por tanto a reinventarse permanentemente". (MCC, "Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia", web MCC, 2001, pág 1.)

<sup>92</sup> Se considera Euskalerría una nación como "conjunto de personas de un mismo origen y que generalmente hablan un mismo idioma y tienen una tradición común" (Real Academia Española, "Diccionario de la lengua Española", Vigésima segunda edición, 2001, pag. 1562).

<sup>93</sup> "A Mondragón le viene de antaño la fama de Villa Industrial, y hasta una calle entera se denomina Ferrerías, en recuerdo de la abundancia de ferrerías y maestros de forja" Jesús Larrañaga, "Don José María Arizmendiarieta y la Experiencia Cooperativa de Mondragón" Danona, 1981, pág 39, comentario realizado por Don Jesús cuando habla sobre Mondragón, Ferrerías y leyendas, nombre con el cual se denomina el capítulo relacionado con este tema. Él, da a conocer la historia industrial de Mondragón, por medio de citas, la tradición industrial y metalúrgica y la importancia de ser un acero de buen temple, por lo tanto, muy apetecido por el mercado.

<sup>94</sup> "La guerra civil había terminado su confrontación dos años antes. Pero en el pueblo asomaban las heridas físicas y morales, como reflejo de una batalla que se había cerrado en falso. El odio, al que en ese año se añadió un periodo de hambre y desesperanza, fue el escenario al que asomaba Arizmendiarieta, con fama extendida de ser un ardiente nacionalista" (José M<sup>a</sup> Ormaetxea, "José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta", suplemento del número 462 de la revista TU Lankide, de noviembre del 2001, MCC, pág 4).

<sup>95</sup> "Se observa que las empresas vivían en un clima artificial enjauladas en un fuerte proteccionismo que amenazaba con el tiempo, a su desaparición. El nepotismo era, producto del paternalismo, una manera concienzudamente generalizada. De ahí que los hijos de los directores de las empresas ocuparan los principales puestos, con lo que se

Mondragón un pueblo ubicado geográficamente en un sitio rodeado de montañas, realmente bonito y tranquilo, habitado por una sociedad que sufría su propia reconstrucción física y social después de haber vivido la guerra, gesta la experiencia cooperativa, que surge en un contexto con unos aspectos necesarios de resaltar, como:

- El carácter emprendedor del Vasco
- Las personas del pueblo tenían vacíos espirituales después de la guerra vivida, por lo cual es importante el liderazgo y protagonismo social por parte de los representantes de la iglesia, dirigida especialmente a la juventud.
- Las carencias que debían superar, entre ellas el hambre y la pobreza, las cuales resultaron después de la guerra<sup>96</sup>
- Por último, lo cual era necesario y urgente, la reconstrucción de la comunidad social.

Esto permite que alrededor de un líder espiritual de los jóvenes y la iglesia, existan las voluntades para que, a partir de las carencias sociales como económicas y uniendo un proyecto social, el cual había sido estudiado por el grupo mencionado, naciera la gran experiencia de cooperativa.

### 3.1.1. Don José María Arizmendiarieta

La experiencia nace 15 años antes de que naciera la primera cooperativa, la cual se llamaba Ulgor. La columna central que origina este proceso es una figura espiritual que llega al pueblo de Mondragón con el fin de hacerse cargo de la juventud de la parroquia; era un sacerdote llamado Don José María Arizmendiarieta, quien poseía características claras de liderazgo. Él fue el impulsor del gran fenómeno Mondragón, quien fundamentó las bases conceptuales y prácticas sobre las cuales, posteriormente, se edificó el movimiento cooperativo.

El sacerdote Arizmendiarieta fue un gran pensador humanista y cooperativista. Aunque él nunca plasmó sus pensamientos en libros o tratados ideológicos, si logró escribir literatura en cortos escritos, reunidos en 13 tomos. Sin embargo, podemos conocer sobre sus

---

*consagraba una situación que respondía al principio de " los hijos de los peones deben seguir siendo peones y los de los ingenieros, ingenieros":* (José María Ormaetxea, "Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón", Otalora, 1997, pág. 39.)

<sup>96</sup> *"Efectivamente, la guerra civil, para los jóvenes que ya habían conocido en Mondragón el conato de la revolución del 5 de octubre de 1934, tuvo un profundo significado. Algunos vieron el exilio de sus padres; otros marcharon con ellos y retomaron después. Todos sufrimos la escasez, la penuria y cierto grado de indigencia. La guerra civil tuvo en Mondragón un frente de lucha que duró desde septiembre de 1936 hasta abril de 1937. (Ibidem, pág 31).*



obras por medio del trabajo "El hombre Vasco" realizado por el filósofo vasco Dr. Joxe Azurmendi.<sup>97</sup>

### 3.1.2. Llegada a Mondragón

A sus 25 años, llega Don José María a Mondragón con el objetivo de cumplir como Coadjutor de la Parroquia de San Juan Bautista; es interesante resaltar los elementos que le acompañaban en aquel momento: "El 5 de febrero de 1941, en una mañana lluviosa y desagradable, se apeaba en la estación de ferrocarril de Mondragón con una modesta maleta de cartón, una cartera de mano y los atuendos reglamentarios del clérigo por todo equipaje. Un día más tarde llegaría D. José Luís Iñarri, su párroco durante 35 años"<sup>98</sup>

Lo relevante e importante de destacar de esta figura es la sobriedad a su llegada a aquel sitio con aquellos elementos que le acompañaban que, luego, se convirtieron en el único inventario personal que dejó al momento de su muerte. Por lo tanto, su imagen es y será el de una persona austera, generosa, humilde y que todo cuanto hizo, lo llevó a cabo por y para los demás.

### 3.1.3. Líder

Don José María Arizmendiarieta, el sacerdote, el hombre, el líder y, por ende, el emprendedor, características que poseía esta gran figura, se proyectó hacia la colaboración, el apoyo y la ayuda a la comunidad parroquial, social, juvenil y, por supuesto, al mundo cooperativo del cual fue su principal ideólogo.

Cabe resaltar que la experiencia Mondragón está completamente enlazada al gran líder – emprendedor, sacerdote Don José María. Todo relato histórico gira en torno a él, las reflexiones estratégicas y tácticas siempre van ligadas a una cita de su pensamiento, por ello, es necesario reflejar el vacío que ha dejado su presencia: *"Aún en la actualidad se dan situaciones en las que utilizamos el recurso de preguntarnos cuál sería la solución, cuál sería la repuesta, que daría Don. José María al problema que nos acucia. Es una muestra del sentido orientador que con su carisma, su liderazgo y su forma de ver las cosas nos ha legado"*.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> "El profesor José Azurmendi compendió sistemáticamente este pensamiento disperso en la obra titulada "El Hombre Cooperativo" que, junto a otra recopilación del riquísimo legado de 584 "pensamientos" de D. José María, expone un completo ideario sobre la familia, el matrimonio, la propiedad, el estado, la iglesia, el movimiento obrero, el trabajo, la educación, la promoción social, el ocio, la cultura, la solidaridad, el ejemplo femenino, la tercera edad, la empresa y los empresarios, la participación, el salario o el cooperativismo, abordado este desde todas sus perspectivas" (MCC, "José María Arizmendiarieta, 25 años después". Folleto conmemorativo para recordar a Arizmendiarieta a los 25 años de su muerte, 2001).

<sup>98</sup> Ibidem.

<sup>99</sup> MCC, "Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón". Otalora, 1997, pág. 14.

El liderazgo de Arizmendiarieta es tan fuerte en el desarrollo del proceso cooperativo, que se puede llegar a dudar de la existencia del mismo al no contar con la presencia activa de este emprendedor, es una realidad el sentimiento de ausencia que se siente con relación a este líder.<sup>100</sup>

### 3.1.4. Emprendedores

Existía un grupo de jóvenes católicos practicantes, integrantes del Centro de Acción Católica, que precedían de la formación profesional que internamente llevaba a cabo la principal empresa capitalista de Mondragón (la Unión Cerrajera) en la escuela profesional. Ellos seguían los consejos del Sacerdote Arizmendiarieta, en principio, estudiando para continuar su formación como peritos industriales y luego participar en la creación de la empresa ULGOR<sup>101</sup> la cual sería el primer paso para formar lo que hoy se conoce como "La Experiencia Cooperativa de Mondragón".

Los emprendedores, con edades entre 14 y 16 años, fueron formados por Arizmendiarieta en la Escuela de aprendices de la Unión Cerrajera (donde impartía clases en el aspecto social) como en el Centro de Acción Católica (donde dirigía círculos de estudio y la iglesia)<sup>102</sup>

En 1946, con edades entre los 18 y 20 años, los emprendedores tenían puestos importantes y eran maestros industriales en la Unión Cerrajera, sin embargo, continuaron con sus estudios en Zaragoza para peritos industriales.

Más tarde, preocupados por la integración de valores de participación en el interior de la empresa en que trabajaban, la cual tenía como características ser capitalista y jerárquica, los condujo a permanentes conflictos con las direcciones administrativas, lo cual produjo la renuncia de los emprendedores e iniciar un nuevo proyecto de vida, donde se promoviera una empresa con vocación social<sup>103</sup>.

---

<sup>100</sup> "Aunque sea una hipótesis improbable, todos los que participamos en este proyecto estamos convencidos que sin el influjo de su presencia, las también llamadas cooperativas de Mondragón simplemente no habrían existido" (MCC, "Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia", web: MCC, julio de 2006, pág.2).

<sup>101</sup> Nace una empresa cooperativa. El motivo por el cual no pudo ser inscrita como una Sociedad Anónima, según las palabras de Azurmendi, es: "No se empezó con una idea clara, diciendo: "queremos hacer cooperativismo", sino que se pretendió hacer una empresa a la medida del hombre, expresión esta muy querida de Arizmendiarieta. La cooperativa vino luego, como resultado lo que se ha venido a llamar cooperativismo de Mondragón que nació en realidad como una búsqueda" (Joxe Azurmendi, "El Hombre Cooperativo", Otxalora, 1992).

<sup>102</sup> "En este dilatado periodo de tiempo hasta la constitución de Talleres Ulgor, hoy Fagor Electrodomésticos, D. José María trabaja intensamente con los jóvenes, organizando multitud de actividades deportivas, culturales y principalmente formativas". (MCC, "Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de Una Experiencia", web MCC, julio 2006, pág 2).

<sup>103</sup> "Todo este largo proceso de experiencias organizativas y de formación sirve para que los jóvenes implicados alcancen un extraordinario grado de madurez, preparándose para abordar una etapa en la que su rol va a adquirir

Este equipo de jóvenes emprendedores liderado por el sacerdote Arizmendiarieta, crea ULGOR<sup>104</sup>, la cual a través del tiempo se ha convertido en lo que hoy conocemos como Fagor Electrodomésticos.

Es interesante resaltar la importancia de este proceso emprendedor en el mundo cooperativista, el cual ha sido una realidad gracias al liderazgo de un sacerdote emprendedor y, a la conformación de un equipo de cinco emprendedores. Sin embargo, cabe recordar que cada una de las personas, que de manera estratégica u operativa, aportaron su grano de arena y tuvieron protagonismo gracias a la sinergia de los actores antes mencionados. Hoy en día, existe con reconocimiento no solo regional, nacional sino internacional de la Experiencia Cooperativa de Mondragón.

### **3.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL DESARROLLO INDUSTRIAL DEL GRUPO MONDRAGÓN**

A continuación se da a conocer la experiencia cooperativa en sus diferentes periodos, que bien pueden dividirse en cuatro etapas, explicadas de la siguiente manera: la primera etapa, corresponde al inicio de la experiencia, caracterizado por un crecimiento coordinado alrededor de la Caja Laboral (1955 a 1970); la segunda etapa o de Grupo, con orientación Comarcal (1970 a 1990); la tercera etapa, correspondiente a MCC, como una organización Sectorial basada en Producto/Mercado (1990 – 2001) y, por último, la cuarta etapa a partir del año 2001 al año 2006.

#### **3.2.1. Primera etapa (1955 – 1970)**

La experiencia da inicio en Euskadi, lugar que se encontraba superando los rezagos de la guerra civil, bajo el mando de un dictador llamado Franco. En ese periodo, es cuando el Sacerdote líder Arizmendiarieta y su equipo de emprendedores, proceden a la creación de la primera empresa llamada ULGOR<sup>105</sup>, teniendo como ventajas las condiciones económicas

---

mayor trascendencia y, guiados siempre por el líder indiscutible, deciden embarcarse en un original desarrollo empresarial.

<sup>104</sup> Este nombre tiene un significado muy importante ya que refleja el recuerdo de sus fundadores: Usatorre, Luis; Larrañaga Jesús; Gorroñoigoitia, Alfonso; Ormaechea, José María y Ortubay, Javier. *“Lo primero que se aprobó fue le nombre clave: ULGOR. Es el acróstico formado por las iniciales de los cinco iniciadores, salvo la “OR” que para reforzar fonéticamente el nombre lo compartimos ORturbay y ORmaechea”*. (José María Ormaetxea, “Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón”, Otalora, 1998, pág 86).

<sup>105</sup> Es correcto que la inauguración de Ulgor corresponde a la fecha indicada, sin embargo, desde el punto de vista de la experiencia, la historia comienza en 1955 con la compra de la industria de electrodomésticos del Sr. Otalora, y sus estatutos recién son registrados en 1959. Jesús Larrañaga dice sobre estos inicios *“La primera empresa de nuestra experiencia no nace donde se pensaba, sino en Vitoria en 1955, aunque la tradición la sitúe en Mondragón en 1959, pero no es verdad”* (Jesús Larrañaga, fundador de Ulgor, en el prólogo del libro “1956 – 2000” “La Experiencia Cooperativa de Mondragón, MCC, 2001, pág. 6). Y agrega *“ni se crea como cooperativa en sus orígenes, sino que se mantiene durante tres años en estado de indefinición societaria intencionalmente enmarañada, hasta el punto que los*

internas, caracterizadas por un mercado cerrado hacia el exterior, el cual *"absorbía todo lo que la maquinaria productiva pudiera ofertar"*<sup>106</sup>.

Con este primer impulso, valorado de manera ingenua y utópica por el mundo capitalista de Mondragón, logra tener un sentido social que permite, a finales de los años 50 e inicios de los 60, visualizarse como idea de grupo. Sin embargo, para que esto se llevara a cabo se necesitó de importantes pilares como: la Caja Laboral<sup>107</sup> quien era el soporte financiero, de promoción empresarial y de seguridad social, la dinámica obtenida por la Escuela Politécnica<sup>108</sup> en la constante formación técnica, apoyando el entorno social y productivo y, por último, la continua y creciente incorporación de nuevas cooperativas.

### 3.2.1.1. Hechos sobresalientes

Entre los principales desarrollos, durante esta primera etapa que comprendió los años 1955 a 1970, se encuentran:

- Creación de talleres Ulgor, que se transformaría en 1960 en Ulgor S.C.I.<sup>109</sup>: hoy día es llamada Fagor Industrial; empresa que tiene la simbología del comienzo de la experiencia industrial, que inicia el desarrollo del cooperativismo en Mondragón, en el Valle y en el exterior del mismo.

- Creación de Arrasate, S.C.I. en 1957., hoy llamada Fagor Arrasate: empresa que se gesta con el entusiasmo y entrega de los hombres que la componen, llevó a cabo la construcción de troqueles para corte y embutición, como primera actividad empresarial.

Ormaetxea<sup>110</sup> diferencia entre Fagor Arrasate y Ulgor (Fagor industrial), diciendo: *"El lanzamiento de esta cooperativa tuvo como promotores a otros cooperativistas con un buen bagaje técnico distinto al de los fundadores de Ulgor"*. Agregando *"Mientras en Ulgor la*

---

*primeros estatutos de Ulgor que los redactó Don José María Arizmendiarieta los concibió como sociedad anónima con añadidos tan singulares que no eran registrables"*. (Ibidem)

<sup>106</sup> MCC, "Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia", web de MCC, julio de 2006. pág. 4.

<sup>107</sup> "En el primer decenio de los 60, la Caja Laboral no hubiese existido sin las aportaciones y el negocio bancario de las cooperativas asociadas, y sin su ilimitada confianza para cederle al Grupo la intermediación financiera que era y es su negocio. En el segundo periodo del 70, el Grupo necesitó de Caja Laboral para que le sobrefinanciara, le transfiriera parte de sus economías, condonara créditos y se mantuviera permanentemente en alza la inversión y la creación de empleo. De otro modo – aunque es difícil precisar cual hubiese sido el resultado final – tendría consistencia la hipótesis de que hubieran subsistido muy pocas cooperativas" (Ormaetxea, "Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón", Otorora, 1998, pág. 3005)

<sup>108</sup> Aún la Escuela Profesional – luego Politécnica – Arizmendiarieta estaba creando un modelo de enseñanza profesional muy pegado al trabajo en su entorno social y al esfuerzo renovado desde el estudio a la empresa, dejando a un lado el espejuelo de la "titulitis" y el artificio de los estudios que luego no servirían para desarrollar una vida práctica, que les valiera a sus alumnos en su inminente y necesaria búsqueda de empleo." (José María Ormaetxea, "Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón", Otorora 1997. pág. 145).

<sup>109</sup> Significa Sociedad Cooperativa Industrial.

<sup>110</sup> José María Ormaetxea, "Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón", Otorora, 1998, Pág. 109

*actividad era intensa en cifra y la calidad del diseño formaba parte esencial del producto, en Arrasate, la tecnología básica de los bienes de equipo, exigía la adscripción de socios cooperativistas de distinto rango profesional”.*

- Creación de Caja Laboral Popular<sup>111</sup> y Lagun - Aro en 1959, con visión estratégica: Don Arizmendiarieta visualiza las consecuencias que, a largo plazo, podría causar la falta de acceso al crédito y la ausencia de seguridad previsional de los trabajadores cooperativistas<sup>112</sup>; factores que podrían ocasionar el declive o el fin de la experiencia cooperativa. Es por ello, que este líder induce al equipo emprendedor a la creación de CLP.

Sin embargo, esta organización llevaría una estructura conforme a la estrategia, refiriéndose de la siguiente manera Don José María Ormaetxea: *“ Por otra parte, el sentido de previsión de Arizmendiarieta actuó para que la alternativa a esta seguridad social que se nos negaba, tuviese cabida en el objeto que él había previsto en el artículo 2º de los Estatutos Sociales al señalar que: “Se constituye Caja Laboral Popular para el servicio financiero, técnico y social de las cooperativas”. Y ya en sus medios a emplear en el artículo 3º se añadía que “4) Procederá (CLP) al establecimiento y organización mancomunada de cuantos servicios contribuyan a la cobertura económica de los riegos o a la resolución de los problemas de seguridad y asistencia social de todos los socios”*<sup>113</sup>.

- División Empresarial de Caja Laboral Popular: a comienzos de los años 60, se da inició a los éxitos promocionales, como: Copreci: Creada para la fabricación de productos de precisión para mediciones, control y seguridad. Ederlan: Empresa metalúrgica. Lana: Empresa creada con el fin de brindar apoyo a los “baserritarras”, a través del incremento de la producción agrícola y ganadera, sin embargo, sufre transformaciones con el objetivo de sostener al colectivo. Estas cooperativas han contribuido al desarrollo de la experiencia Mondragón y del entorno social de manera significativa, generando empleo hasta el día de hoy.

- Inauguración de la Escuela Politécnica, con una cifra por encima de los 1.000 alumnos en 1965<sup>114</sup>: como es relatado por MCC, en el momento de presentar su historia: *“En terrenos del antiguo campo de Iturripe se inaugura los nuevos pabellones de la Escuela*

---

<sup>111</sup> Identificada con la sigla CPL.

<sup>112</sup> “Existía ya una “orden comunicada” del 15 de diciembre de 1958, que después se desarrolló como una Orden Ministerial el 30 de junio de 1959, (...) en la que se decía: “ Quedarán excluidos de los seguros sociales unificados los socios cooperadores que con este carácter presten servicios en las Cooperativas Industriales”. (Ibidem, pág. 259)

<sup>113</sup> Ibidem, pág. 259.

<sup>114</sup> “La experiencia iniciada por D. José María en 1934 con la creación de la Escuela Profesional progresa en esta década con la construcción, en 1962, de una nueva Escuela Politécnica, que acoge a mas de 1.000 alumnos de las especialidades de mecánica, electricidad, electrónica, fundición, delineación y automatismos. Este centro es reconocido oficialmente en 1969 como Escuela de Ingeniería Técnica Industrial”. (MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web, 2006, pág. 6).

*Profesional Politécnica y su complejo deportivo, en una superficie que supera los 40.000 metros cuadrados”.*<sup>115</sup>

- Creación de Alecop<sup>116</sup>, en el año 1966: el fin primordial de Alecop fue ayudar a los estudiantes de la Escuela Politécnica, cuando estaba iniciando y, más tarde, se expendería a todo el complejo educativo para financiar los estudios. *“Ligada a la formación, se crea en 1966, la cooperativa Alecop como un instrumento para propiciar en la práctica el principio de igualdad de oportunidades, compatibilizando trabajo y estudio en los alumnos que se incorporan a este proyecto”.*<sup>117</sup>

- Creación de Eroski en 1969: con el objetivo de potenciar las cooperativas de consumo y configurarlas en un proyecto empresarial, *“nace Comercio que al año siguiente permutará su nombre por Eroski, cooperativa que aglutina socios de trabajo y socios consumidores. La fusión de nueve cooperativas de consumo locales es el origen de su fundación”.*<sup>118</sup>

Eroski nace a finales de los años 60 con poca relevancia en sus inicios, se fortalece a partir de la reunión, sinergia y fusión de las nuevas cooperativas. Con ello, se daría origen al área de distribución, con una amplia red de establecimientos integrados por hiper y supermercados localizados en Euskadi y gran parte de España.

- Fagor Electrónica: es una división creada por ULGOR que, nueve años más tarde, se independiza de su creador.

### **3.2.1.2. Resultados de la primera etapa**

A continuación se destacan los siguientes hechos:

- Cuando se termina esta primera etapa ya estaban conformadas 41 cooperativas, impulsadas desde Ulgor y la División Empresarial de CLP<sup>119</sup>.

---

<sup>115</sup> MCC, “1956-2000: La experiencia Cooperativa de Mondragón”, Otalora, 2001, pág. 24.

<sup>116</sup> Significa: Actividad Laboral Escolar Cooperativa

<sup>117</sup> MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web de MCC, 2006. Pág. 6.

<sup>118</sup> MCC, “1956-2000: La experiencia Cooperativa de Mondragón”, Otalora, 2001, pág. 30.

<sup>119</sup> *“Del dinamismo de esta primera etapa quedó constancia el hecho de que a finales del período existían ya 41 cooperativas, algunas de ellas impulsadas desde Fagor, aunque también se dan otros orígenes, como la División Empresarial de Caja Laboral, grupos autónomos, transformaciones de sociedades anónimas, etc.”* (MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web de MCC, julio de 2006, pág. 5.)

- Se obtienen resultados económicos positivos por el conjunto del movimiento cooperativo, excluyendo a CPL, con un valor de ventas por 7.059 millones de pesetas; aproximadamente, el 11% o un poco más, provenía de exportaciones<sup>120</sup>. Los recursos intermediarios por CLP ascendían a 3.204 millones de pesetas y el Fondo Patrimonial de Lagun – Aro era de 147 millones de pesetas.

- El inicio de Ulgor, lo constituyen cinco socios pioneros. El impulso de la experiencia cooperativa se concretó con la creación de 41 cooperativas, que brindaron una oferta de 8740 empleos; puestos de trabajo que correspondían a socios cooperativistas y que representaba, desde una perspectiva de la economía social, un significativo avance<sup>121</sup>.

- Entre las cooperativas se visualiza la falta de interacción entre ellas, lo único que las acercaba era su vinculación con CLP. Esta vinculación, que se realizaba por medio de un contrato de asociación, regulaba, a su vez, los requisitos comunes.

- Se visualiza la idea de organización comarcal con la constitución en el año de 1964, del Grupo Ularco.<sup>122</sup>. Acto en el cual Don Arizmendiarieta con su mirada visionaria, induce a las cooperativas a que, entre ellas mismas, se unan e intercooperen, formando un grupo que permitiera las sinergias organizacionales. De esta manera, se da inicio al grupo Ularco<sup>123</sup>, que se integró a Ulgor, Arrasate Copreci y Ederlan, grupo embrionario de lo que luego en el tiempo se convertiría en el principal grupo comercial de la experiencia cooperativa. Hoy en día, es llamado Fagor.

### 3.2.2. Segunda etapa (1970 – 1990)

La primera década de este periodo, se caracteriza por un alto incremento en la creación de nuevas cooperativas como en la integración de nuevos socios. Es necesario que en esta nueva etapa, se de una arquitectura orgánica al movimiento, que asegurara los

---

<sup>120</sup> "Al crecimiento de redes comerciales en el mercado español se incorpora una tímida orientación hacia los mercados exteriores, pese a la escasa rentabilidad de estas operaciones respecto a las del interior, pero conscientes de que el futuro se iba a jugar en un marco diferente". (Ibídem).

<sup>121</sup> "Merece la pena destacar la proliferación de grupos de personas preocupados por el desarrollo de su pueblo o comarca que se acercan a la organización con objeto de estudiar la búsqueda de productos que, tras el correspondiente estudio de viabilidad, concluyen en la constitución de una cooperativa". (Ibídem).

<sup>122</sup> El Grupo Ularco se regula bajo la fórmula de contrato multilateral basado en "un régimen de compromiso mutuo y solidaridad comunitaria, que tiene como objetivo la promoción de la vinculación óptima y dinámica de las necesidades de las comunidades laborales y las exigencias de una empresa mercantil moderna con las fuerzas técnicas, financieras y de comercialización adecuadas". (Ibídem, pág. 9)

<sup>123</sup> "En el momento de dar nombre al primer complejo industrial de nuevo se comprimieron las sílabas iniciales de ULGOR, ARRASATE, COPRECI y se sumaron FAGELECTRO y EDERLAN – que entonces se llamaba COMET – Para completar el nombre de ULARCO". (José María Ormaetxea, "Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón", MCC, 1997, pág.88).

espacios y mecanismos comunes, para una independencia y estabilidad económica y tecnológica.

A diferencia de la primera etapa, se puede afirmar que ésta se centró en la consolidación como experiencia grupal, sin perder de vista el crecimiento de las mismas. En la etapa anterior, esta condición representó el nacimiento y crecimiento del movimiento cooperativo Mondragón.

La crisis de los años 80, fue una prueba vivida por el movimiento que le permitió demostrar que todo el esfuerzo desplegado para lograr del cooperativismo una experiencia de conjunto, lo posicionó con una imagen sólida y capaz de apoyar el desarrollo social y económico del Valle del Alto Deba.

### 3.2.2.1. Hechos sobresalientes

Se puede observar que hasta el año 1974 se mantiene la misma dinámica de la primera etapa<sup>124</sup>. A partir de ello, se continúa con la evolución del movimiento.

- Creación de Ikerlan en el año de 1974: Ikerlan, Centro de Investigación y Desarrollo, demuestra que aunque se generen nuevas empresas y puestos de trabajo, es necesario construir esfuerzos conjuntos con posibilidad de apertura al entorno y la adquisición de competencias de innovación, permitiendo la autonomía tecnológica del conjunto cooperativo, por ende, ser puestas al servicio de otras empresas y la comunidad interesada. MCC se refiere, de la siguiente manera, a la creación de esta nueva entidad: *“En la década de los 70 se percibía la necesidad de ser mucho más autónomos en materia tecnológica, necesidad que era sentida como algo apremiante de cara al futuro.*

*No se pretendió, en un primer momento, un centro de investigación que impulsara por sí sola la generación de tecnología sino como un foro donde se unieran los esfuerzos de desarrollo de las cooperativas de producción. Pero, una vez iniciadas las gestiones, un grupo de personas, entre las que destacaba una vez más la señora figura de Don José María, apostaron por confiar en la capacidad de la gente de Eskola para empresas de largo aliento. Nació así en 1974, Ikerlan*<sup>125</sup>

---

<sup>124</sup> “Inicialmente se caracteriza por la continuidad de la dinámica anterior, lo que produce un extraordinario crecimiento de las ventas, del número de cooperativas y del empleo”. (MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web de MCC, julio de 2006, pág. 11).

<sup>125</sup> MCC, “Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón”, Otalora, 1997, p’gs. 88,89.



- Creación de Otalora en el año 1985: *“Corresponde también a esta época la creación de Otalora, como centro especializado en la formación y difusión cooperativa y en la preparación de directivos. Su papel resulta fundamental para responder a las exigencias de unas funciones directivas que más allá de los conocimientos profesionales, absolutamente imprescindibles, reclaman la existencia de personas con un gran sentido de la responsabilidad, profundamente implicados en el proyecto empresarial pero, también, en el cooperativo y sabedores del reglamentario sometimiento al control social de su comunidad”*.<sup>126</sup>

El Centro especializado Otalora, se centra en líneas de actividades<sup>127</sup> específicas, con las cuales brinda su apoyo al grupo cooperativo:

- *“Cubrir las necesidades de formación de directores y mandos de la corporación.*
- *Crear horizontes profesionales a los postgrados sin experiencia.*
- *Cualificar a los socios electos para formar parte de los Organos Rectores y Sociales de las Cooperativas”*.

Por lo tanto, no sólo se dedica a la tarea de formación interna, sino también, a la difusión. MCC dice: *“Junto a esta tarea interna, Otalora cumple la función de difundir entre las numerosas entidades y personas interesadas en el fenómeno cooperativo de Mondragón los Valores, Principios y Modelos que son patrimonio de Experiencia. Esta labor se realiza a través de visitas, cursos de formación, publicaciones, etc”*.<sup>128</sup>

- Crisis de los años 80: es un momento crítico en el cual se prueba la solidez de la experiencia cooperativa<sup>129</sup> y, a su vez, se demuestra que algunas que estaban con actividades exportadoras, logran salir bien en aquellas circunstancias.<sup>130</sup>

Se puede considerar que algunos de los factores que contribuyeron a la superación de la crisis vivida fueron: sus valores, principios y estrategias comunes. Sin embargo, MCC<sup>131</sup> piensa que las políticas que les salvaron fueron: Capitalización de resultados, flexibilidad de calendarios, reubicaciones, política retributiva y, recomposición financiera.

---

<sup>126</sup> MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web de MCC, julio de 2006, pág. 11.

<sup>127</sup> MCC, “Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón”, Otalora, 1997, pág. 87.

<sup>128</sup> MCC, “Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón”, Otalora, 1997, pág. 87.

<sup>129</sup> *“La larga etapa de bonanza vivida, en términos generales, desde el comienzo de la experiencia se ve brutalmente truncada en los primeros años de los ochenta debido a la profunda crisis que afecta a la economía cuya manifestación más dolorosa, desconocida hasta entonces, es el desempleo creciente, con tasas que superan el 20%”*. MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web de MCC, julio de 2006, pág. 11.

<sup>130</sup> *“Como no podía ser de otro modo, las cooperativas resultan afectadas, un número significativo obtiene resultados negativos, los excedentes de plantilla son por primera vez una variable a gestionar y se produce el cierre de algunas actividades. Por suerte, no todas las cooperativas sufren con la misma intensidad los embates de la crisis, saliendo mejor paradas aquellas que se habían adelantado en la promoción de la política exportadora, lo que les permite amortiguar los efectos de un mercado interior en recesión profunda”*. (Ibidem).

<sup>131</sup> Ibidem, págs. 12 y 13.

Cabe mencionar que la creación y potenciación de Caja Laboral Popular, Lagun - Aro, los grupos Comarcales (para 1981 existían 10), además, de un grupo cooperativista comprometidos con la experiencia concentrados en aproximadamente 100 cooperativas, representan, podría decirse, un universo que logró impulsar y potenciar las políticas salvadoras antes mencionadas.

- Crecimiento de Caja Laboral: la CLP, crece no solo en recursos intermediarios, sino también, en el número de sucursales.<sup>132</sup>

- Liderazgo de Eroski: en el área de distribución, Eroski logra ser líder<sup>133</sup> en lo que se refiere al territorio Vasco.

- Educación: *"La formación sigue por tanto constituyendo una de las preocupaciones básicas acorde con la historia de Mondragón Corporación Cooperativa"*<sup>134</sup>. Se amplía la oferta de formación, puesto que se da origen a nuevas cooperativas de educación. Entre ellas encontramos: ETEO, (Formación en administración y dirección de empresas); Irakasle Eskola, (Escuela universitaria de profesorado); Escuela Politécnica Txorierrri y la Escuela Politécnica Lea - Artibai.

### 3.2.2.2. Resultados de la segunda etapa

Pese a la fuerte crisis económica vivida por el Grupo, a continuación se pueden destacar algunos buenos resultados:

- En el año 1990, el número de cooperativas crece a un total de 109.
- Resultados económicos significativos: el conjunto de cooperativas en el año 1990, logra en ventas un total de 303.363 millones, de los cuales corresponde a exportación el 16%. CLP cuenta con un total de 311.112 millones de pesetas de recursos intermediarios. Lagun Aro, tiene un fondo patrimonial de 90.917 millones de pesetas.

---

<sup>132</sup> *"Caja Laboral continúa su desarrollo expandiendo el número de oficinas y alcanzando una posición importante entre las entidades financieras del país Vasco, a pesar de su juventud relativa. Se abren oficinas en Madrid y Barcelona, lo que da lugar a un debate interesante por lo que supone de novedad desarrollar actividades cooperativizadas más allá del territorio de origen"*. MCC, "Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia", web de MCC, julio de 2006, pág. 14.

<sup>133</sup> *"Eroski se desarrolla con fuerza en todo el territorio vasco, situándose en una posición de liderazgo indiscutible a mucha distancia de las empresas competidoras. Se abre el primer hipermercado en Vitoria, iniciando a finales de los ochenta la reflexión sobre la posibilidad del mantenimiento futuro de una empresa líder en un mercado reducido, en el que está inevitablemente condenada a competir con empresas internacionales"*. (Ibidem, pág. 14).

<sup>134</sup> Ibidem, pág. 15.

- El número de puestos de trabajo en las 109 cooperativas corresponde a un número de 23.130 personas.

- Luego de crearse Ularco como grupo Comarcal del Alto Deba, éste constituye un periodo donde predomina la organización Comarcal que, por medio de su difusión, logra que otras comarcas continúen con este ejemplo.<sup>135</sup> Así, en el año de 1981, existían 10 Grupos Comarcales<sup>136</sup>. Es interesante dar a conocer la reflexión brindada por Ormaetxea, con relación al momento en que estaba ocurriendo la gestación de los grupos comarcales de la siguiente manera:

*“No sé si dominaba el concepto sociológico de que “las ideologías separan y las necesidades unen”, pero lo cierto es que mientras duró la época en que cada cooperativa se defendía aisladamente y mantenía una cuenta de resultados positiva, los estímulos para agruparse quedaban lejos; luego, el cambio de coyuntura en los ‘70, período más crítico, coadyuvó, al tratar de hallar soluciones fuera porque no aparecían dentro, a que los pactos escritos, como NORMAS DE ORGANIZACIÓN DE GRUPOS COMARCALES, proliferaran más”.*<sup>137</sup>

- Es importante resaltar que la organización Comarcal, adquiere un alto grado de importancia al interior del grupo Cooperativo Mondragón: *“Durante los ochenta, las reflexiones sobre el futuro del Grupo se intensifican, influenciadas por el proceso de incorporación de España a la Comunidad Europea y las consecuencias que iba a tener para la economía española en general y para nuestra Corporación en particular”.*<sup>138</sup>

- Luego de un constante estudio y permanente reflexión<sup>139</sup>, en diciembre del año 1984, se crea el Congreso como órgano que representa al conjunto; por lo tanto, en la sesión constituyente, se aprueban: El Artículo de Base del Congreso y el Artículo de Base del Consejo del Grupos. De igual manera, se elige la Comisión Permanente como órgano de actuación en los periodos intercongresuales. *“La modificación respecto al pasado es profunda ya que por*

---

<sup>135</sup> “A finales de los setenta y principios de los ochenta la semilla sembrada por el Grupo Ularco, posteriormente Fagor, ha prendido en las demás cooperativas que acaban constituyendo Grupos Comarcales, aunque el grado de consolidación alcanzado no resulta homogéneo. Lo importante de este proceso es que todo el mundo empieza a descubrir la necesidad de crear organizaciones que aglutinen a las cooperativas para realizar actividades conjuntas que optimicen los resultados frente a actuaciones individualizadas”. (Ibídem, pag. 15).

<sup>136</sup> “Diez son los grupos Comarcales constituidos a finales de 1981: **Debaco** en el Bajo Deva, **Goilan** en el Goierri, **Indarko** en Munguía, **Learko** en Lea-Artibai, **Naeko** en Navarra, **Nerbiión** en Bilbao, **Orbide** en San Sebastián, **Urcoa** en Alava, **Urkide** en el Valle de Urola y **Ularco** en el Alto Deba con más de 6.000 cooperativistas”. (MCC, “1956-2000: La Experiencia Cooperativa de Mondragón”, Otalora, 2001, pág. 48. Luego se crearon: **Ibaizabal**, en 1986; **Eibarko-Berelan**, en 1981, **Ulma**, en Oñati en 1983; y **Goikoa**, en Navarra en 1985.

<sup>137</sup> José María Ormaetxea, “Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón”, MCC, 1997, pág. 539.

<sup>138</sup> MCC, “Mondragón Corporación: Historia de una Experiencia” Web de MCC, 2006, Pág. 15.

<sup>139</sup> “Se realizan diferentes estudios y se debaten con amplitud y profundidad las características de una organización corporativa que, manteniendo una línea de continuidad con los Valores, responda más adecuadamente a las exigencias de los tiempos”. (Ibídem).

*primera vez existen instituciones comunes al conjunto de las cooperativas en las que poder abordar el diálogo necesario permite realizar las transformaciones precisas, para responder con éxito a los cambios que la sociedad en su conjunto y los mercados, en particular, están experimentando”.*<sup>140</sup>

De esta manera, el papel de articulador que había desempeñado CLP se transforma, pasando a un rol completamente financiero que estaría más acorde con el nuevo modelo organizacional. Por lo tanto, la estructura queda con las siguientes áreas: como antes se ha mencionado el Congreso y la Comisión Permanente; además, se crean: el Consejo de Grupos, una Secretaria General y los Servicios Empresariales, siendo estos dos últimos órganos de soporte y asistencia a la Presidencia del Consejo General. Las cooperativas industriales y de servicios, aquellas que están reunidas en grupos comarcales, quedaron adjuntas al Área Industrial y de Servicios del Grupo.

De la misma manera, las otras cooperativas se ubicaron dependiendo de su actividad en: la Superestructura Tecnológica y Educativa o, por el contrario, en la Superestructura Financiera.

Con la presente estructura, se logra obtener un grupo sólido y coherentemente organizado, sin embargo, es solo una etapa organizacional que conlleva a otra que pueda mantener la vinculación de las cooperativas, por medio de una estructura orientada y apoyada en función de un congreso; por lo tanto, modificará el sentido sociológico de lo comarcal a lo sectorial, con miras al aumento de competitividad hacia el exterior.<sup>141</sup>

- De igual forma, es importante destacar que durante esta etapa se logra la aprobación de: los Principios Básicos que deben inspirar la experiencia cooperativa; la Norma sobre Tratamiento de Capital y, se constituyen FISO Y FEPI; primeros fondos intercooperativos, entre otros.

### **3.2.3. Tercera etapa (1990 – 2001)**

El ingreso del estado Español a la Comunidad Europea en el año 1986, incidía en el cambio del ámbito económico de Euskadi. En consecuencia, se hacia obligatorio ser más

---

<sup>140</sup> *Ibidem.*

<sup>141</sup> “No obstante y a pesar de los cambios introducidos, la base de la organización de las cooperativas continúan siendo los Grupos Comarcales, es decir, la proximidad geográfica, si bien empieza a intuirse que el futuro va a exigir un enfoque más empresarial y menos sociológico”. (*Ibidem*, pág. 16).

competitivo con proyección al exterior. Los mercados españoles estaban amenazados por la invasión de las grandes multinacionales europeas<sup>142</sup>.

La experiencia cooperativa de Mondragón, contaba con una estructura que favorecía el desarrollo local de las cooperativas en una comarca, sin embargo, obstaculizaba la sinergia para competir en una economía globalizada. Lo anterior, es producto de la división en la relación sectorial entre las cooperativas de diferentes puntos geográficos<sup>143</sup>. Así, se obligó a buscar una nueva estructura donde se asociaran las cooperativas en términos sectoriales; hecho que trajo el nacimiento de MCC y creó un debate extenso de varios años, dando como resultado el distanciamiento de algunas cooperativas y del Grupo Comarcal ULMA.

Don Ormaetxea hace referencia, en los siguientes términos, a la culminación del proceso que dió florecimiento a MCC:

*“El esfuerzo para conformar las agrupaciones sectoriales había cundido eficazmente a lo largo de 1990 y 1991 mediante una labor de concienciación eficiente, aunque no estuvieron a falta de dificultades y discrepancias que hicieron abandonar el proyecto a varias cooperativas y a algún grupo comarcal. En ese III Congreso de fines de 1991, se culminaba un proceso que había durado diez años desde que comenzamos a reflexionar en la búsqueda de formulas que dieran más capacidad de conjunto al “ensayo sociológico” y esta eficiencia se había hallado, finalmente, en la creación de “un grupo empresarial” de corte más convencional. El “grupo empresarial” debería habitar mejor en esa especie de biosfera que existe en torno a las empresas económicas donde, para poder vivir, hace falta oxigenarse de la competitividad, en las grandes estrategias formuladas a largo plazo y en la mundialización de la economía”<sup>144</sup>.*

La nueva organización de la experiencia cooperativa, denominada Corporación Cooperativa Mondragón, se argumentó conceptualmente de la siguiente manera:

*“Esta denominación simboliza y representa los rasgos característicos de la experiencia proyectados hacia su desarrollo empresarial, justificándose en todos sus términos:*

---

<sup>142</sup> Jesús Larrañaga, “El Cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopía”, Otorora, 1998, pág. 272. *“El recorrido Cooperativa – Grupo Comarcal – Grupo Cooperativo Mondragón – Mondragón Corporación Cooperativa, ha sido el camino obligado por el hilo conductor de una ideología (que ha hecho posible el imposible de integrar a las cooperativas de éxito y no éxito transitorio) y de la presión implacable de un mercado en constante transformación. Este impone la construcción de grandes grupos competitivos, o la opción de venderse a mediano plazo a empresas multinacionales. Alcanzar el grado de multinacional o sucumbir en el tiempo es alternativa”*

<sup>143</sup> MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, Web de MCC, 2007, pág. 18. *“La comarcalidad había dado lugar a una gran dispersión en la ubicación de los negocios, llegándose al caso extremo del sector de Bienes Intermedios compuesto por 29 cooperativas que pertenecían a 14 grupos comarcales diferentes”.*

<sup>144</sup> José María Ormaetxea, “Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón”, MCC, 1997, pág. 571.

*“Mondragón” identifica el origen singular de la Experiencia y aporta el reconocimiento internacional como paradigma del Movimiento Cooperativo. “Corporación” identifica una identidad diversificada en sus componentes operando bajo una Unidad de Dirección que permite, adicionalmente, la utilización del concepto “Grupo” para proyectar imágenes parciales de la Corporación hacia mercados objetivos específicos. “Cooperativa” incorpora un valor irrenunciable de identidad socio-cultural diferenciador del modelo”<sup>145</sup>*

### 3.2.3.1. Hechos sobresalientes

A continuación se dan a conocer los éxitos que han tenido un impacto global, ellos son:

- Liderazgo empresarial en Euskadi y en el estado Español Mondragón Corporación Cooperativa: es la primera corporación empresarial de Euskadi y la séptima del estado Español, por sus ventas y por su número de trabajadores<sup>146</sup>.

- Éxitos empresariales: de forma permanente, las cooperativas asociadas son premiadas por su calidad empresarial, por tanto, sus líderes son nombrados como empresarios de éxito. Sus logros empresariales son grandes no sólo en ventas, sino también, en los avances realizados en temas relacionados con tecnología, calidad y cuidado del medio ambiente.

- Internacionalización: poseen una política de internacionalización que les ha permitido abarcar mercados Europeos, Americanos, Asiáticos y Africanos. Para el año 2000, MCC tenía distribuidas en el mundo 11 representaciones corporativas y 27 plantas productivas.

- Investigación y formación: se consolida una significativa área para el desarrollo futuro, en el ámbito de la investigación y la formación, donde se reúnen los Centros focalizados a la investigación y a la enseñanza. En este periodo y con proyecciones de futuro, Cancelo – Presidente del Consejo General de MCC – en la Memoria Anual 2000 enfatiza que: *“Dentro de la planificación estratégica cabe señalar el enfoque tecnológico que a partir del Valor Corporativo Innovación se configura como un sistema integrado compuesto por cuatro ejes: Plan de Ciencia y Tecnología, Mondragón Unibertsitatea, Centros Tecnológicos Empresariales y Polo de Innovación Garaia”*.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> MCC, “Modelo de Referencia”, Compendio de Normas de Vigor del Congreso de MCC, 1995. Pág. 5.

<sup>146</sup> “Experiencia Cooperativa de Mondragón”, Web: [www.mondragon.mcc.es](http://www.mondragon.mcc.es), 2001.

<sup>147</sup> Antonio Cancelo, en el Mensaje del Presidente del Consejo General de MCC, “Memoria del año 2000”, Mayo de 2001, pág 8.

### 3.2.3.2. Resultados de la tercera etapa

- En el año 2001, el número de empresas asociadas a MCC alcanza una cifra de 150, lo cual se logra gracias a la expansión de negocios realizados fuera de Euskadi, especialmente mercados Latinos, Europeos, Asiáticos y Africanos.
- En el año 2000, MCC tenía presencia en 16 países con 13 representaciones corporativas y 23 plantas productivas.
- De igual manera y en el mismo año, las ventas del conjunto de las empresas asociadas a MCC suman 8.082 millones de Euros, de los cuales el 28% corresponde a las internacionales.
- En relación con los puestos de trabajo en MCC, la cifra a la cual llegó fue de aproximadamente 60.000 personas.
- Hasta el momento y desde la experiencia vivida, la organización sectorial ha adquirido solidez con el desarrollo de sinergias que impulsan los negocios.
- En el Congreso Cooperativo celebrado en diciembre de 1991, se aprueba la organización, la cual está compuesta por tres Grupos; éstos son: El Financiero y el de Distribución que están conformados por una sola división en el interior de MCC y; el grupo Industrial, que está integrado por siete divisiones, entre ellas: Máquina Herramienta, Ingeniería y Bienes de Equipo, Automoción, Componentes, Equipamiento Industrial, Construcción, y Hogar.
- Es necesario tener en cuenta que las divisiones están compuestas por un número variable de Agrupaciones Sectoriales, en las que se integran las cooperativas en función de las tendencias del mercado existente. La unidad básica de gestión de MCC no es la División sino la Agrupación<sup>148</sup>. Las divisiones tienen un rol de coordinación más que de operatividad diaria; mientras que las agrupaciones se componen por las cooperativas base, confiriendo el poder a las estructuras superiores y constituyendo la base soberana en las asambleas para la toma de decisiones políticas, sin embargo, cuando son acordadas debe tener obediencia y compromiso en quienes se ha otorgado el mando.

---

<sup>148</sup> Las Agrupaciones constituyen uno de los núcleos básicos de la gestión al encomendarles la función de la planificación estratégica en su ámbito, aunque corresponda al Consejo General examinar la coherencia de sus Planes con las políticas corporativas vigentes. MCC, "Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia", Web de MCC, 2007, pág. 19.

### 3.2.4. Cuarta etapa (2001 - 2006)

Se observa que a través del tiempo *“El nuevo modelo de empresa participativa y solidaria, surgido hace 50 años del magisterio de Arizmendiarieta e impulsado por la generosidad de los primeros socios y el esfuerzo de miles de cooperativistas se ha convertido, medio siglo después, en la principal experiencia mundial de desarrollo en cooperación, ocupando el primer lugar en el ránking empresarial de Euskadi y el séptimo lugar en España”*<sup>149</sup>. Por lo tanto, su posicionamiento se ha mantenido a través del tiempo.

#### 3.2.4.1. Hechos sobresalientes

- Cabe resaltar que uno de los hechos más importantes es el número, la presencia y el reconocimiento de sus delegaciones corporativas y filiales productivas en el ámbito internacional. A continuación, se detalla cada una de ellas<sup>150</sup>:

- Delegaciones Coportativas (6): U.S.A (1), México (1), Brasil (1), Rusia (1), India (1), China (1).

- Filiales productivas (65): U.S.A.(1), México (7), Brasil (6), Sudáfrica (1), Marruecos (2), Portugal (2), Francia (5), U.K. (3), Alemania (3), Italia (4), Polonia (7), Republica Checa (7), Eslovaquia (2), Rumania (2), Turquía (2), India (1), Tailandia (1), China (9).

- Otro hecho que debe destacarse es el tener una cultura propia, ya que cuentan con una manera de ser, de comportarse y hacer las cosas de forma específica y diferenciada. Por lo tanto *“No cabe la menor duda de que, hoy como ayer, el éxito del modelo mondragonés exige conjugar el espíritu fundacional -basado en la Sociedad de Personas, la participación y la solidaridad-, con las exigencias de una economía cada vez más competitiva y globalizada”*<sup>151</sup>.

Es por ello que creen que la persona es fuente de todo progreso, a pesar de que se modifiquen los conocimientos y las competencias requeridas para el desarrollo de una tarea. Sigue vigente la vivencia de los valores cooperativos, la generosidad, el compromiso, la ilusión, la honrade, etc.

---

<sup>149</sup>MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web [http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC\\_esp.pdf](http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC_esp.pdf), 2007, pág. 46.

<sup>150</sup> Información obtenida de MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web [http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC\\_esp.pdf](http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC_esp.pdf), 2007, pág. 32.

<sup>151</sup> Información obtenida de MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web [http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC\\_esp.pdf](http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC_esp.pdf), 2007, pág. 46



### 3.2.4.2. Resultados de la cuarta etapa

- Es necesario destacar que la Escuela Profesional de Mondragón y el taller de electrodomésticos Ulgor, fueron la semilla de una realidad socioempresarial que está presente en los cinco continentes y brinda trabajo aproximadamente a 80.000 personas en 264 empresas y entidades en el área financiera, industrial y de distribución, además, de centros de investigación y enseñanza, incluyendo una Universidad Cooperativa.
- Es un grupo enraizado en su territorio, por lo tanto, es necesario resaltar el aporte a la economía vasca, alcanzando cifras del 3,7% del PIB y el 3,8% del empleo; porcentajes que se incrementan cuando se refieren a la incidencia de MCC en el sector industrial.
- El origen guipuzcoano de la experiencia explica que el peso de MCC en este territorio es superior a la media, al alcanzar 7,6% del PIB, 6,8% del empleo y 32% de las exportaciones.
- Por lo tanto, la evolución creciente de la actividad en los últimos años, independiente a las dificultades económicas, sociales, políticas, tecnológicas, etc., muestran la capacidad de adaptación permanente y la validez del aprendizaje de la experiencia.
- El Cooperativismo de Mondragón ha logrado la creación de empresas solidarias y eficaces, basadas en la persona y en la soberanía del trabajo; cuya finalidad es generar empleo y riqueza equitativa para su entorno.
- Son empresas cooperativas que han: potenciado igualdad de oportunidades en el trabajo y la educación, reinvertido los beneficios generados. Además, ha promovido lazos de intercooperación en el área financiera, educativa, tecnológica y organizativa, fortaleciendo la Cooperativa individual y al conjunto de la Corporación.
- A futuro, la creación de empleo seguirá siendo un objetivo primordial de la cooperativa, *“Ello exigirá intensificar la promoción empresarial en todos los estamentos de la organización y enfocar la innovación como una herramienta esencial para desarrollar productos de más valor añadido y empleos de mayor cualificación, preferentemente de carácter cooperativo. Así lo entendió el IX Congreso Cooperativo celebrado en octubre de 2005, que apostó claramente por la innovación y la promoción empresarial como la mejor forma de garantizar el futuro. Y lo hizo en base a una doble estrategia: potenciando la concentración de esfuerzos para lograr el liderazgo en los negocios donde actualmente se hallan presentes las*

*Cooperativas y Divisiones y respondiendo a las oportunidades que se generen en otros sectores, en especial en los definidos como prioritarios por MCC: Aeronáutica, Energía, Salud y TICs”<sup>152</sup>.*

- Para innovación de conocimientos y productos, MCC cuenta con la Universidad Cooperativa, Centros de Formación para Directivos; un Plan de Ciencia y Tecnología corporativo (que incorpora conocimientos tecnológicos de alto impacto en empresas y negocios de las Cooperativas) y una red de Centros Tecnológicos sectoriales, fuertemente ligados a los negocios de sus empresas.

- Además, cuenta con el apoyo del Centro de Promoción<sup>153</sup> y el Polo de Innovación Garaia<sup>154</sup>, que pretenden fomentar la incorporación de nuevas tecnologías en las empresas y ayudar a crear empleos de alta cualificación.

- Respecto a la internacionalidad, se ha vivido una expansión en los últimos años, dando lugar a una nueva Corporación, donde coincide el núcleo fundacional de las Cooperativas, con las filiales bajo la forma de sociedades de capital.

### **3.3. INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO INDUSTRIAL DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

A continuación, se presenta el proceso de desarrollo histórico desde el período prehispánico hasta el año 2006. Igualmente, se relacionan datos generales del municipio y la historia del sector industrial<sup>155</sup> donde se comenta sobre cinco etapas: periodo prehispánico (hasta 1500); periodo colonial (1500 -1810); siglo XIX (1810 – 1900); siglo XX (1900 – 1985) y finales siglo XX y siglo XXI (1985 – 2006).

El desarrollo del proceso industrial de la región Ibaguereña a través de los años hasta la fecha, ha sido investigada en documentos escritos como: libros, documentales, investigaciones, además de visitas a entidades como Cámara de Comercio de Ibagué, ADT, Banco de la República y bibliotecas entre otros.

---

<sup>152</sup> Información obtenida de MCC, “Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de una Experiencia”, web [http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC\\_esp.pdf](http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiaMCC_esp.pdf) , 2007, pág. 46, 47.

<sup>153</sup> Busca sinergias interdivisionales, y primordialmente impulsar y continuar la labor de innovación y promoción.

<sup>154</sup> Busca la promoción de la innovación y tecnología, interrelacionando la actividad de centros tecnológicos, empresas y universidad,

<sup>155</sup> Son todas las actividades económicas dedicadas a la transformación de insumos en un producto.

### 3.3.1. Descripción histórica de la ciudad de Ibagué

Ibagué fue fundada el 14 de octubre de 1550, en el lugar que hoy día es conocido como Cajamarca. El 7 de febrero de 1551, fue reubicada en la zona que se conoce como Ibagué, la capital del Tolima, a causa de los permanentes ataques de los indios Pijaos. En los años de 1550 y 1610, la ciudad se convirtió en fortaleza militar, con el fin de defender a sus habitantes del persistente ataque de los indígenas.

En el año de 1608, la descripción de Ibagué era la siguiente: 60 casas, una iglesia, un convento, un centro de abastos de cuero, rejos, sebo y otros derivados de la ganadería. Luego, entre el siglo XVII y XVIII, la ciudad creció de manera lenta, consolidándose como un lugar de paso donde las personas tan solo buscaban descansar y, de esta manera, continuar la larga jornada a zonas del occidente.

Posteriormente, se observa que el crecimiento lento de la ciudad se mantiene en el siglo XVIII, con una población de 3.423 personas entre blancos (546); indios (62); libres (2.508) y, esclavos (307); cifra brindada por el padrón de 1778. Los españoles fueron los primeros pobladores llegados a Ibagué, especialmente los andaluces. Luego, a inicios de 1800, llegaron familias antioqueñas de apellidos: Jaramillo, Gaviria, Calle, Mejía, Botero, Jiménez, Hoyos, Villegas, Arbeláez y Bedoya. En el siglo XVIII, Ibagué se denominó ciudad indiana porque existía una alta población mestiza.

Hacia finales del siglo XIX, Ibagué era aun rural, con una economía basada en la explotación y comercialización de productos agrícolas. A inicios del siglo XX, la pobre situación de la zona frenó la renovación de sus edificaciones públicas, ranchos y viviendas de sus habitantes. Por el contrario, las personas que tenían recursos económicos, se conocían como hacendados ubicados fuera de la ciudad, lo que dió pautas a la falta de compromiso en inversiones de construcción que fueran relevantes para la ciudad.

El siglo XIX fue un período crítico para Ibagué y sus alrededores por causas como: poca importancia de la región para el país, manejo y ganancia de la producción en pocas manos, y la situación de pobreza que vivía la mayoría. Sin embargo, a finales del siglo XIX y principios del XX, se crean empresas industriales dedicadas a la producción de velas, jabones, alimentos, bebidas gaseosas y molinos con poco desarrollo tecnológico.

Para el año 1948, se comenzó a visualizar los monopolios de la tierra y quienes se encontraban en las montañas, se dedicaron a cultivos como café y, la llamada “terrazza de Ibagué”, en el año de 1940, se centró en el cultivo de arroz, gracias a la irrigación que se

estaba llevando a cabo; hechos que fueron significativos para el desarrollo comercial y la pequeña industria existente. En el mismo año Ibagué contaba con: 35.000 habitantes y 5.500 edificaciones, de las cuales las públicas se diferenciaban por la sobriedad tanto en sus dimensiones, sus materiales, como en el uso de la ornamentación.

Por último, en la época que va de 1.985 a 2.006 se han presentado adelantos industriales relevantes para el municipio de Ibagué porque, en las últimas dos décadas, la región ha recibido beneficios económicos que contribuyen a la creación y al crecimiento de algunas empresas industriales.

### **3.3.2. Características de la ciudad de Ibagué**

La ciudad de Ibagué tiene una extensión de 1.439 Km, una temperatura promedio de 23,7 grados C, una altura sobre el nivel del mar de 1.285 mts y una humedad relativa promedio del 72%.

El municipio cuenta con todos los pisos térmicos o climáticos; éstos son: cálido, medio, frío y páramo. Tal variedad de climas produce gran diversidad de productos; así, por ejemplo, en la meseta se encuentra cultivos de arroz a base de regadío, igualmente, en la parte alta papa, cebolla, arracacha y, en la parte media, caña de azúcar, café y frutales. Además, disfruta de una abundante hidrografía constituida por ríos y quebradas, que han hecho de sus bellos paisajes, sitios de esparcimiento.

La región se encuentra rodeada de zona montañosa, con alturas que van desde los 700 a los 5.215 metros sobre el nivel del mar. En ella, sobresalen lugares como el Nevado del Tolima y del Quindío. Además de éstos, se cuenta con más de treinta sitios entre los que se encuentran: el parque Natural de los Nevados, Parque Museo La Martinica, Termal del Rancho, Parque de las Orquídeas, Jardín Botánico San Jorge, Cañón del Río Combeima, entre otros, donde se practica el montañismo y el ecoturismo.

El progreso industrial de la ciudad se vio influenciado por el hecho trágico ocurrido en Armero, el día 13 de noviembre de 1985. La Ley 44 de 1987, avaló la llegada de inversionistas a la región a quienes se les brindó ventajas tributarias, por un término de 10 años. Producto de esta oportunidad, el sector manufacturero, especialmente el textil y de confecciones, se desarrolla y destaca con empresas como: Fibratolima (Fabricato), Fatextol, Concalidad, Carolina, CP Compani, Monarca, T-shirt And T- shirt, Plano y Punto, entre otras. Asimismo, se activa el sector cementero con Cemex y algunas empresas de importancia como: Aliadas, Profilac, Fema, Trancar y Superprotec.

Al mismo tiempo se vive el desarrollo de la cultura, gracias a la implementación de bibliotecas como: Darío Echandía, Rafael Parga Cortés, Universidad de Ibagué, entre otras. Es necesario resaltar que la Educación Superior también se ve positivamente influenciada por el posicionamiento de instituciones como: La Universidad de Ibagué y la Universidad del Tolima, que comparten la labor educativa con universidades como: Cooperativa de Colombia, Antonio Nariño, San Martín, Santo Tomas, Católica, Javeriana, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN, Corporación John F. Kennedy y, la ESAP, que se establecieron dadas las buenas condiciones de la ciudad.

Ahora bien, la relativa cercanía de la capital, Ibagué, a ciudades principales como Bogotá (201Km); Cali (287Km); y Medellín (420 Km) favorece la iniciativa de desarrollo empresarial e industrial del Departamento.

### **3.4. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL DESARROLLO INDUSTRIAL DE LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ**

Realizar un recorrido por la historia industrial del Municipio de Ibagué, implica tener en cuenta cinco períodos o etapas de desarrollo que se extienden desde antes del año 1500 hasta la fecha; éstas son:

#### **3.4.1. Primera etapa - Prehispánico hasta 1500**

La meseta de Ibagué, donde hoy día está localizada la ciudad, tenía como característica la presencia de quebradas, lagunas y terrenos húmedos que la convirtieron en una zona poco habitada por tribus indígenas. Sus pobladores optaban por ubicarse en lugares localizados sobre la cordillera donde el clima fuera menos húmedo para evitar algunas enfermedades, pero, cerca de caudales fluviales como ríos y quebradas para la fácil consecución de agua, el desarrollo de la actividad pesquera y minera (explotaban el oro), la adquisición de materiales como el barro para el desarrollo artesanal, así como, para tener un emplazamiento estratégico frente a sus enemigos. Dichos lugares estaban localizados en la cuenca del Río Combeima, el Cerro de Calambeo y alrededores y, en la Cordillera Sur en el Cerro de la Martinica.

##### **3.4.1.1. Hechos sobresalientes**

Entre los principales desarrollos, logrados durante la etapa prehispánica hasta 1500, se encuentran:

- La producción artesanal de la cual se hallan evidencias en excavaciones realizadas en la ciudad de Ibagué y sus alrededores.

- Las actividades artesanales, entre las cuales predominaron: la alfarería con la producción de urnas funerarias, vasijas de barro para el uso doméstico y esculturas de figuras humanas; la orfebrería con la fabricación de artículos decorativos en oro; la elaboración artesanal de instrumentos musicales y armas para la guerra y; la producción de textiles. De cada una de ellas, se escribe a continuación:

De la alfarería, y *“tratando de establecer patrones de asentamientos Precolombinos en la región, Jhonny Carvajal (1.995), desarrolla una prospección arqueológica en la ciudad de Ibagué, localizando tres sitios arqueológicos que reportaron materiales cerámicos y líticos en su mayoría caracterizados por la cerámica gruesa, sin decoración, utilizada en actividades domésticas y asociada a vasijas para entierro secundario (urnas), localizadas en Calambeo y La Martinica, parte alta. Además, logra la documentación de un pequeño grupo de fragmentos cerámicos, localizados en El Boquerón (La Variante), en el piedemonte de la Martinica, que fueron asociados a formas y decoraciones propias del valle del Cauca”*.<sup>156</sup>

*“Los resultados de la prospección indican que sobre estos puntos existieron asentamientos, en los que utilizaron vasijas de pasta gruesa, como la reportada en la terraza de Ibagué (Calambeo) y en la Martinica (La Betulia), correspondientes al período reciente, de contacto con los Españoles. De otra parte, la muestra cerámica obtenida en El Boquerón (piedemonte de La Martinica), con fragmentos delgados (4mm), pulimento en ambas caras y la decoración con pintura roja e incisa, permitió suponer la dispersión de esta alfarería desde los asentamientos del área arqueológica del valle del Cauca hacia el valle del Magdalena”*.<sup>157</sup>

Ahora bien, *“con el objeto de localizar e interpretar los patrones de asentamiento prehispánicos ubicados en cercanías de las cuencas altas de los ríos Combeima y Coello, el antropólogo Daniel Ramírez (1.996), localizó secuencias de aterrazamientos dispersos sobre las vertientes orientales de la Cordillera Central. En el sitio la Cabaña – La Silvia de la vereda María Alta, se realizaron pozos de sondeo, cortes arqueológicos y la excavación de una urna funeraria. Los materiales relacionados con la urna funeraria y los obtenidos en los pozos de sondeo y la recolección superficial, permitieron inferir que se trataba de la ocupación reciente del área por grupos que perduraron hasta la conquista”*.<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Academia de Historia del Tolima. Compendio de Historia de Ibagué, Capítulo I – Arqueología de Ibagué, 2003. página 68.

<sup>157</sup> Ibid., p. 69.

<sup>158</sup> Ibid., p. 69.

También son destacables los hallazgos del ingeniero Ramírez Jáuregui sobre la cuenca del río Combeima, en algunas tumbas, donde encontró vasijas de barro y algunas esculturas burdas, cuyos acabados tenían poca perfección en comparación con las artesanías de otras tribus vecinas.

Las artesanías como copas fabricadas en cerámica, urnas funerarias y ollas de barro eran utilizadas en actividades religiosas para hacer rituales en honor a los dioses, depositar restos óseos de las personas más importantes y, en actividades diarias como cocinar alimentos, respectivamente.

- La orfebrería, que fue esencial para su evolución, le permitió a los pobladores no sólo obtener oro, por medio del mazamorreo en quebradas y ríos cerca de sus asentamientos, sino también, desarrollar y utilizar tecnología rudimentaria con la cual, finalmente, fabricaron artículos decorativos: *“Esta actividad, que los españoles procuraron incentivar por medio de la tributación, era practicada en épocas prehispánicas para la fabricación de elementos decorativos (chigualas, pendientes, narigueras, etc.), y para el intercambio”*.<sup>159</sup>

- La fabricación de instrumentos musicales y de armas como las grandes lanzas en madera con puntas de piedra, se desarrolló con el objetivo de enfrentar a los enemigos entonando cánticos y melodías que animaba a los guerreros, así como acobardar o vencer a sus contendores, respectivamente.

- La elaboración artesanal de textiles, como las mantas en algodón, satisfacía la necesidad de cubrir y proteger el cuerpo de las mujeres del frío nocturno del nevado del Tolima. Evidencia de ello es: *“el hallazgo de volantes de huso (Tovar), que sugieren el uso del algodón, aunque las crónicas y documentos no describen la hilandería o la actividad textil como una actividad central en la economía de los grupos de la cordillera”*.<sup>160</sup> *“Posiblemente el uso de pieles de venado suplió más que el algodón, la necesidad de abrigo, sobre todo en las regiones mas frías de la cordillera”*.<sup>161</sup>

#### **3.4.1.2. Resultados primera etapa**

En el período prehispánico, los habitantes de la región de Ibagué y sus alrededores vivieron de una forma elemental, pero, es destacable, la agricultura como su principal actividad, que fue combinada con la artesanal, caracterizada por su poco desarrollo.

---

<sup>159</sup> Triana Antorveza, Adolfo. La Colonización Española en el Tolima Siglos XVI y XVII, 1.992. página 72.

<sup>160</sup> Triana Antorveza, Adolfo. La Colonización Española en el Tolima Siglos XVI y XVII, 1.992. página 67.

<sup>161</sup> Ibid., página 68.

### 3.4.2. Segunda etapa - Colonial (1500 – 1810)

*“La relación de America con Europa sólo puede definirse entonces como colonial, es decir, como una prolongación surgida a raíz del expansionismo comercial europeo”<sup>162</sup>*

Denominada Época Española, constituyó el escenario en el cual los gobernantes españoles, de aquel tiempo, ordenaron al conquistador don Andrés López de Galarza, en el año 1550, realizara una expedición a la zona donde hoy día esta localizado el municipio de Ibagué, con el propósito de encontrar solución a la distancia entre el centro del país y Cartago.

El 14 de octubre de 1550, se fundó la ciudad conocida como San Bonifacio de Ibagué, en la meseta donde hoy día se encuentra el municipio de Cajamarca. Es de recordar que el nombre de Ibagué fue tomado del cacique que gobernaba esta región. La llegada de los españoles trajo consigo elementos o herramientas productivas que eran desconocidos para los indígenas, entre ellas están el caballo, los instrumentos de guerra y de labranza como: cañones, espadas, arcabuces, machetes, hachas, entre otros; también, fue de su interés la forma española de vestir porque, según los hallazgos en pueblos indígenas Pijaos, ésta se percibía o valoraba como un trofeo que les quitaron a los españoles. De otra parte, impuso con la labor de los padres Dominicos la evangelización en la religión católica, convenciendo a los indígenas de que esta religión era la ordenada por el Rey como representante de Dios en la tierra.

#### 3.4.2.1. Hechos sobresalientes

A continuación, se da a conocer algunos hechos importantes de la época:

- Con la presencia de los Españoles, las tribus que habitaban en las montañas aumentaron la productividad en actividades como agricultura, pesca y caza; según ilustra este texto: *“el contacto con los españoles les permitió adquirir nuevos productos y elementos de labranza, como machetes y hachas de hierro, los cuales facilitaron el mejoramiento de los sistemas de cultivo y quizás una mayor abundancia, contrarrestada por los esfuerzos bélicos y los desarreglos ocasionados por las pestes y las obligatorias reubicaciones de las áreas de cultivo”<sup>163</sup>.*

- Ya en las colonias, las actividades artesanales perdieron auge, conservándose la alfarería y, en menor grado, la orfebrería. No obstante, la presencia de los españoles significó progreso en la actividad agrícola con el propósito de aumentar sus propios beneficios.

---

<sup>162</sup> Neira Sanchez, Hugo. El Tolima en la Encrucijada de la Agricultura. Página 11.

<sup>163</sup> Triana Antorveza, Adolfo. La Colonización Española en el Tolima Siglos XVI y XVII, 1.992. página 66.



- El mayor desarrollo fabril de esta época se presentó en la última etapa del periodo colonial y a principios del siglo XIX, en manos de los sacerdotes Jesuitas quienes habitaron cerca de Ibagué y tuvieron haciendas hacia el territorio de Alvarado y en la Vega de los padres, hacia el municipio de Coello. En ellas, implementaron la producción concerniente a la industria de la caña, introduciendo cañaduzales con trapiches fabricados con la técnica española, así como el proceso de fabricación del aguardiente, el cual se realizaba de la siguiente forma: *“ En un tinajón en el que se hervía el guarapo o la miel diluida y amostazada: los vapores subían a otro tinajín colocado encima con orificios por debajo; en lo mas alto sobre un platoncito colocado dentro del tinajín tapado, empezaba a operarse la condensación del alcohol y mixturado de anís, que fluía desde allí por un canutillo a una vasija exterior”*.<sup>164</sup>

- Otra actividad que se llevaba a cabo en las cercanías de Ibagué, fue la ganadera con el sebo y el cuero, que contribuyó notablemente al inicio de las actividades industriales. Así, *“De los ganados no sólo se obtenía la carne y la leche, y se producía queso, sino que además de los cueros se fabricaban calzado, sillas de montar y aperos en general. Oficios como la zapatería la talabartería y la herrería, fueron propios de las villas y a estos se dedicaron colonos blancos, mestizos e indios”*.<sup>165</sup>

Por otro lado, *“los vecinos de las nuevas fundaciones requerían de sebo para la producción de velas, elementos indispensables en la vida cotidiana. Su escasez podía causar trastornos, como se vio en varias ocasiones en Santa fe, a donde confluía la mayor parte de la producción ganadera del valle del Magdalena. El sebo además era indispensable para la fabricación de jabones, actividad a la cual se dedicaron algunos encomenderos de la ciudad de Ibagué”*.<sup>166</sup>

- *“Una actividad derivada de la anterior fue la producción de cueros con destino al mercado europeo. Estos eran llevados hasta el puerto de Honda, para luego ser transportados por el río hasta Cartagena”*.<sup>167</sup>

### 3.4.2.2. Resultados de la segunda etapa

En el periodo de la colonia, donde actualmente está ubicado el municipio de Ibagué, se desarrollaron actividades artesanales tradicionales y nuevas. Éstas últimas, fueron resultado de la introducción, por parte de los españoles, de la caña de azúcar de la cual se obtenía aguardiente, mieles, guarapos, panela y golosinas y, de la ganadería que proporcionaba carne,

---

<sup>164</sup> Ibid., p. 88.

<sup>165</sup> Triana Antorveza, Adolfo. La Colonización Española en el Tolima Siglos XVI y XVII, 1.992. página 206.

<sup>166</sup> Triana Antorveza, Adolfo. La Colonización Española en el Tolima Siglos XVI y XVII, 1.992. página 206.

<sup>167</sup> Ibid., p. 208.

sebo (del cual se fabrica velas para alumbrados en pueblos y ciudades vecinas) y cuero (que era utilizado para elaborar rejos para lidia de animales y monturas para las bestias; además, se usaba en la industria del calzado). Sin embargo, hay que tener en cuenta que el desarrollo industrial de la época fue insuficiente, además, dependió de las nuevas fuentes de materias primas que habían introducido los españoles.

### **3.4.3. Tercera etapa - Sector Industrial en el Siglo XIX (1810-1900)**

Ibagué era considerada por lo españoles como una ciudad de paso a Salento y Cartago a través del camino del Quindío, por ello, entre otras razones, durante el período colonial el sector industrial en el municipio, presentó un desarrollo básico.

En el año de 1.812, con la reunión del congreso de las provincias unidas y, luego, en 1.854, cuando las tres ramas del poder: la ejecutiva, la legislativa y la judicial, se trasladaron a la ciudad, Ibagué comenzó a conocerse a nivel nacional.

Pese a ello Ibagué fue denominada, en el siglo XIX, como ciudad rezagada industrialmente hablando porque las actividades económicas de mayor alcance eran la agricultura y la ganadería. Además se observa que la tierra pertenecía a pocos terratenientes, a familias de las cuales se destacan: La Buenaventura, Santos, Rengifo, Caicedo, entre otras, que generaron la conformación de los monopolios en distintos campos de la actividad económica como: cañaduzales y trapiches, producción de aguardiente, ganadería y comercio de estos productos y sus derivados.

Ahora, dado que las comunidades indígenas, especialmente el pueblo del Combeima, desde finales del período Colonial e inicios del período Republicano en Ibagué, se dedicaban clandestinamente a la destilación del aguardiente afectando a las elites locales dedicadas a esta actividad, esos resguardos se consideraron enemigos del gobierno municipal.

#### **3.4.3.1. Hechos sobresalientes**

En Colombia, a mediados del siglo XIX, hasta el año 1886, se inicia un periodo de reformas liberales que produjo cambios relevantes como:

- La eliminación de la esclavitud, estancos de aguardiente y tabaco.
- El inicio de la apertura económica.
- La descentralización administrativa.
- La disminución del poder de la iglesia, entre otros.

La eliminación del estanco de tabaco permitió el desarrollo de cultivos de tabaco y la producción de cigarros para la exportación, que involucró en una bonanza tabacalera a la región nororiental de Ibagué, especialmente al municipio de Ambalema y sus alrededores. Esta situación confirma que en las cercanías de Ibagué se vivía de esta actividad: *“vivía del tabaco y la industria de cigarros, los cultivadores, las alisadoras de la hoja, los recogedores que amontonaban el tabaco en pilas en las que permanecía en proceso de curación de seis a ocho meses, los despalladores que retiraban la vena de la hoja y la dejaban lista para la fabricación del cigarro, en fin, todos los habitantes repartidos en múltiples actividades relacionadas con la industria”*.<sup>168</sup>

#### **3.4.3.2. Resultados de la tercera etapa**

Durante el siglo XIX, la actividad industrial de la región de Ibagué avanzó muy poco como consecuencia del aislamiento del municipio, la falta de preparación de los líderes y propietarios de la época, así como de las guerras civiles ocurridas en la segunda mitad del siglo XIX. Sin embargo, la zona continuó creciendo en actividades industriales del periodo colonial como: la alfarería, la talabartería, la zapatería, los quesos, las licoreras, las mieles y la panela; también, participó de la industria tabacalera que surgió a mediados del siglo XIX y que duró hasta 1875.

En el siglo XIX, la industria Ibaguereña se basaba en la producción de artesanías caseras así como en la crianza y distribución de ganado. Además, continuaba teniendo fuerza la generación de haciendas Jesuitas.

#### **3.4.4. Cuarta etapa - Siglo XX (1900 - 1985)**

Esta etapa comienza a principios del siglo, al finalizar la Guerra de los mil días, y termina con la catástrofe de Armero<sup>169</sup>, época en que hay un proceso de industrialización Ibaguereña como consecuencia de los pequeños avances tecnológicos, además, del contacto que emprendió el país con economías más desarrolladas.

El país y la sociedad Ibaguereña fueron perjudicadas por la guerra. En la región, la mayor parte de la población, que era campesina y trabajaba para el sustento propio y de su familia, fue afectada por la violencia y la pobreza.

---

<sup>168</sup> Bejarano, Jesús Antonio; Pulido, Orlando. El tabaco en una economía regional: Ambalema siglos XVIII y XIX. Universidad Nacional. Bogotá, 1987. Página 173.

<sup>169</sup> Ocurrida el día 13 de noviembre de 1985.

### 3.4.4.1. Hechos sobresalientes

- La industria comenzó a tener importancia a partir de la segunda década del siglo XX con la creación y sostenimiento de empresas; veámos:

“En 1.915 funcionó la Fábrica de Café EL ESCUDO, de Alberto Parra y se instaló la Fábrica de Café molido LA LIRA, de Luciano Brizneda. En 1.916, se creó la Fábrica de Cigarrillos LA INTIMIDAD dirigida por el señor Carlos J. Villa Leiva y la Fábrica de Café EL REY de Justino Gonzáles. En 1.916, también funciona la Fábrica de Jabones EL TRIUNFO, de H. Urueña”.<sup>170</sup>

- Otras empresas que surgieron y que tenían sede principal en la ciudad de Ibagué, se relacionan en una compilación elaborada a finales de esta década. Ésta aparece en la publicación “*Colombia Cafetera*” de Diego Monsalve (1.927) donde “*se presenta un inventario de las fábricas existentes en el país en ese año, dando como resultado que en el Tolima existían 7 fábricas de café molido, una de cerveza, 6 de cigarros y cigarrillos, 4 de chocolate, 7 de gaseosas, 8 de jabones y 2 de molinos de harina, para un total de 37 industrias en territorio Tolimense*”.<sup>171</sup>

- Igualmente, en el año de 1945, se realizó en el Tolima un censo empresarial que presenta como resultado la existencia de 138 establecimientos en el sector industrial de la ciudad de Ibagué, con un total de 1.187 trabajadores ocupados. La ciudad que más trabajadores registró fue “*Ibagué con el 32% del total departamental. Le sigue en importancia Ambalema, Honda, Espinal, Armero y Líbano*”<sup>172</sup>. Fue una época en que Ibagué emprendió un camino hacia el desarrollo industrial.

- Entre los años 1945 y 1960 se crearon empresas como: Talleres Enciso y Hermanos (Sector Metalúrgico); Fabrica de Licores del Tolima, Bavaria S.A., Gaseosas Tolima S.A. (Sector de Alimentos y Bebidas); Los Pinto adquieren la industria Café Selección, aparece Café San Juan (Empresas industriales de alimentos). En 1945, contaba con 3 molinos de arroz y al llegar la década de los 60, contaba con más de una docena de molinos (Sector Molinero); y Cementos Diamante del Tolima S.A. (Sector de la Industria Cementera).

Durante la primera mitad del siglo XX y parte de la década del 60, la historia industrial de Ibagué se orientó a sectores como: alimentos, bebidas, metalúrgico y cementero.

---

<sup>170</sup> Ramirez Arbeláez, Rubén Darío. Ibagué 1.890-1.990, Evolución y Valores Humanos, 1.990. página 182.

<sup>171</sup> Salavarieta Marín, Miguel. Apuntes Para La Historia De La Industria Tolimense, 1.980. página 7.

<sup>172</sup> Ibid., p. 7.

- En los años 1960 y 1985, continua el pausado crecimiento de la industria en Ibagué, además del surgimiento de otras, *“La época de 1.960 a 1985 se caracterizó por un lento crecimiento industrial; no obstante que se gestionan varias empresas en este periodo en el municipio de Ibagué, la característica general de las mismas fue su moderno tamaño y la baja generación de empleos. La creación de nuevos proyectos en esta época, se puede entender como producto de 2 tipos de iniciativas; una de las nuevas empresas surgidas por la gestión personal de sus promotores y dueños, sin recibir algún tipo especial de apoyo o la promoción de entidades de fomento o desarrollo. Una segunda iniciativa, auspicio y promoción institucional. En este segundo tipo de empresas ha tenido gran ingerencia la Asociación para el desarrollo del Tolima, estudiando y promoviendo proyectos ante posibles inversionistas y entidades de crédito para asegurar su financiación”*.<sup>173</sup>

- Se gestionan proyectos surgidos por iniciativas individuales, como: Pastas El Dorado, Leche El Trébol, Granja Avícola Buenos Aires, Maquinaria Jaduque, Textil y confección. *“La confección fue un gran renglón floreciente para Ibagué; durante los años 60 – 85, se caracterizó este subsector productivo por tener una proliferación especial, desde las mismas microempresas, hasta algunas de importante escala productiva.*

- Se calcula que al llegar la década de los 80 existían en Ibagué alrededor de 200 talleres de confección entre los cuales se contaban unas 90 empresas entre pequeñas y medianas. Las demás eran microempresas o talleres de subsistencia familiar, la mano de obra ocupada por ellas era predominantemente femenina, cerca del 70% de los empleos generados por estos talleres eran para mujeres. Surgieron en los años 70 y principios de los 80 empresas importantes en la región confeccionistas como: La fábrica de camisas y pantalones Monarca, del empresario Isaac Lozano que produce prendas de aceptable calidad; Confecciones Carolina que ha mejorado altamente su participación en los mercados de ropa para niños por sus aceptables diseños y la calidad de su confección. Se destaca también la empresa Colprendas que produjo desde sus comienzos ropa para niños con proyección al exterior. Además han aparecido otras marcas de pequeñas fábricas como Jader Sport, Confecciones D.G. de Daniel Gómez, Confecciones Lord Johnathan de Humberto Ángel Villalba y las Manufacturas Colombianas de vestir Macoltex de Luís Eduardo Cerquera”.<sup>174</sup>

- Es importante destacar la labor realizada por Jesús María Pinto, considerado uno de los más grandes empresarios de la ciudad de Ibagué, por sus aportes en la generación de nuevas empresas e instituciones de apoyo al sector industrial. *“Con su grano de fe en el Tolima”, a través de los años, Jesús María Pinto ha puesto su entusiasmo, sus ideas, su apoyo*

---

<sup>173</sup> Ramírez Arbeláez, Rubén Darío. Ibagué 1.890-1.990, Evolución y Valores Humanos, 1.990. pagina 190.

<sup>174</sup> Ramírez Arbeláez, Rubén Darío. Ibagué 1.890-1.990, Evolución y Valores Humanos, 1.990. pagina 193.

*económico y moral y su vigor en numerosas empresas de carácter cívico o industrial. Por eso, su nombre está vinculado al nacimiento de instituciones como: La Seccional de la Asociación Colombiana Popular de Industriales (Acopi), El Complejo Agroindustrial del Tolima (Catsa), Coltolima, Leche el Trébol, Aerovías de Integración Regional, (Aires), La Alianza Florida-Colombia (presidente), etc “Nota: éstas son sólo las empresas industriales en las que participó”.<sup>175</sup>*

Es necesario resaltar, además, que en la ciudad de Ibagué las empresas existentes se han creado con inversiones privadas, apoyos institucionales y, en algunos casos, con inversión de empresarios interesados.

- Se llevaron a cabo proyectos surgidos con apoyo institucional. *“Como contrapartida del poco peso y dinámica industrial y el conformismo de los Ibaguereños, la Asociación para el Desarrollo emerge con el objetivo fundamental de promover e impulsar el desarrollo económico y social del Departamento del Tolima, para lo cual se propone realizar estudios tendientes a conocer los problemas y las posibilidades de la región, para con base en ellos elaborar planes, programas y proyectos de desarrollo”.<sup>176</sup>*

La ADT, representantes gubernamentales de la nación y el municipio apoyaron en la creación de empresas como: Fábrica de Cospeles, Corporación Forestal del Tolima (institución que no se encuentra en el ámbito industrial, pero su función es la de aplicar reforestación industrialmente), Planta inmunizadora de Picalaña, Central de cooperativas del tolíma “cencotol”:

- Igualmente, se presentó apoyo institucional al subsector de la producción de alimentos, que aportó al desarrollo de algunas empresas trilladoras de café. *“Un evento de muy buena connotación para Ibagué es definitivamente la vinculación del Grupo GONCHE de Colombia con sede en Bogotá quienes crearon en Ibagué durante los primeros años de la década de los 80, la Trilladora Ibagué. Además, se puede reseñar la llegada a Ibagué del grupo Gaviria, que colocó las trilladoras Cafecol y Gavitolima. Por su parte, la Federación Nacional de Cafeteros, comité del Tolima, instaló la Trilladora Concafé. Las cuatro trilladoras ubicadas en territorio ibaguereño se caracterizan por su desarrollo tecnológico, su producción para exportación y por su alta escala de generación de empleos”.<sup>177</sup>* A esto se suma, la fundación de Carnes del Tolima “CARLIMA” que fue de gran importancia para el desarrollo industrial de Ibagué, que se consolidó entre 1960 – 1985.

---

<sup>175</sup> Salavarieta Marin, Miguel. Apuntes Para La Historia De La Industria Tolimense, 1.980. página 42 y 43.

<sup>176</sup> Ramírez Arbeláez, Rubén Darío. Ibagué 1.890-1.990, Evolución y Valores Humanos, 1.990. página 194, párrafo 2.

<sup>177</sup> Ibid., p. 196.

- *“La época fue también propicia para el desarrollo de algunas industrias en variados sectores de la producción. Un testimonio importante de ello lo brindan empresas como la Tipografía y litografía Atlas dentro del progresista sector de la impresión Ibaguereña, la cual se destaca por su calidad y tecnología avanzada, que le permite competir con empresas de otros departamentos. Surgió además la Compañía Agroindustrial del Tolima que produce las máquinas Pacandé, que son empacadoras de granos, harinas y líquidos, a la altura de las mejores del país y se proyecta al mercado andino, a países como el Perú, Ecuador y Venezuela. Aparecieron en este periodo, otras empresas que han mantenido un desarrollo progresivo como Triplex Braun que produce láminas en triplex desde el año de 1.962, creada por el industrial George Johann Braun, Baldosines Payandé, la Fábrica de Calzado el Príncipe y manufacturas de muebles como Uruña e Imperial”.*<sup>178</sup>

- Es preciso señalar que durante este periodo algunas empresas entraron en proceso de liquidación por causas como: mercado, competencia y mala administración. Algunas de ellas, creadas y cerradas entre los años 1.960 – 1.985, son: la fábrica de muebles Juvalzam e Industria Acero Estructural del Tolima. Cabe mencionar que entre las fallas que dieron paso a su desaparición estaba la falta de propuestas sobre el encadenamiento productivo con otras empresas, como convenios y negociaciones que favorecieran la productividad.

#### **3.4.4.2. Resultados de la cuarta etapa**

La vocación industrial de Ibagué y sus alrededores, se enfocó en actividades correspondientes al sector agrícola y agroindustrial, enmarcado en su principal actividad el cultivo del café, conjuntamente con el arroz, el algodón y la ganadería que ha simbolizado una alta fuente económica para la región durante el siglo XX, además, de los sectores textiles, fabricación y procesos de materiales metálicos y no metálicos.

Se generaron nuevos proyectos a partir de dos clases de iniciativas: primero, la creación de nuevas empresas gracias a la gestión personal de sus promotores y dueños, sin apoyo o impulso por parte de entidades de fomento o desarrollo y; segundo, la actividad empresarial producto de el apoyo directo de la ADT, que estudia y promueve proyectos ante posibles inversionistas y entidades de crédito para asegurar su financiación. Algunas de las empresas que son resultado de tal diligencia, que se mantienen hoy día, son: La Granja Avícola Buenos Aires, Maquinaria Jaduque, Monarca, Confecciones Carolina, entre otras.

---

<sup>178</sup> Ibid., p. 197.

### 3.4.5. Quinta etapa - siglo XX y siglo XXI (1985 – 2006)

Fue un período de excepciones tributarias, cierre y sostenimiento de empresas industriales en Ibagué, por motivos como: la tragedia de Armero; la apertura económica iniciada en 1990 y la nueva Constitución de Colombia, de 1991. Se vivió el nacimiento de nuevas empresas y la crisis de algunas de ellas, hasta el 2006.

Es un periodo corto, sin embargo, el municipio y el departamento experimentaron mayor inversión industrial debido a dos razones: a los continuos intentos de inversión privada y pública, para la creación de empresas industriales, desde dos décadas atrás y; la inversión surgida por los beneficios generados a los empresarios después de la catástrofe de Armero. Las empresas que surgieron encontraron el camino correcto para crecer y brindar un mejor futuro a la región; otras, fueron creadas con muy buenas expectativas, pero, no supieron aprovechar los beneficios propuestos para la región.

Es primordial resaltar que desde antes de la década de los ochenta y posteriormente, Ibagué y sus alrededores se han orientado en la producción del sector agrícola porque esta actividad ha sido y sigue teniendo el peso más significativo dentro de la composición del Producto Interno Bruto. Los primeros pasos de industrialización, se centraron en brindar valor agregado al subsector de metalmecánica, que facilitó servicios al sector agro y al sector especializado en molinería y arroz.

También, se reconoce la importancia de sectores como el Avícola dedicado al levante de pollo y producción de huevos, a través de la empresa Granja Avícola Buenos Aires y de trilla de café que, en los últimos treinta años, ha aportado desarrollo y valor agregado a la historia agrícola e industrial de Ibagué, por medio de la empresa “...Industrias Aliadas; para explicar este proceso se debe denotar que el Tolima se ha caracterizado por la producción agrícola de arroz, sorgo, ajonjolí, algodón y café, y por lo tanto, el departamento del Tolima se ha caracterizado por ser el tercer departamento productor de café en Colombia, y por esta razón en los últimos años se ha denotado una evolución importante en el sector industrial”.<sup>179</sup>

*“Para poder concluir la relación agrícola con la industrial en Ibagué podemos decir que, la producción de arroz evolucionó dándole valor agregado a la molinería, el sorgo y el maíz que complementaron la cadena avícola, también hoy en día se esta trabajando en la piscícola, y el café tuvo ese valor agregado con la instalación de Industrias Aliadas para el procesamiento del*

---

<sup>179</sup> Lara, María Cristina, Gerente ANDI Tolima – Huila. Entrevista: Ibagué, 2006., realizada para la investigación Historia económica del sector industrial del municipio de Ibagué, dirigida por Rafael Gómez Henao y su asistente de investigación Francisco Alejandro Reyes Ospina.



*extracto de café y café soluble. Este desarrollo industrial que llegó después de la tragedia del nevado del Ruiz, se quedó y cada vez ha venido realizando ampliaciones y contribuyendo con desarrollos más importantes, los cuales han ampliado cada vez más el mercado exportador. También se consolidó la cadena productiva en torno al algodón y en entorno al hilo, con la instalación de dos empresas “Fibratolima hoy Fabricato y Fatextol”; entonces, se debe decir que la evolución industrial en estos últimos treinta años se ha presentado por el desarrollo de cadenas productivas basadas en lo que siempre ha sido el desarrollo productivo de la región”.*<sup>180</sup>

Para Ibagué y el Tolima, otro sector de gran relevancia es el de minerales no metálicos, con la presencia de la empresa Cementos Diamante, hoy día Cemex. Se debe recordar que a partir de la catástrofe de Armero y la ley 44 de 1.987, se generó un ambiente de innovación y desarrollo para el gremio industrial; el caso de Cemex, representó un avance muy importante para la economía regional y la sociedad en general tener una multinacional con sede en Ibagué. Por lo tanto, se puede considerar que el impacto de esta ley en Ibagué ha sido positivo debido a la creación y conservación de las empresas que hoy existen, que han logrado distintos tamaños y grados de importancia.

Tomando como referencia los estudios regionales del Banco de la República, se encuentra que *“Durante los veintidós años transcurridos entre 1.980 y 2.002 sucedieron en el Tolima hechos de trascendental importancia, como la catástrofe de Armero, acaecida en diciembre de 1.985, donde murieron alrededor de 29.000 personas y se destruyó buena parte de la infraestructura de una de las zonas más prósperas del departamento; sin embargo, a raíz de este desafortunado suceso, se generaron las condiciones para que se produjeran grandes transformaciones en la economía regional, a partir de las exenciones tributarias y arancelarias que estableció el Gobierno Nacional (Ley 44 de 1.987), con el fin de incentivar la inversión productiva en la zona afectada directa o indirectamente por el desastre.*

*Para Ibagué, su inclusión como beneficiaria de tales disposiciones (Decreto 78 de 1.988), significó el inicio de un periodo de modernización y crecimiento, tanto urbanístico como económico, a partir de la creación de grandes y pequeñas empresas industriales, comerciales y de servicios, que buscaban beneficiarse de las ventajas tributarias. Sin embargo, buena parte de dichas empresas comenzaron a trasladarse a otras zonas, una vez terminado el plazo de diez años, posteriores a su instalación o inicio de la etapa productiva, establecido para obtener las prerrogativas”.*<sup>181</sup>

---

<sup>180</sup> Ibid., entrevista: Ibagué, 2.006.

<sup>181</sup> Banco de la República (Ibagué). Centro Regional de Estudios Económicos, Evolución y Estructura Económica y Social del Tolima 1.980 – 2.002, marzo 2.004. página 3.

Pese a el *incentivo* para la creación de empresas industriales en Ibagué y en la región, se presentaron situaciones desfavorables, *“a comienzos de los años noventa se establecieron en Ibagué nuevas empresas, sin embargo, la tasa de desempleo se ubicó en 12.5% por encima de la del país (10.6%), debido a que se presentó una falta de correspondencia entre la oferta y la demanda laboral, ya que la mano de obra no reportó un mejoramiento cualitativo substancial, acorde con los requerimientos de las nuevas empresas y de las existentes que se ensancharon, lo que condujo a una situación de desempleo estructural en el mercado laboral de la ciudad.”*<sup>182</sup> Este hecho demostró que Ibagué y la región no estaban preparados laboralmente para enfrentar la nueva industria con sus concernientes cambios tecnológicos, por ello, las tasas de desempleo crecieron en un índice mayor al promedio de la nación.

*“El crecimiento experimentado hasta mediados de los años noventa, se encuentra asociado al repunte de la inversión propiciado, por las medidas tomadas por el Gobierno Nacional luego de ocurrida la avalancha que arrasó con la población de Armero, encaminadas a reactivar la economía de la región, mediante exenciones arancelarias para la importación de maquinaria y activos fijos, y tributarias durante los primeros diez años de la etapa productiva...”* luego de este tiempo *“...muchas empresas se cerraron o trasladaron a otras zonas del país, con el consecuente declive del sector agravado por la crisis que sufrió el país a finales de la década del 90”.*<sup>183</sup>

Luego de diez años de beneficios tributarios para empresas creadas o mejoradas por parte del gobierno por motivo de la catástrofe de Armero, se inicia un proceso de detención de actividades productivas así como el cierre de empresas industriales que no tenían el encadenamiento productivo estable. En ese orden de ideas, algunas empresas cerraron por condiciones del mercado, otras decidieron dejar la región caracterizándose por ser capitales golondrinas, que tan solo buscan invertir para obtener beneficios y luego partir.

El impacto en el entorno industrial Ibaguereño en dicha época de cierre de empresas, debe considerarse por aspectos como la recesión económica sufrida en la década de los noventa y la finalización de las exenciones tributarias, que además, generaron consecuencias en otros sectores económicos. Los más afectados fueron: aquellos que suministraban materias primas, materiales, combustibles y repuestos; el sector comercial de restaurantes, cafeterías, medios de transporte urbano; el sector gubernamental porque dejó de recaudar impuestos y aportes parafiscales; en general, perjudicó todas las actividades conexas al sector industrial. También, incidió en lo social, a nivel de empleo, educación y salud.

---

<sup>182</sup> Ibid., p. 35.

<sup>183</sup> Banco de la República (Ibagué). Centro Regional de Estudios Económicos, Evolución y Estructura Económica y Social del Tolima 1.980 – 2.002, marzo 2.004. página 63 y 64.

Se espera que la cobertura de la ANDI a nivel regional (Tolima-Huila) y las negociaciones realizadas con otras regiones del país, como los llanos orientales, favorezca la proyección de planes empresariales exitosos a corto, mediano y largo plazo, para el gremio que está convencido de que el desarrollo alcanzado en cada subsector mencionado y el nuevo panorama de globalización e internacionalización de la economía, traerá nuevas y mejores opciones de negocios, e Ibagué tendrá oportunidad de inversión en el sector industrial. Los subsectores que se considera tendrán mejor desarrollo industrial y mayor inversión, son los relacionados con la actividad agrícola, con algunas excepciones en otros subsectores.

#### **3.4.5.1. Hechos sobresalientes**

El municipio de Ibagué ha recibido las ventajas de la instalación de cerca de 13 unidades fabriles, entre pequeñas y mayores, que ha generado en tan breve lapso mayor desarrollo socio-económico, que el que se había logrado en los últimos 30 años. Algunas de las empresas establecidas y/o ampliadas en el periodo citado son:

En el sector empaques para productos diversos, Cartón y Películas en Plástico, 1.985 – 2.006: Sociedad de Empaques Colapsibles, Fábrica de Empaques para Alimentos – FEMA, Tolibolsas Ltda., Escobar y Martínez de Ibagué Ltda., Tolicables Ltda., Cartón Tolima Ltda., Agroindustrial de Mangueras<sup>184</sup>, que son empresas que dedican su actividad a producir empaques para bolsas, cables, tubos, mangueras, cajas de cartón y todos aquellos productos diversos de plástico o cartón. El número de empresas industriales representantes de este sector es reducido, dado el bajo interés fabril y desarrollo tecnológico en esta área por parte de los inversionistas de la región. Este sector no se encuentra dentro de la vocación productiva y dentro de las prioridades de la industria Ibaguereña.

En el sector Textil de la Confección, 1.985 – 2.006, se encuentran empresas como: Fibratolima, Fábrica de Textiles del Tolima FATEXTOL S.A., T-shirt and T-shirts Ltda., Piper Ltda., Confecciones Logan Ltda., Confecciones Mustang, Confecciones Champion Ltda., Confecciones Ibatex Ltda, Inversiones Restrepo Villegas, Pijamas Dormilonas Ltda., Industrias Javar Ltda., Confecciones Barbux Ltda., Confecciones Don Matías Ltda., Creaciones Jamyc Ltda, Industria Manufacturera de Textiles, Inger Sport Gyan Ltda., así como Intex Ltda..<sup>185</sup>

Uno de los sectores con mayor relevancia en el PIB de la región después de la inclusión de la Ley 44 de 1.987 ha sido, precisamente, el sector Textil y de confección. Las

---

<sup>184</sup> Información obtenida de la fuente: Ramírez Arbeláez, Rubén Darío. Ibagué 1.890 – 1.990, Evolución y Valores Humanos, 1.990.

<sup>185</sup> Información obtenida de la fuente: Ramírez Arbeláez, Rubén Darío. Ibagué 1.890 – 1.990, Evolución y Valores Humanos, 1.990.

empresas más representativas son: Fibratolima, llamada Fabricato (dedicada a Hilandería, tejeduría y tinturado) y Fatextol, (dedicada a tejeduría, tinturado y confección de prendas de vestir en tejido de punto), que se destacan por el tamaño de su producción y el tipo de productos que manejan.

La actividad productiva se basa en la fabricación de telas para la distribución a otras empresas de confecciones, que se encargan de producir insumos para otras que se dedican a esta actividad. Existen empresas industriales dedicadas a la confección de ropa en general, además de ropa sport, prendas en tejido de punto, ropa interior y confección de pijamas; subsector que ha surgido rápidamente durante los últimos veinte años, porque se halla en un desarrollo continuo, después de la producción de alimentos y la agroindustria. Esta favorable condición, es resultado de la relación directa que existe con el sector agrícola por medio de la producción algodonera.

En el sector Alimentos y Bebidas, 1.985 – 2.006, se registran empresas como: Industrias Aliadas S.A., Fábrica de Grasas de Aceite de Algodón. GRADINSA S.A., Gaseosas de Ibagué S.A., Bodegas Parra y Cía. Ltda., Importadora y Productora de Licores Ltda., Molinera El Dorado, Convertidora de Alimentos del Tolima, PROCECOL Procesadora de Cereales de Colombia, Fábrica de Licores Hernando Ramírez e Hijos, Comestibles Tolimenses Ltda., Industria Tolimense de Alimentos La Toya Ltda., Inversiones Alimenticias Pacandé, Empresa Molinera Molino Palobayo Ltda., Destilería y Bodegas de los Andes Ltda., Procesadora Industrial de Alimentos.<sup>186</sup>

Para la industria ibaguereña, los alimentos y las bebidas representan el sector con mayores atractivos de inversión, debido a la vocación productiva que ha generado la región por varias décadas. Posterior a la catástrofe de Armero, se encontró registro de 15 empresas, de las cuales 10 se dedican a la producción de alimentos y 5 a la de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Durante este periodo, Industrias Aliadas que se dedica a la producción de extracto de café, es la mayor representante en este sector. Otras empresas productoras de alimentos se dedican a la producción y procesamiento de alimentos relacionados con agroindustria como los cereales, las harinas y el arroz. Por su parte, Gradinsa S.A. que produce grasas y extractos de aceite de algodón, es una empresa importante en el sector de alimentos. Así, es importante resaltar que las empresas industriales relacionadas, orientan sus actividades fabriles a la vocación productiva de la región.

---

<sup>186</sup> Idem

Dentro del sector Cementero, Construcción en General y Material Asfáltico, 1.985 – 2.006, se encuentran empresas como: Cementos Diamante de Ibagué S.A., Materiales Perdura Ltda., Eugenio Cepelli Rodríguez, Procesadora de Mármoles San Juan Ltda., Alfredo Rojas Chulz., Industrias Asfálticas del Tolima., Prefabricación El Mohán Ltda., Concretos Ltda.<sup>187</sup>

De ellas, es cierto que previa a la catástrofe de Armero y a las ayudas otorgadas por la ley 44 de 1.987, existía la empresa Cementos Diamante de Ibagué S.A., hoy llamada Cemex.<sup>188</sup> Esta empresa es considerada la más importante del sector en Ibagué, en el entorno y por qué no del país, debido al alto nivel de tecnificación que ha alcanzado. A su labor, se suman otras empresas que se dedican a producir materiales para construcción, como: ladrillos, mármol, mezclas asfálticas y, acabados para los interiores de las viviendas como baños y cocinas.

En otros sectores de la producción 1.985 – 2.006, se encuentran empresas como: Recubrimientos Internacionales REINTER S.A., El Poirá Editores e Impresores., Palma Patiño Kenenver., Inversiones Montecristo., A.C.D.S. y Cía. Ltda., Maderas Aserradas S.A., Transcar S.A. Icollantas S.A.<sup>189</sup>

Éstas, se caracterizan porque su actividad no se puede registrar en ninguna otra clasificación. Cabe resaltar que entre las empresas más importantes y reconocidas en la ciudad están: Icollantas S.A. (reencache de Llantas), El Poirá Editores e Impresores (edición y litografía,) y Transcar S.A. (producción de ejes diferenciales, cardanes y ejes homocinéticos). Es necesario aclarar que El Poirá Editores e Impresores, comenzó el proceso de liquidación en julio de 2.006.

Las empresas restantes, se focalizaron en actividades como: utilización industrial de derivados de la madera y manipulación de materiales como la fibra de vidrio; que no tienen un alto grado de importancia para el sector industrial del municipio de Ibagué, durante este periodo.

*“Con el advenimiento de estas nuevas empresas, Ibagué vive una verdadera reactivación de tipo económico y social. Con ellas vino una generación de puestos de trabajo que, se calcula, supera los 5.000 empleos directos y más del doble de esta cantidad en oficios indirectos; además de los beneficios producidos por el efecto multiplicador de todas estas*

---

<sup>187</sup> Información obtenida de la fuente: Ramírez Arbeláez, Rubén Darío. Ibagué 1.890 – 1.990, Evolución y Valores Humanos, 1.990.

<sup>188</sup> Se dedica a producir cemento, concreto y otros derivados; provee materias primas e insumos a otras empresas del sector tanto de la región como de otras zonas del país.

<sup>189</sup> Información obtenida de la fuente: Ramírez Arbeláez, Rubén Darío. Ibagué 1.890 – 1.990, Evolución y Valores Humanos, 1.990.

*inversiones y el ingreso de divisas a la región, si se tiene en cuenta que varias de las nuevas empresas producen para la exportación”.*<sup>190</sup>

#### **3.4.5.2. Resultados de la quinta etapa**

Durante 1.985 – 2.006, época en que se presentó la catástrofe de Armero, que produjo la Ley 44 de 1.987 cuyo propósito fue generar para el gremio industrial un ambiente de innovación y progreso tanto para Ibagué como para el Tolima, los resultados a nivel empresarial e industrial fueron favorables y positivos dada la creación y conservación de empresas que hoy son importantes y de gran tamaño.

Así, es significativo recordar que pocas empresas industriales se encontraban en el municipio de Ibagué durante las primeras décadas del siglo XX. Sin embargo, a mediados de la década de los años 40 se presentan los primeros avances industriales en los subsectores de alimentos y bebidas (36); textiles (16); maderera (9); productos y sustancias químicas (7); producción de minerales no metálicos (13); productos metálicos, maquinaria y equipo (19) y otras industrias manufactureras (38); para un total de 138 empresas industriales en este periodo.

---

<sup>190</sup> Ramírez Arbeláez, Rubén Darío. Ibagué 1.890-1.990, Evolución y Valores Humanos, 1.990. página 200 - 204.

**CAPÍTULO 4**  
**DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO**  
**DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN**  
**Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ**

*“Investigar significa pagar la entrada por adelantado  
y entrar sin saber lo que se va a ver”.*

J. Robert Oppenheimer  
“Físico Estadounidense”.





Este capítulo se centra en el diseño del estudio de campo y, en el análisis de la información obtenida de la investigación. Para ello, se tiene en cuenta el marco teórico elaborado en el Capítulo dos.

#### **4.1. OBJETIVOS**

El objetivo de este estudio de campo es confirmar las conclusiones expuestas en el marco teórico acerca del tema de intraemprendimiento, que son resultado de las experiencias vividas en las empresas Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué. Con ello, se explicita la relación que existe entre el marco teórico y la realidad empresarial dado que se considera relevante, por una parte, que las empresas apliquen conceptos teóricos y, por otra parte, que el mundo empresarial es una fuente muy valiosa de aprendizaje que puede enriquecer, aportar y confrontar conceptos teóricos.

El presente objetivo se puede subdividir en dos tareas:

- Verificación de la vigencia de las conclusiones expuestas en el capítulo dos, en la realidad de las empresas seleccionadas y visitadas.
- Análisis de la forma como se han hecho realidad las anteriores conclusiones en cada una de las instituciones visitadas y, en el caso de que no se apliquen o cumplan, identificación de los motivos que lo impiden.

En otras palabras, la presente investigación no sólo enumera la existencia de metodologías, sino también, busca profundizar sobre el tema a través de preguntas como: ¿Cómo ha sido el proceso vivido?, ¿Se han presentado éxitos o fracasos?, entre otras. Las respuestas obtenidas brindan la posibilidad de relacionar o complementar los aspectos plasmados en los anteriores capítulos. Además, busca reconocer conceptos aplicados a la vida empresarial, que pueden posteriormente brindar apoyo a otros estudios en el área del Intraemprendimiento.

#### **4.2. ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO**

El instrumento utilizado es la entrevista semiestructurada que permite una discusión sobre las cuestiones preestablecidas, una alteración de su orden, la inclusión de nuevas preguntas o la eliminación de algunas. Este tipo de entrevista es aplicada a las personas elegidas de cada una de las empresas, quienes brindan respuesta a cinco hipótesis, por

medio de las cuales se da a conocer las aportaciones que el entorno empresarial del Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué brinda al ámbito del intraemprendimiento. En el Anexo N° 5, se recoge la relación de preguntas de la entrevista.

#### **4.3. CASOS EMPRESARIALES SELECCIONADOS PARA EL ESTUDIO DE CAMPO**

En la investigación cualitativa, se tienen criterios de selección y diseño muestral, en el cual el objetivo principal es lograr una profundidad óptima, por ello en la práctica se deben considerar algunos supuestos para la selección y adquisición de la muestra de la investigación, entre ellos encontramos algunos enunciados según (Rojas y Patino 2005, 39):

- *“El muestro es un proceso desde el comienzo hasta el final de la investigación en el que la construcción de la información nos indica la necesidad de explorar nuevos casos o profundizar en los ya investigados, en una especie de ciclo continuo de búsqueda.*
- *Es un proceso selectivo durante el cual el investigador decide el QUIÉN, EL QUÉ, EL DONDE Y EL CUÁNDO INVESTIGAR.*
- *Las personas, los lugares y fenómenos seleccionados deben ser accesibles para el investigador; en tal sentido, es éste quien debe determinar, en una evaluación constante, el mejor momento para acceder a sus informaciones.*
- *El QUÉ y el QUIÉN, se entienden como unidades de muestra mientras el CÓMO constituye el criterio de muestreo”.*

En ese sentido, a continuación se explica el criterio de elección de las empresas tanto del entorno Vasco como del Ibaguereño para desarrollar el presente estudio:

Con relación a las empresas cooperativas del Grupo Mondragón, se realiza un análisis de aquellas que “El intraemprendimiento”; la lista que las relaciona es adquirida directamente en el Grupo gracias al apoyo y la colaboración del director de esta tesis doctoral, PhD. Iñazio Irizar<sup>191</sup>. En la ciudad de Ibagué, se tuvo en cuenta las empresas que representan una red de reconocimiento, es decir, aquellas que se han caracterizado por una constante dinámica que no solamente ha impactado la ciudad sino también al

---

<sup>191</sup> Iñazio Irizar, PhD en Dirección de Empresas de la Universidad de Mondragón del País Vasco”.

departamento, que a lo largo de la historia de su funcionamiento se han referenciado como empresas importantes de la región; generadoras de empleo y que han hecho surgir a la región en el contexto nacional.

La denotación de empresas relevantes para la región, es resultado del hecho de que detrás de cada una de ellas normalmente esté un director, un gerente; personas que finalmente las hacen porque están a cargo de ellas y las han impactado haciéndolas crecer y participar del mercado exitoso. Lo anterior, hace que esas empresas sean realmente para la región y que su aporte, su crecimiento, su figuración, y que la idea de retornarle a la región de parte de sus dirigentes las perfilen como empresas con cierta responsabilidad social y empresarial.

*“Dichas empresas han realizado procesos intraemprendedores”<sup>192</sup>*, según palabras del Dr. Gabriel Espinosa quien tuvo la oportunidad de contactarlas, es decir, de estar cerca de ellas durante su estadía en la Cámara de Comercio. Estas empresas fueron invitadas precisamente a procesos que tenían que ver de alguna manera con emprendimiento, con procesos de cooperación entre ellas mismas; por ello, el tema no les es ajeno y muestran mucho interés.

Son empresas que han estado pendientes de las propuestas del Gobierno Nacional o de entes locales o gremiales para participar y tratar de involucrar en el tema a sus organizaciones, así como para formar a sus dirigentes y propietarios. Con esto, la gran mayoría de ellos han tenido la oportunidad de estar fuera del país, conocer la realidad empresarial del mundo; por ende, de adquirir y aplicar nuevos conocimientos en cuanto a emprendimiento se refiere. Estas empresas han estado en proceso de crecimiento, algunas inclusive pasando por dificultades pero siempre con la disposición de innovar, de buscar apoyo y, de llevar esos procesos a sus organizaciones. Son empresas con muchos años de trayectoria.

La obtención de dicha información contó con el apoyo y la colaboración del Dr. Gabriel Espinosa<sup>193</sup>, y del ex-rector de la Universidad de Ibagué, Dr. Leonidas López Herrán.<sup>194</sup>

---

<sup>192</sup> Entrevista realizada al Dr. Gabriel Espinosa, hoy día Exdirector de la Cámara de Comercio y actualmente Gerente del Centro Comercial Multicentro de la ciudad de Ibagué.

<sup>193</sup> Hoy día ex-director de la Cámara de Comercio y actualmente Gerente del Centro Comercial Multicentro de la ciudad de Ibagué.

<sup>194</sup> Leonidas López Herrán, hoy día ex-rector y miembro del Consejo de Fundadores de la Universidad de Ibagué; asesor de rectoría de la Universidad del Rosario en Bogotá.

Teniendo claro cuales serían las empresas a estudiar, se procede a definir el número de las mismas. Como es un estudio cualitativo donde se considera que entre más observaciones o aproximaciones se realicen mayores serán las posibilidades de encontrar aspectos relacionados con el marco teórico, se tiene en cuenta un límite de empresas por región y se escoge un tamaño de 12 empresas por cada lugar que brindan información importante para el presente trabajo. Las organizaciones entre empresas cooperativas, limitadas y anónimas, que hacen parte de esta investigación, se relacionan en la Tabla N° 18, las empresas del Grupo Mondragón – España y en la Tabla N° 19, las empresas de la ciudad de Ibagué.

Tabla 18. Empresas de Mondragón

Nº	Persona entrevistada y puesto	Empresa y Departamento	Número de Empleados	Sector y Actividad	Tamaño	Clasificación Jurídica	Clase de Empresa
1	José Maria Ormaechea Fundador	Caja Laboral	2.000	Banca	Grande	Cooperativa	Privada
2	Francisco Barleta Director Nuevas Actividades	Grupo Eroski Oficinas Centrales	40.000	Distribución	Grande	Cooperativa	Privada
3	Iñaki Landa Director Secretaría Técnica	Grupo Fagor Oficinas Centrales	9.000	Industrial Electrodomésticos	Grande	Cooperativa	Privada
4	Armin Isasti Fundador	Incubadora Saiolan	8	Promoción Incubadora empresarial	Pequeña	Sociedad Anónima- sin animo de lucro	Privada
5	Guillermo Irazoki Director Marketing	Ikerlan Centro investigación	225	Investigación	Mediana	Cooperativa sin animo de lucro	Privada
6	Txomin García Director General	Grupo Ulma Oficinas Centrales	2.500	Industrial Construcción	Grande	Cooperativa	Privada
7	Juan Mª Uzkudun Director Nuevas Actividades	Dpto. Innovación y Desarrollo de MCC Oficinas Centrales	84.000	Corporación Industrial y servicios	Grande	Cooperativa	Privada
8	Agustín Laka Director Gerente	Lana	80	Industrial Madera	Mediana	Cooperativa	Privada
9	José Ángel Marañón Director Nuevas Activ.	Grupo Danobat – Ideko Centro investigación	400	Industrial Maquina herramienta	Grande	Cooperativa	Privada
10	Ion Aguirre Director Industrial	Ecenarro	120	Industrial Componentes	Mediana	Cooperativa	Privada
11	Iosu Zabala Rector	Mondragón Unibertsitatea	240	Educativa	Mediana	Cooperativa sin ánimo de lucro	Privada
12	Javier Valls Director General	Dpto. Nuevas Empresas de MCC	8	Promoción Empresarial	Pequeña	Sociedad Anónima	Privada

Fuente: elaboración propia. Información obtenida por medio del director de tesis.

“Caracterización de los intraemprendimientos  
 en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

4- DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ  
Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

Tabla 19. Empresas de la Ciudad de Ibagué

Nº	Persona entrevistada y puesto	Empresa y Departamento	Número de Empleados	Sector y Actividad	Tamaño	Clasificación Jurídica	Clase de Empresa
1	Yesid Fernando Soto Neira Gerente	Metalplas	18	Industrial - Fabricación de equipos agrícolas	Pequeña	Limitada	Privada
2	Luis Fernando Caicedo Lince Gerente	Fondo Ganadero del Tolima	76	Agropecuario	Mediana	Anónima	Privada
3	Alejandro Palau Lens Gerente	Inversiones Agropecuarias Doima	200	Agroindustrial Cultivos	Mediana	Anónima	Privada
4	Oscar Heladio Giraldo Valencia Gerente	Molino Roa	70	Agroindustrial - Compras y procesamiento de arroz	Mediana	Anónima	Privada
5	Empresario líder	Grupo Familiar Sol	-	Inversiones Inversiones	Micro	Anónima	Privada
6	Isaac Lozano Gerente	Camisas y Pantalones Monarca	174	Manufacturero Comercial	Mediana	Limitada	Privada
7	Marco Tulio Espinosa Mesa Gerente	Inavigor	286	Manufactura – Pcc y Comerc. de prod. panadería y repostería	Mediana	Limitada	Privada
8	Camilo Tovar Caldas Gerente	Granja Buenos Aires	500	Agroindustrial Avícola	Grande	Anónima	Privada
9	Edgar Eduardo Muñoz Hernández Gerente	Serviarroz	62	Agrícola - Comercialización de insumos agrícolas	Mediana	Cooperativa	Privada
10	Leonidas López Herrán Rector	Universidad de Ibagué	410	Educativo Educación	Mediana	Sin animo de lucro	Privada
11	Bernanrdo Vila Mejía Gerente	Feldespatos El Vergel y Cia	23	Minero Extracción de feldespatos	Pequeña	Limitada	Privada
12	Cristina de Sabogal Gerente financiera SuCampo S.A.	Grupo G. Hurtado	257	Agrario (Comerc. insumos agrícolas, pcc de arroz y maíz). Transporte: Comerc de llantas (agricolas, transp carga, pasajeros, subdistribuidores y vehículos particulares), grasas y lubricantes (maq. agrícola, transporte, industria, canal) y prestación de servicios automotrices.	Mediana	No esta constituido ante cámara de comercio, funciona de manera informal como grupo familiar.	Privada

Fuente: elaboración propia

“Caracterización de los intraemprendimientos en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

Como se puede observar en las clasificaciones, existe diferencia entre las empresas en aspectos como actividad, clasificación jurídica y tamaño<sup>195</sup> con el propósito de obtener resultados desde diferentes entornos empresariales.

#### 4.4. UNIDAD DE ANÁLISIS

Es importante tener en cuenta que la Unidad de Análisis del presente estudio es el "Intraemprendimiento", que se desarrolla al interior de las organizaciones seleccionadas de las dos regiones tanto en España como en Colombia. Para obtener la correspondiente información, se procede a elegir un representante que tiene el conocimiento de lo ocurrido y de lo que está sucediendo tanto al interior como al exterior de su empresa en términos de emprendimiento, así como la visión empresarial de la organización de la cual es dueño y/o dirige.

Así, los entrevistados han sido fundadores, presidentes, gerentes, rectores y directores de las 24 empresas que hacen parte del Grupo Mondragón, y empresas de la ciudad de Ibagué.

#### 4.5. RECOGIDA Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis tiene en cuenta el criterio de reglas<sup>196</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, de igual manera, los distintos temas, categorías y códigos que se generan a medida que la investigación avanza. Su principal herramienta es la comparación.

El análisis de datos se realiza en dos etapas. Primero, se analizan cada uno de los casos de manera interna y, segundo, se procede al cruce de la información porque es importante conocer individualmente cada caso estudiado y comparar entre los mismos para ir a la generalización, según sugieren Eisenhardt (1989); Voss et al (2002).

La obtención de la información se describe así: en junio de 2006, se diseña el cuadro definitivo de las empresas para entrevistar el personal de las cooperativas del Grupo Mondragón. Con la colaboración de Irizar Irizar<sup>197</sup> y Ugarte Luxio<sup>198</sup>, se obtienen las citas

---

<sup>195</sup> Las empresas tienen una clasificación según el tamaño de la misma, que obedece al número de empleados y a la facturación que tenga. En este caso, la clasificación también considera el lugar, que es diferente para las empresas tanto del País Vasco como para las de la ciudad de Ibagué.

<sup>196</sup> Reglas que construye Robson, teniendo en cuenta autores como Miles y Huberman (1984) y Delamont (1992).

<sup>197</sup> Doctor en Empresariales por la Universidad del País Vasco, director de la primera tesis doctoral leída en la Universidad de Mondragón en junio de 2002, estudioso de los emprendedores del Valle de Mondragón, ha publicado 9 libros, entre ellos "Los directivos industriales del Valle de Mondragón" (1999) y "El reto de ser emprendedor" (2003).

<sup>198</sup> Doctor en Antropología, director de Investigación y Desarrollo, y o del tercer ciclo de Mondragón Unibertsitatea, Oñate, País Vasco.

correspondientes con los empresarios del Grupo Mondragón, del País Vasco. Durante los meses de junio y julio del mismo año y noviembre de 2007, se procede a la realización de las entrevistas en compañía del director de tesis, apoyada en la entrega de una carta de presentación personal, que constituye el Anexo N° 6 del trabajo.

De la misma manera se procedió en la ciudad de Ibagué, en Colombia. El proceso inicia en el mes de diciembre de 2006, incluyendo parte del 2007 y finalizando en el año 2008. Teniendo definido el cuadro de las empresas seleccionadas, se procedió a enviar cartas de presentación, Anexo N° 7, firmadas por el Dr. Leonidas López Herrán<sup>199</sup> y dirigidas a los empresarios de la ciudad, por medio de las cuales se hace la presentación de Diana Janneth Varela Londoño, como estudiante del proceso Doctoral en Mondragón Unibertsitatea y como colaboradora de la Universidad de Ibagué. Después, se continúa con la gestión telefónica para definir la fecha de la entrevistas con cada una de las personas elegidas.

El desarrollo de las entrevistas tanto en las empresas del Grupo Mondragón como en las empresas de la ciudad de Ibagué tiene una duración que oscila entre una y media y dos horas. Dentro de este último promedio, el procedimiento es el siguiente:

- Primero, presentación, ante el entrevistado, de la investigación dando a conocer los objetivos de la misma.
- Segundo, realización y grabación de las entrevistas. Con este registro, la información es archivada en un medio más confiable y, de esta manera, se brinda un análisis más exacto y cuidadoso.
- Tercero, transcripción de las entrevistas que es revisada entre el director y la doctorando.
- Cuarto, categorización. La información obtenida de la transcripción de las entrevistas, se organiza por categorías que dan cuenta de qué sucedía, en términos de emprendimiento, con cada uno de los entrevistados de las empresas elegidas.
- Quinto, el software NVivo revisión 2.0.161<sup>200</sup>, se utiliza con el fin de codificar las respuestas en categorías de análisis y obtener los resultados del trabajo de campo. A partir de esto, se discuten los resultados y se establecen las conclusiones.

---

<sup>199</sup> Ex-rector y miembro del Consejo de Fundadores de la Universidad de Ibagué, asesor de rectoría de la Universidad del Rosario en Bogotá – Colombia..

<sup>200</sup> Software científico elaborado como apoyo para la investigación cualitativa.



A continuación, en la Tabla N° 20, se relacionan los diferentes criterios que se han tenido en cuenta para el desarrollo del trabajo de campo en las empresas del Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué.

Tabla 20. Criterios

Aspectos	Criterios	Descripción
Intraemprendimiento	Intraemprendimientos	Detallar los intraemprendimientos generados.
	Motivos por los que nace un intraemprendimiento	Identificar cuales son los motivos por los cuales nacen o surgen los intraemprendimientos.
	Motivos que afectan los intraemprendimientos	Cuales son las razones que pueden incidir o afectar para que un intraemprendimiento no surja en interior de las organizaciones.
	Estrategias	Identificar las estrategias que utilizan para el desarrollo de nuevos intraemprendimientos.
	Resultados	Dar a conocer si en realidad los intraemprendimientos conllevan a obtener resultados positivos para él y la casa matriz.
	Metodología	Plasmar los pasos o la metodología para el desarrollo de los intraemprendimientos. Si en realidad existe.
Factores que inciden en los Intraemprendimientos	Intraemprendedor	Perfil de la persona o equipo intraemprendedor.
	Apoyo de la organización	Identificar las diferentes maneras como la organización puede ayudar a la realización de nuevos intraemprendimientos y verificar si existe la tolerancia al fracaso en los intraemprendimientos y si se ha presentado algún caso.
	Cultura organizacional intraemprendedora	Existencia de una cultura de intraemprendimiento, y sus características.
	Innovación e I+D	Identificar si llevan a cabo innovaciones, y la existencia I+D.
	Alianzas estratégicas	Identificar alianzas estratégicas que realizan para el desarrollo de nuevos intraemprendimientos.
	Incentivos	Identificar la existencia o no de estímulos, y cuales serian las formas.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6. CASOS ANALIZADOS - EMPRESAS DE MONDRAGÓN.

En este punto, se analiza el tema central de la investigación – El Intraemprendimiento - en cada uno de los casos de las empresas del Grupo Mondragón.

En el mismo análisis, se lleva a cabo el seguimiento detallado de cada uno de los aspectos que se considera deben existir en las organizaciones, para que se desarrolle el intraemprendimiento; que han sido identificados en el capítulo dos: Estudio del arte. Además, se detalla la metodología y las estrategias necesarias para ejecutar dicho proceso, los motivos

que inciden para que un intraemprendimiento se realice o, por el contrario, muera o no nazca y los resultados obtenidos en el seno de las empresas.

#### **4.6.1. Síntesis de resultados del estudio de campo**

A continuación se expone cada uno de los casos empresariales, objeto de estudio.

##### **4.6.1.1. Caja Laboral**

- **Intraemprendimientos**

Caja Laboral es una Sociedad Cooperativa de Crédito, con sede social en Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa). C.L es producto de un proceso intraemprendedor, que nace a mediados de 1955 con la empresa Ulgor, denominada hoy día Fagor Electrodomésticos. De ésta surgen Fagor Arrasate, la Cooperativa San José y Funkor en Elorrio y, entre ellas, crean Caja Laboral, en 1960. Así, pasan cinco años desde la creación de Ulgor hasta la fundación de la Caja Laboral.

Con el tiempo, la Caja Laboral constituye una verdadera fuente de creación de empresas gracias a su capacidad de financiación y su propia organización. En ese sentido, además de erigirlas las hace socias junto con las cooperativas que han nacido fuera del grupo y así, desde 1960 a 1990, se establece un centenar de cooperativas, de las cuales aproximadamente la mitad son producto directo de la Caja Laboral, y el resto ha surgido espontáneamente, en el momento en que el grupo se llamaba Grupo Asociado a Caja Laboral. Desde 1990, la Corporación Cooperativa Mondragón deja de ser Caja Laboral como ente financiero, el eje sobre el cual gira la creación de cooperativas.

Cuando se formó la Corporación Corporativa MCC, surgen tres grandes sectores: Sector Industria, conformado por 100 cooperativas; Sector Distribución, cuya cabeza visible es Eroski, que representa el 50% de la importancia de ese sector dentro de la Corporación) y; el Sector Financiero, formado por Caja Laboral Popular y Lagun Aro).

Cabe resaltar que son las Cooperativas las que crean el Grupo Mondragón. El grupo ha crecido porque unas cooperativas se han unido a él, y otras se han creado dentro de Caja Laboral. Antes, existía un órgano que coordinaba las cooperativas llamado División Empresarial de Caja Laboral, que lideraba la creación y desarrollo de nuevas cooperativas. Existe una

encomienda, por así decirlo, de Caja Laboral que desde el 84, incluso antes de existir Grupo Mondragón, reza: hay que agruparse para tratar de ir desarrollando el mundo cooperativo.

Entonces, desde Caja Laboral se constituye lo que se llama el Grupo Cooperativo de Mondragón, "GCM". Éste representa a los grupos Comárcales y, desde aquí, empieza a impulsarse una organización mas formal y aglutinante de las cooperativas. De este proceso que comienza a principio de los 80, surge en el año 84 Oñalan, que funda el grupo de Oñate, como el de Mondragón que giraba en torno a Fagor, el grupo Nervión, el grupo Urssa; todos Comárcales.

Caja Laboral participa en sociedades<sup>201</sup> de las cuales algunas forman parte de su perímetro de consolidación, entre ellas se encuentran:

- Seguros Lagun-Aro Vida SA y Seguros Lagun-Aro, junto con Lagun-Aro EPSV, manteniendo una participación directa del 76% y 41,9%, respectivamente.
- Caja Laboral Gestión SGIIC, SA, Gestora de Fondos de Inversión mobiliaria, filial al 100%.
- Euskadiko Pentsioak EPSV, filial al 100%, cuyo objeto social es la constitución y gestión de Planes de Previsión.
- MCC Inversiones, MCC Innovación SPE, MCC Desarrollo SPE, MCC Desarrollo Navarra y MCC Promoción de Empresas SPE, con diversos porcentajes de participación, entre otras sociedades del ámbito de la Corporación MCC, cuya finalidad común es promover el desarrollo y el empleo cooperativo.
- VISESA, Orubide SA y Alokabide, SA, impulsadas por el Gobierno Vasco para fomentar la construcción de viviendas de protección oficial, de carácter social o en régimen de alquiler.
- Luzaro, SA, Sociedad de Préstamos Participativos para las PYMES; Elkargi SGR y Oinarri SGR, Sociedades de Garantía Recíproca para PYMES y comercios.
- SHARPE Asset Management e International Capital Research, Gestora de Fondos.

---

<sup>201</sup> Información obtenida de la pag:

[http://www.aeca.es/comisiones/rsc/biblioteca\\_memorias\\_rsc/memorias\\_empresas\\_espa%F1olas\\_4/caja\\_laboral\\_rsc\\_2\\_005.pdf](http://www.aeca.es/comisiones/rsc/biblioteca_memorias_rsc/memorias_empresas_espa%F1olas_4/caja_laboral_rsc_2_005.pdf)

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

○ Presencia de personas con espíritu emprendedor, como es el caso del Padre Arizmendiarieta.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

○ Cuando van creándose cooperativas nuevas, surge el problema que cada una va por su cuenta, presentándose crisis, y se percibe que no es fácil responder haciendo organizaciones próximas.

Ø **Estrategias**

○ Existencia de una encomienda muy clara en Caja Laboral: “hay que agruparse para tratar de ir desarrollando”.

Ø **Resultados**

○ Durante las décadas 60-70 del siglo XX, Caja Laboral experimentó un notable proceso de crecimiento y expansión, instituyéndose como el eje del Grupo Cooperativo Mondragón. Fruto del proceso de desarrollo, en los 80 amplió su actividad inversora, inicialmente centrada en las Cooperativas asociadas, hacia otros segmentos de clientes como Economías Domésticas y luego PYMES; igualmente, centró su actividad en la función financiera, por medio de la División Bancaria, adquiriendo funciones de Seguridad Social y Management, personalidad jurídica propia, a través de Lagun-Aro EPSV y Grupo LKS, respectivamente.

○ Actualmente, Caja Laboral constituye una Entidad de Crédito de dimensión media en el sector financiero español, con una posición de liderazgo en Calidad de Servicio al Cliente, Eficiencia, Rentabilidad y Solvencia.

• **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

Ø **Intraemprendedor**

Caja Laboral está conformada por cooperativas industriales y de consumo, primordialmente por impulso directo del sacerdote José María Arizmendiarieta; principal referencia del Cooperativismo en el País Vasco y personaje clave en la historia de la Economía Social universal.

Ø **Apoyo de la organización**

La organización apoya en aspectos económicos, humanos, de infraestructura y tecnológicos.

Ø **Cultura organizacional - intraempresarial**

Implica la existencia de un emprendedor con visión y espíritu emprendedor, además de una mentalidad emprendedora en el interior de las organizaciones.

Ø **Alianzas estratégicas**

Se realizan alianzas entre distintas empresas para la creación no solo de Caja Laboral, sino del Grupo MCC como tal.

#### 4.6.1.2. Grupo Eroski

- **Intraemprendimientos**

En el interior de esta organización existe un comité de promoción conformado por: el presidente, Constan Dacosta; el director general, Agustín Makaide; el director comercial, Vicente Gómez; el director de dominio de servicios, Carlos Alcalde; los directores de promoción de negocio de diversificación, Francisco Barleta y Ton cortaza. Además de éste, cuenta con una unidad de decisión para lanzar cosas nuevas pero, por el momento, no está haciendo reuniones porque quiere reforzar y estabilizar los negocios del país. Es necesario destacar que en Eroski se encuentran dos áreas completamente diferenciadas que son:

- **Domino Alimentario**

Área en que se ubican hipermercados y supermercados. Al interior de este dominio de hipermercados existe el departamento de innovación de nuevas actividades, a cargo de cuatro personas. Su labor es encontrar oportunidades de negocios en el interior de los hipermercados. Su director es Mikel Madariaga.

Con el fin de aprovechar el flujo de gente, en los hipermercados se visualizan oportunidades y ofertas; por ejemplo, en Victoria hay un stand de soluciones dentro del hipermercado, cuyo propósito es brindar soluciones adicionales que amplían la oferta del hipermercado. Con ello, el cliente que entre al hipermercado no solo va a comprar garbanzos, también, puede encontrar ofertas de productos financieros, arreglos para el hogar, seguros, telefonía móvil o ventas online.

**Gasolinera:** en los hipermercados se encuentran gasolineras, aunque, no es diversificación del Grupo Eroski, por lo tanto, no se ubican de manera aislada en las carreteras. Éstas se encuentran dentro de la cuenta de explotación de la superficie, no tienen gerente, ni estructura independiente y reporta directamente a los negocios de hipermercados.

**Ópticas:** como en el caso de las gasolineras, las ópticas están ubicadas dentro de la galería comercial y, a su vez, dentro de la cuenta de explotación de los hipermercados a quienes reportan. Por lo tanto, los servicios ofertados se encuentran dentro del paraguas de los hipermercados.

o **Dominio Servicios**

Está constituido por los negocios de diversificación, que permiten crear nuevos negocios externos, teniendo claro que su estructura es completamente independiente, aunque pertenezcan al grupo Eroski. Su director es Carlos Alcalde cuya labor es coordinar los cinco negocios de diversificación que a continuación se presentan:

**Forum Sport:** cuenta con una junta rectora, a la cual asisten dos atletas profesionales, que conocen sobre el negocio y con un director y una estructura aislada fuera de la zona. Gesta es la insignia y propietaria de Forum.

**Perfumerías IF:** este negocio nació de manera diferente. No fue lanzado desde sus inicios sino como resultado de la compra del mercado existente a cargo de 3 a 5 familias que tenían cuatro insignias de perfumerías distintas. Empezó con 80 a 90 perfumerías y actualmente tiene 200; el grupo domina la mayor parte del mercado. Dapargel es el nombre de la insignia de la sociedad. La gestión, estructura, nombre, sociedad jurídica e, incluso, las cooperativas están fuera de la zona, en Derio. Es un negocio de diversificación, con su propio director general que cuenta con una estructura independiente del grupo Eroski. Brinda una oferta especializada y se perfila como especialista en todas las líneas que ofrece.

**ABAC:** ubicado en el centro comercial de Vitoria, este negocio es una tienda de ocio y cultura, lanzado en el año 2004, que cuenta con 2 tiendas. Dada su reciente aparición, no demanda un nuevo negocio con un director de personal y uno económico porque no hay cuenta de explotación que lo soporte en los primeros años. Para crecer, necesita de una base desde la cual sus propios beneficios crean las condiciones para montar una estructura más profesional o más completa. Ainza es el nombre de la insignia de la sociedad.

**HOREKA:** es el negocio más sinérgico que puede existir en el Grupo Eroski, dedicado a distribuir alimentación seca y frescos a la restauración y a catering. Éste es el nombre de la insignia de la sociedad.

**Viajes Eroski:** se ha creado visualizando el aumento de la actividad viajera de la gente.

El director de negocios de diversificación, Francisco Barleta, es responsable de la identificación de tendencias e ideas que puedan convertirse, en el futuro, en otros negocios; para ello, debe convencer internamente que el negocio propuesto es interesante y, convertirlo en un negocio de diversificación. En los negocios de diversificación, el Grupo Eroski quiere dominar desde los temas de cooperativa, por tener en realidad las decisiones y el consejo de administración; con ello, evita riesgos en ese sentido.

#### Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

- Las compras aisladas, no en conjunto y por sentido común. Éstas constituyen un problema porque todo lo que no es del negocio principal, entre comillas “molesta” e implica invertir recursos y tiempo. En ese sentido, se tiene que mejorar ese engranaje, esa coordinación necesaria para que el grupo pueda realmente servir como cuna o base de los nuevos negocios. Se pensaba que el Grupo tenía una sinergia importante pero no es así, por ello, está trabajando para lograrla sobre todo a nivel práctico, de no contar con una estructura completa.

- Abordar otra unidad de negocio que no es tradicional del grupo, con otra orientación y que desconoce el saber hacer - now how. Esta condición implica buscar y tener un parner.

- El préstamo de personal. Este es el caso de ABAC, donde existe una persona encargada de personal, otra de marketing, pero físicamente, no están dentro de su cuenta de explotación; son personas que asisten pero no aparecen directamente en la plantilla.

- El soporte inicial de la cuenta de explotación. Al empezar un negocio lo ideal es contar con un gerente, un director de personal, uno financiero, uno de marketing, pero, tal condición no es sostenible. Por ello, se opta por la dirección virtual, donde participa Francisco Barleta quien aporta su experiencia e intenta agilizar procesos del grupo.

### Ø Estrategias

○ Considerar ideal tener una antena externa para ver los movimientos que están ocurriendo. Es importante tener acceso no solo a tendencias socioculturales y socioeconómicas, sino también, a aquello que acontece con la competencia y, a lo que está ocurriendo en países que superan el mercado español, con el fin de anticipar y prever nuevas ideas y negocios.

○ Centrar el 100% de la atención en los clientes. Para ello, se diversifica el negocio de tal manera que se pueda atender casi al mismo cliente de sus hipermercados y supermercados.

○ Definir un proceso para anticiparse a las claves de éxito en los negocios, en el futuro, teniendo en cuenta la diversificación.

○ Dar cumplimiento al plan estratégico del Grupo, identificando negocios que complementen las necesidades de los clientes históricos. Esta estrategia obedece al hecho de que difícilmente se emprende un negocio por pura especulación y sin alguna conexión con los clientes. El Grupo inicia un negocio porque realmente sabe que va a tener éxito.

○ Evaluar desde el concepto de la innovación. En las evaluaciones anuales que se realizan a los trabajadores, este concepto permite desvelar el potencial y el nivel de generación de ideas y de emprendimiento que poseen, como requisito esencial para ser parte de la organización. Por ende, éstos procuran su desarrollo.

### Ø Resultados

○ Las gasolineras, por su parte, tienen ingresos, rentabilidad y están generando nuevos empleos; mientras que la perfumería del Grupo de diversificación es la de mayor rentabilidad, con márgenes altos si se le compara con las demás, en tiempo y en rendimiento.

○ Las nuevas unidades de negocio han incidido en el crecimiento y en la rentabilidad del Grupo Eroski de manera positiva. Están aproximadamente en un 16% dentro la facturación total, aunque no están ganando dinero porque existe un periodo de curva. Aún así, la apuesta es contundente y la idea es llegar a formar parte del Plan Estratégico, que cubre hasta un 25% de la facturación total del grupo.



- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- Ø **Intraemprendedor**

Debe ser una persona con determinación y capacidad de convencimiento.

- Ø **Apoyo de la organización**

El apoyo no es fácil. Cada uno tiene objetivos concretos por cumplir que obedecen al plan de gestión; por tanto, la presión por conseguirlo es dura. En el campo de la perfumería, el Grupo tiene un equipo fantástico, con ideas muy claras, directivos unidos, buena estructura y gente joven.

Desde su fundación, la organización pide, siempre que puede, las subvenciones al Grupo Mondragón. Éstas devienen del dinero que las cooperativas aportan y el Grupo luego recoge.

De otra parte, la tarea de emprender un negocio no es sencilla y la labor del personal debe valorarse. Aquí, cabe resaltar el caso de un negocio de diversificación, de restaurantes con una gestión transparente e impecable pero sin el saber hacer adecuado, que se lanzó por cuenta propia sin acertar con el concepto de negocio. Pese al resultado, la empleada que trabajaba allí como socia y gerente, ahora está en Eroski. En concordancia, la anterior situación ha sido asumida y se ha intentado aprovechar la gente de la mejor forma posible. Así, el Grupo Eroski presta especial atención en la condición en la que quedan las personas luego de enfrentar circunstancias como ésta, reubicándolas en los supermercados o a nivel interno; sobre todo porque la reubicación más que un privilegio es una obligación para los socios.

- Ø **Cultura intraemprendedora**

Para que exista esta cultura, la organización debe poner a disposición herramientas, favorecer la innovación y el reconocimiento, brindando ejemplo desde el nivel más alto.

- Ø **Innovación e i+d**

El Grupo Eroski ha creado 12 retos de intraemprendimiento; entre ellos se encuentra el número siete, que procura innovar para reducir costos o innovar para generar un nuevo negocio. Este reto que se presenta e implementa de forma transversal, es interesante porque rompe con las estructuras verticales y los sesgos en hipermercados y supermercados, configurando una organización más flexible y ágil.

En el reto, se realiza un forum que es dirigido por un director y asistido por un representante de cada negocio, también, por personas que están trabajando en innovación y en procesos de renovación. El método para hacer los talleres de innovación, está colgado en la intranet del Grupo, así por ejemplo: si una persona de Dapargel no sabe nada de innovación, entra a intranet y allí encuentra la metodología y los pasos que debe seguir para llevar a cabo un taller de innovación. Todo está procedimentado.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

ABAC, tiene una relación de años con ABACOS que está conformado por tiendas cooperativas del mundo educativo en Cataluña y que constituyen los parner - socios en el lanzamiento de nuevos negocios. En este caso, el porcentaje mayoritario corresponde al Grupo Eroski, pero el dinero es dado por las dos partes. Ahora bien, en la medida en que el cash flow de cada negocio se va generando, las necesidades de ampliación de capital con aportaciones de los socios va disminuyendo y éstos originan su autogrecimiento.

#### Ø **Incentivos**

Aun no tienen estipulado.

### 4.6.1.3. **Grupo Fagor**

#### • **Intraemprendimiento**

La idea de constituir los distintos negocios que existen hoy día en Fagor, surgió del impulso de cinco fundadores de ULGOR, que contaron con la tutela del sacerdote Arizmendarrieta. A continuación se relacionan los intraemprendimientos generados en Fagor a través de la historia:

**Fagor Industrial:** en sus inicios se encontraba dentro de Ulgor y, luego de crearse la división industrial pasó a ser cooperativa independiente.

**Fagor Mueble:** durante un tiempo fue una cooperativa independiente.

**Fagor Electrodomésticos:** en la actualidad todas las actividades de esta cooperativa están organizadas como unidades de negocios, pero, en una época fueron cooperativas independientes, algunas de ellas son: RADAR (Empresa que fabrica minidomésticos), FAGOR CLIMA (Empresa que fabrica termos y calentadores). Además de las actividades internas de Fagor Electrodomésticos, surgieron cooperativas como: COPRECI y FAGOR ELECTRÓNICA,

proveedoras de componentes que se montaban en Fagor Electrodomésticos. De igual manera nacieron: FAGOR EDERLAN (trabaja la fundición), FAGOR ARRASATE (elabora máquinas-herramientas), FAGOR AUTOMATION (fabricantes de controles numéricos para máquinas herramientas e industria a nivel mundial).

En el presente, el primer impulso para continuar fortaleciendo el interés por el intraemprendizaje vino del Consejo Social del grupo, no del Consejo Rector. Esto quiere decir que la idea ha sido asumida por y entre los trabajadores y los socios de Fagor, gracias al respaldo de Saiolan como Centro de Empresas e innovación de Mondragón, que promueve la iniciativa intraemprendedora. En ese orden de ideas, el órgano más adecuado para hacer una primera entrada al tema por parte de Saiolan, es la Junta de Presidentes de Fagor, compuesta por ocho presidentes de los consejos rectores de las cooperativas del Grupo y dos secretarios funcionales. Es un órgano asesor del Consejo General, que es el consejo rector de la cooperativa de segundo grado Fagor S.Coop., que agrupa a todas las cooperativas Fagor.

#### Ø **Motivos que originan un intraemprendimiento**

o Necesidad de producir; en el mundo de los electrodomésticos no había nada. Las señoras lavaban la ropa a mano en casa; se cocinaba en lugares donde se hacía fuego pues la fuente de energía era la quema de carburo o leña; el frigorífico no existía y, en verano, las bebidas se enfriaban por efecto de una barra de hielo depositada en un barreño con agua; la escoba hacía las veces de la aspiradora. Faltaba impulso para trabajar porque todo lo que se hacía, estaba prácticamente vendido; así surgió la marca Fagor Electrodomésticos, anteriormente conocida como Ulgor. Ahora bien, se reconoció que su campo de acción podía ser extendido al mundo de las colectividades como restaurantes, cafeterías, hospitales, cuarteles y, así surgió Fagor Industrial.

o La idea se promueve porque el escenario es global, atendiendo a la evolución del entorno y a la disposición a cambiar. En este contexto, las empresas identifican la necesidad y oportunidad de abrirse al desarrollo de nuevas iniciativas empresariales por cuestión de carácter u otro motivo pero, por lo menos en el estado español, se actúa por necesidad, con un claro criterio de supervivencia ante la deslocalización.

#### Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

o Casos como el de Copreci, con un nivel de actividad fortísimo, hace pensar que el intraemprendimiento puede ser difícil. Esta empresa, por ejemplo, vió cómo su umbral de retabilidad casi desaparece por circunstancias bajo las cuales el precio de la materia prima, fundamentalmente el del cobre, pudo llevarse todo el margen bruto; una de ellas es: tener

algunos fabricados que llevan muchos cobres y éste, desde que se tiene uso de razón empresarial, ha sido extractado de los productos de contrabando que venía de Europa, en los tiempos de Franco, cuando las fronteras de España estaban cerradas para el intercambio comercial. En consecuencia, este mercado se hace poco transparente; igual ocurre con el de aluminio, zinc, latón, etc.

- En este momento, Fagor Automation sigue enfrentándose a muchos problemas gracias a la fuerte posición del euro con relación al dólar. Esta condición perjudica a la empresa porque el 60% de sus ventas se genera en el área del dólar o en áreas geográficas dolarizadas, también, porque las transacciones comerciales internacionales se hacen en dólares.

- Intentar suplir necesidades como la del procesamiento de datos a partir de la informática, por ejemplo, sin entender con certeza lo que implica, puede afectar el intraemprendimiento. Esto le sucedió a un grupo empresarial que de repente consideró necesario agilizar procesos de automatización del trabajo en las oficinas para hacer aplicativos informativos comunes dentro del grupo. Para ello, conformó un equipo de personas que desde servicios centrales ayudó a las cooperativas, constituyendo la empresa Uldata, que al final tuvieron que vender porque no entendían o entendían mal eso de entrar en el mundo de los servicios.

- La competitividad en el escenario global exige desplazar actividades productivas a países con menores costos de mano de obra. Así, surge la necesidad de crear nuevas actividades empresariales que ofrezcan una oportunidad de desarrollo profesional a los cooperativistas cuyo puesto de trabajo ha sido desplazado.

#### Ø Estrategias

- Primero, tener un especialista en intraemprendizaje para alentar, tutelar o dirigir los procesos; en el caso del Grupo Mondragón es Saiolan como una figura externa, experta y que promueva ese deseo entre la gente.

- Segundo, conseguir el apoyo gubernamental. Esto significa que desde los propios órganos del gobierno, del estado de la nación y, en este caso, de la comunicad autónoma, exista algún tipo de ayuda para hacer frente a ese fantasma denominado: deslocalización.

- Tercero, lograr la integración del proyecto en la estrategia de promoción de nuevas actividades a nivel de grupo Fagor; podría ser Fagor Electrodomésticos, Copreci, Fagor

Ederlan o cualquier cooperativa. Para ello, se debe considerar que la propuesta esté o haga parte del entorno de los negocios del Grupo; así, por ejemplo, si se pretende cultivar viñedos para producir chacolí, ésta queda lejos o fuera de los ámbitos y actividades de la empresa pues no tiene que ver con el mundo del electrodoméstico y de la automoción. En ese sentido, ha de interesar a la organización cómo abrir una nueva línea de productos de automoción, electrodomésticos, máquinas herramienta, paneles solares u otro tipo de transformación de energía.

#### Ø **Resultados**

o Fagor Electrodomésticos, en recursos financieros y a partir de su propia autofinanciación, ha sido un fuerte generador de empleo; igual Fagor Ederlan.

o En rentabilidad sostenida, casi recurrente en el tiempo, se destaca Fagor Industrial. Por su parte, Copreci ha tenido momentos óptimos con una rentabilidad estimable; mientras que Fagor Automation ha tenido períodos con márgenes muy buenos.

#### • **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

##### Ø **Intraemprendedor**

Persona que debe saber comunicar bien sus ideas, el ¿por qué? creer en ello, tener conocimientos específicos que pueden tener relación con la ideas. Ser líder capaz de generar ilusión y entusiasmo entre los compañeros y, convencer a los directivos de la cooperativa de respaldar la realización de actividades emprendedoras en la misma.

##### Ø **Apoyo de la organización**

Siempre ha tenido apoyo de la organización en todos los aspectos. Se supone que se procura una ayuda importante, pero, en el momento parece que el nuevo proyecto intraemprendedor no propone algo concreto, por tanto, debe responder desde hipótesis. Con relación a los fracasos, el Grupo está dispuesto a aprender de ellos; los consideran una actividad de aprendizaje.

##### Ø **Cultura intraemprendedora**

Debe existir la predica interna, la innovación y los compromisos, los cuales siempre están dentro de los valores cooperativos de la corporación, de ahí vienen todos lo impulsos.

#### Ø **Innovación e i+d**

La cultura de la innovación está enraizada en todos los niveles, está implantada en todos los planes estratégicos de las cooperativas y, en todos los ámbitos de gestión de las mismas.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

- Crean fuerte alianza con Saiolan para llevar a cabo el proceso intraemprendedor.

- En el caso de Euskadi, con el Gobierno Vasco a través de SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial), ha establecido los programas básicos de ayudas para el año: uno dirigido a las Pymes - pequeñas y medianas empresas, y otro, a promotores individuales, mediante los cuales se puede conseguir ayudas económicas de hasta 60.000 euros, unos 75.000 dólares.

#### Ø **Incentivos**

Entre los posibles modos de estimulación para el emprendimiento está la sinergia negociada, que consiste en la idea de que la gente trabaje día a día, pero, con una liberación de actividades. Esto quiere decir, por ejemplo, que se trabaja media jornada y, que en la tarde, se dedica tiempo al desarrollo del proyecto empresarial. Generalmente, esta estrategia se adelanta sin remuneración y con previa aceptación del trabajador.

#### **4.6.1.4. Incubadora Saiolan**

- **Intraemprendimiento**

Saiolan es una empresa que tiene 20 años de experiencia, en procura del continuo mejoramiento que busca ser líder, número uno en Europa. Respecto a las ideas, éstas provienen de la empresa o del individuo; en este último caso se traen a Saiolan para su desarrollo.

A nivel de empresa, se está llevando a cabo un proceso de intraemprendimiento, por ello, la información es aún confidencial. También hay proyectos a futuro para la creación de unidades de intraemprendimiento al interior del Grupo Mondragón.

#### Ø **Resultados**

- Entre varios casos de éxito, se resalta el del Emprendedor "Panda Software".

o En proceso. Están realizando un caso intraempresarial con una empresa del grupo Mondragón.

- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- o **Apoyo de la organización**

Existen dos maneras de obtener apoyo: cuando se está trabajando con una empresa, se lleva a cabo un contrato, para el caso, entre Saiolan y la empresa que proporciona los recursos; y cuando Saiolan está trabajando con un emprendedor, se ofrece una beca.

El desarrollo de los proyectos implica actualizaciones permanentes, que evalúan su grado de innovación. Los recursos para inversión en nuevas unidades de negocio, provienen del Gobierno y la empresa que debe generar nuevos empleos. Al respecto, no ha presentado ninguno fracaso hasta el momento.

- o **Cultura intraempresarial**

Entre los factores que inciden positivamente en esta cultura están: la vocación y la implicación de la dirección general, lo cual significa que debe haber cambios en la estructura organizativa, desde el nivel más alto. Por ello, se debe trabajar con presidentes, gerentes, directivos, entre otros.

- o **Innovación e i+d**

La innovación se concibe y aplica por medio del conocimiento para generar ideas, dar forma a lo que se quiere decir y, enfocar el producto a la tecnología y al mercado; es decir, desarrollar el producto, para luego materializarlo y comercializarlo.

- o **Alianzas estratégicas**

o Tiene alianza con el Grupo Fagor, con empresas del entorno y, para el desarrollo de proyectos con países como: Holanda, Suiza y Alemania, entre otros.

- o **Incentivos**

Tiene el proyecto intraempresarial en proceso, por lo tanto, aún no ha definido incentivos.

#### 4.6.1.5. Centro de Investigación Ikerlan

- **Intraemprendimiento**

No se ha desarrollado en un alto grado porque Ikerlan siempre defendió la idea de que tenía que ser puente entre la ciencia y la aplicación de la tecnología en las empresas. Entonces, cada vez que había una oportunidad de generar un nuevo negocio, buscaba e intentaba que esa posibilidad la explotara directamente la empresa con la cual estaban trabajando.

Tradicionalmente, lo que ha hecho es que cuando hay alguna oportunidad de nuevo negocio derivada del estado de la tecnología, procura comentar las posibilidades a la(s) empresa(s) con la(s) cual(es) tiene relación e intenta que sean éstas las que se impliquen en la generación de un nuevo producto, proceso o negocio; procedimiento que se ha llevado a cabo hasta ahora.

Desde hace cinco años está trabajando en tecnologías con un carácter distinto. Éstas son emergentes y al serlo su impacto está previsto que se produzca, primero, en sectores totalmente distintos a los que están trabajando los clientes de Ikerlan y, segundo, en ciertos casos un poco a largo plazo. A continuación se relaciona algunos de ellos:

**Abantail:** es un caso distinto, donde Ikerlan aporta la parte tecnológica que complementa aquella que tiene la persona que va a llevar adelante el negocio porque proviene de Ikerlan y ha estado trabajando en ese campo durante varios años. Sin embargo, para suplir la necesidad de plantear un nuevo negocio y lo que eso implica, intenta convencer a una empresa existente, en este caso LKS, de que asuma tal oportunidad a partir de la realización de los estudios de producto, mercado, rentabilidad, entre otros, y así es como surgió la empresa que tiene dos años. En este momento tiene dos personas de referencia, la directora de la empresa que proviene de LKS y el director técnico que procede de Ikerlan y aunque sigue dependiendo del centro, dentro de poco tiempo se va probablemente a desentender de Ikerlan y a formar parte como socio de la nueva empresa.

Esta empresa surgió cuando se realizaron aplicaciones informáticas con una determinada tecnología en unas empresas, que revelaron en un momento dado que los problemas que se habían solventado en algunas de ellas tenían algo en común, susceptible de ser explotado como producto. Entonces, se configura ese núcleo común y se prepara una



empresa para que lo asuma. Ahí se empiezan a hacer implantaciones en las empresas, adaptadas al problema concreto de cada una de ellas.

Esta labor es una forma de emprendizaje de Ikerlan porque el interés del centro no está en repetir las aplicaciones en distintas empresas, cuando ha conseguido demostrar que una tecnología es válida en unos pocos casos y, por lo tanto, es una tecnología explotable. El interés que tiene no es el de seguir vendiendo ese producto porque le haría competencia a un posible negocio que podría tener sitio en el mercado. Así, lo que busca es lanzarlo al mercado por medio de un emprendedor o a través de una empresa.

Cuando se plantea la posibilidad de crear Abantail, algunas personas del propio Centro lo vieron como una oportunidad pero, otras a corto plazo, lo vieron como una amenaza porque lo que estaban haciendo con la creación de Abantail era que parte del trabajo que hacía Ikerlan con las empresas en ese momento se llevaba al mercado, y allí era asumido por una nueva. Eso significa que Ikerlan dejaba de facturar una serie de servicios que antes facturaba. Esa visión negativa hacía énfasis en el hecho de que una parte del mercado era dado a otro, generando riesgo tanto para el capital que tenían invertido en la empresa como para el Centro mismo.

Aquellos que mantenían una posición positiva frente a ese movimiento, defendían la idea de que Ikerlan prestaba con ello un servicio a la sociedad, como parte de su misión empresarial. Por lo tanto, afirman, por una parte, que estaban aplicando su misión y, por otra, que si existía alguien dispuesto a sacar rendimiento en el mercado a una idea o una tecnología que Ikerlan tuviera; en ese sentido, lo más apropiado era que se convirtieran en aliados estratégicos de la empresa que creaban.

En consecuencia, Abantail debía estar en el mercado, intentado vender ese producto, e Ikerlan tenía que ser su brazo de investigación y desarrollo, para que éste siguiera siendo suficientemente innovador en el mercado. Es por lo anterior que debía convertirse en su I+D, lo que significa que dejaban de hacer cierto tipo de trabajo en ese campo, pero tenían que hacer otro y, al mismo tiempo, ser superior a esta empresa para actualizar continuamente su base tecnológica. Esta manera de impulsarlos a que creen su propia empresa, se está ofreciendo a algunos últimamente, aunque no es lo habitual.

**Caso en lanzamiento:** es producto de la identificación de una persona que no solo tiene contrato en Ikerlan, sino también un buen perfil para ser emprendedor, a quien se le ofrece la gestión de una idea que tenían en proceso. Este se animó y en estos momentos está

en Ikerlan desarrollando el prototipo; sin embargo, cuando lo termine y empiece a ponerlo en el mercado, estará fuera de Ikerlan, se independizará y generará sus propios recursos, creando una alianza estratégica entre ambos. Esta nueva empresa, que surgió el año pasado, representa un desafío muy fuerte, un reto importante.

#### Ø **Motivos que originan un intraemprendimiento**

o El intraemprendimiento surge cuando un grupo de personas que están en un departamento de Ikerlan, hacen aplicaciones informáticas con una determinada tecnología en unas empresas, y se dan cuenta que esos problemas que se han solventado en unas tienen una parte común en todas ellas, que puede ser explotada como producto.

#### Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

o Muchos de los casos en los que mueren iniciativas, son resultado del hecho de que la unidad de negocio X de la empresa se hace cargo de una nueva oportunidad de negocio, sin un aval de rentabilidad, por parte del director general, y el que está emprendiendo se convierte en un problema de gasto.

o Otras experiencias que han fracasado, son producto de la falta de formación. Por ejemplo, un emprendedor puede tener una formación más tecnológica que de negocio y tal condición le impide entender qué es lo que significa hacer llegar un producto al mercado y hacer que tenga éxito. Con ello, se evidencia el descuido del segundo aspecto, que es tan importante como el primero; además, la tendencia que tiene el tecnólogo a pensar que si la idea desde el punto de vista tecnológico es buena, lo de llevarlo al mercado es sencillo y va a tener éxito seguro; y esto no es así.

o Otra situación que afecta el proceso de intraemprendimiento es trabajar en un área nueva. Por ejemplo, cuando Ikerlan empezó a tener cierto conocimiento tecnológico ofrecía a los clientes de empresas generalmente tradicionales hacer uso de ellas, sin tener en cuenta que su rendimiento es posible en sectores en los cuales éstas no se desenvuelven; condición que se convierte en un problema para las empresas que tenían que entrar en un sector que desconocían.

o Sumado a esto, está la idea de que cuando alguien fracasa en una labor de emprendizaje, en lugar de hacer una lectura positiva y decir: "algo se ha aprendido de ello y además hay que reconocer que ha tenido valor de intentarlo"; característica que sugeriría destacar a esa persona, demasiado fácil y rápido se tiende a hacer la lectura contraria: "ha fracasado". Entonces, en cuanto se tienen dos fracasos, la sociedad hace una lectura negativa

más no positiva de ello. Por lo tanto, en muchos casos el emprendedor pierde la motivación para volver a intentarlo.

#### Ø **Estrategias**

o Estudio de los análisis de prospectiva que hacen los diferentes gobiernos, entre ellos el de Europa, Estados Unidos y Japón, de los cuales intentan obtener una foto, también, se considera lo que dicen los futuristas de lo que va a ocurrir en los próximos años. Lo anterior permite identificar oportunidades de negocio que convendría desarrollar.

o Búsqueda de personal externo que se comprometa con la empresa. Se identifican empresas o inversores que se impliquen como lo hace el Centro; de hecho, cuando se desarrolla una nueva empresa, la tendencia de Ikerlan apunta más a salir que a quedarse en ella, una vez cumplida la etapa de lanzamiento y desarrollo. En ese sentido, se considera más importante dirigir esfuerzos hacia nuevas ideas, que mantener esas que ya están.

o Lanzamiento de ideas a través de una empresa nueva, que mantenga la relación societaria con Ikerlan durante un tiempo; es decir, que no se desvincule enseguida sino que se retire de la sociedad cuando sea pertinente.

#### Ø **Resultados**

Desarrollo de patentes y productos para las empresas que generen nuevos negocios con base tecnológica. Esta dinámica emprendedora se sostiene porque el componente uno, el de negocios, es asumida por Saiolan con el emprendedor, mientras que el dos es aportado por Ikerlan.

### • **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

#### Ø **Intraemprendedor**

Deben ser personas imaginativas, insistentes, inquietas que pueden ver oportunidades para lanzarlas adelante, convencidas de que ésa es su vocación; que encaucen su futuro profesional y su vida por un camino totalmente distinto a todos los demás que le permita generar nuevas actividades.

Hay casos de gente que ha fracasado en las primeras oportunidades, y luego ha demostrado que, efectivamente, era un emprendedor porque ha triunfado en el tercer o cuarto intento. Se necesita gente que sea constante, convencida de que tiene un perfil de emprendedor. El conocimiento tiene menos importancia, ya que es lo más fácil de adquirir.

Un ejemplo claro es el emprendedor Mikel Urizarbarrena, de la empresa Panda Software que nació en Saiolan, quien en los primeros dos intentos por crear empresa fracasó, no acertó, hasta que dio con la idea de Panda. Este es un emprendedor clásico que tiene claro qué desea lograr y piensa: “quiero emprender un negocio y fracasaré varias veces”, “tengo que seguir intentándolo”. El principal bagaje de estas personas es su imaginación, no tanto su conocimiento.

#### Ø **Apoyo de la organización**

Desde hace unos cuantos años, el plan de gestión anual tiene un punto fijo que es el de los compromisos que se adquieren desde la propia dirección para impulsar el emprendizaje. Una vez que se identifica una oportunidad y un emprendedor, surge un compromiso a nivel de la dirección para proporcionar recursos y medios que permitan poner la empresa en marcha.

Cuando a un miembro de Ikerlan le surge una idea, se le respeta y apoya. Si no necesita apoyo del Centro y este no tiene la propiedad de su conocimiento, no hay problema, pero si es al contrario, Ikerlan trabaja como padrino y lo apoya.

Con relación al apoyo humano, lo más habitual es que se identifiquen emprendedores internos entre la gente que no está en plantilla fija, sino que labora con un contrato haciendo un trabajo de doctorado de un par de años, convirtiéndose en internos temporales. Por lo general, estos emprendedores son jóvenes y la empresa cuenta con otra persona, contratada de afuera, que apoya el proceso.

En el caso de que a una persona, que figura como socio en Ikerlan, le propongan desarrollar un proceso emprendedor podría pensarse que corre el riesgo de perder la seguridad de estar en la plantilla fija de la empresa. Sin embargo, y como una medida de motivación hacia el emprendimiento, Ikerlan, durante los dos primeros años del mismo, garantiza la permanencia, en calidad de socio y con todos los derechos, a aquel sujeto emprendedor. Durante dos años esta persona mantiene esa vinculación y sabe que si fracasa en el negocio, al ponerlo en marcha, cuenta con el apoyo de la empresa que nuevamente lo involucra en sus proyectos. Ese es un aval que anima a algunos a ser emprendedores. Para el caso de quienes están con un contrato haciendo el doctorado no sucede lo mismo; estas personas se lanzan al proceso emprendedor perdiendo toda vinculación con Ikerlan, en el sentido de que si fracasan la empresa no tiene ninguna obligación de acogerlos otra vez.

Dado que el producto que produce Ikerlan es de base tecnológica, lo lógico es que los recursos del Centro sean invertidos para su desarrollo. Así, el primer prototipo se hace allí, pero

si tiene éxito este paso también se desarrolla con el Centro, que no asume la producción y espera, en las siguientes generaciones, seguir implicado en la implementación de nuevos productos de Ikerlan. En ese orden de ideas, el Centro mira al futuro y cree que Ikerlan debería ocupar el rol de soporte para el mantenimiento de la innovación tanto de los productos como de los prototipos en las empresas. Con ello, el Centro deja claro el apoyo que brinda.

Cuando se requiere dinero recurren al Grupo Mondragón. Éste tiene en estos momentos un departamento de innovación, que tiene la función fundamental de apoyar económicamente ideas de lanzamiento de nuevos negocios, sobre todo, si cree que la idea puede ser el germen de un negocio rentable. Para ello, activa sus mecanismos de apoyo con dinero, se implica en el capital y, pone las protecciones que debe en el tema. Otra opción es recurrir a grupos inversores externos.

Ahora bien, las dos experiencias que no tuvieron éxito porque de alguna forma pensaron que el proceso era sencillo, aunque no lo es, no constituyen en realidad un fracaso, sino un aprendizaje.

#### Ø **Cultura intraemprededora**

El primer factor que dio lugar a una cultura intraemprededora, es la canalización de las oportunidades tecnológicas no solo a través de los clientes porque esto puede dar lugar a que algunas oportunidades no se lleven a cabo, sino también, de la empresa misma. Además, centrar el proceso en los clientes, de alguna forma, significa entrar en sectores en el cual el Centro y sus clientes no están o implementar tecnologías que eran radicalmente distintas a las que éstos manejan; situación que supone un cambio muy importante. Cuando Ikerlan se da cuenta de ello, incorpora como parte de su plan estratégico la necesidad de jugar un papel más activo en el emprendizaje.

El segundo factor, es que internamente se identifiquen las oportunidades de base tecnológica y se canalicen para que, lo más rápidamente posible, se intente llegar a un mercado con ellas. Estas estrategias se han articulado internamente y existe un canal por medio del cual el proceso se produce, se identifica y se pone en marcha.

El tercero, que es quizás el más complicado, es descubrir la forma de conseguir y promover que tanto las personas que están fijas en el Centro como las temporales, encuentren atractivo en el emprendizaje como una actividad que les posibilita generar riqueza y encontrar su puesto de trabajo.

#### Ø **Innovación e i+d**

La innovación que se incorpora, de forma significativa cada cuatro años, es de base tecnológica. Esta actividad recibe el nombre de “Plan de especialización” y procura, durante un periodo limitado, generar una reflexión no sólo acerca de las tecnologías, sino también, de las necesidades de la sociedad, identificando sectores que van a tener un crecimiento importante en los próximos años.

Pensando en los cambios estructurales que se van a dar en la sociedad, por ejemplo en la forma de competir, y en la manera de responder a ellos, se considera una serie de elementos, entre ellos, el tipo de tecnologías que van a ser importantes en ese proceso. Desde ahí, el Centro identifica en qué debe trabajar y centrar su acción en los próximos años; eso es lo que propone a la Dirección general, que lo valida en un plan de especialización. El último ejercicio que al respecto se hizo, se proyectó hasta el 2015, logrando identificar qué tipo de tecnologías son las que van a ser demandadas por la sociedad en los próximos años. Por lo tanto, se tiene que estar preparado antes de que esas oportunidades aparezcan.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

o Alianza Saiolan – Ikerlan. La empresa ha establecido una alianza con la incubadora Saiolan para identificar conjuntamente qué nuevas oportunidades salen de las tecnologías emergentes. A partir de ahí, se buscan emprendedores a quienes se les ayuda a llevar el negocio adelante, a que esa idea que tienen patentada se pueda convertir en un producto en el mercado.

Dado que el prototipo es de base tecnológica, Ikerlan se ocupa de hacerlo y Saiolan se dedica a impulsar el emprendizaje desde su fuerte: el conocimiento del proceso necesario para gestionar una empresa y preparar un plan de negocio, sobre todo si ese conocimiento es tecnológico y de una cierta profundidad. Con esta alianza, Ikerlan pretende que a la aportación tecnológica se le sume la asistencia que Saiolan puede darle al proceso a partir de estos otros aspectos que poco atiende.

Cuando el negocio no tiene base tecnológica lo que interesa es la idea, pero cuando el negocio parte de ésta, la idea es realizable en la medida en que cuenta con la tecnología requerida; por eso, el prototipo se hace con apoyo de Ikerlan que, además, tiene a los emprendedores. Entonces, Ikerlan aporta la parte tecnológica y el conocimiento que tiene patentado; aspectos esenciales que respaldan el desarrollo de un nuevo negocio con base tecnológica.

Con Abantail y los casos que están llevando adelante con Saiolan, Ikerlan se ha dado cuenta de que no solo la tecnología es importante, también lo es saber encontrar el nicho, acertar con el producto, llegar a tiempo y gestionar la empresa. En Abantail, Ikerlan aporta en capital la tecnología, es decir, que éste se valora en dinero y así se incorpora como parte del capital y, el emprendedor y las empresas constituyen la parte que impulsa el negocio. Si el emprendedor está solo, actúa solo pero si cuenta con empresas que le apoyan, trabaja con respaldo.

Cuando necesitan un emprendedor, tanto Saiolan como Ikerlan lo buscan ya sea en la Universidad de Mondragón o en la Escuela de Ingenieros de la Universidad de Navarra, que está en San Sebastián porque hay más probabilidades de encontrarlo en gente que ha terminado la carrera y que está buscando cómo desarrollarse a nivel profesional.

- La alianza con LKS, parte de la realización de estudios de producto, mercado y rentabilidad.

- Empresas clientes – Ikerlan, sostienen una alianza que se fundamenta en una serie de proyectos de desarrollo de producto, que han sido realizados para y con las empresas, ya que es una idea que recoge tecnología de Ikerlan, entonces, se implican y participan en ello. No tienen un modelo único para las licencias, hasta ahora lo que han hecho es participar en la nueva empresa como accionistas.

- Alianza con otro Centro tecnológico similar al de ellos, pero que no tiene detrás a Grupo Mondragón como Ikerlan. Es un centro que tiene identificado a un conjunto de inversores nacionales e internacionales, que están buscando continuamente oportunidades de negocios, sobre todo de base tecnológica, para valorarlas. En el caso de que consideren que es un negocio interesante ponen dinero en el lanzamiento de esa propuesta, es decir, que la apoyan económicamente.

- Apoyo de la Administración Vasca y del Gobierno Central, que tienen programas de ayuda económica para las primeras etapas, de la puesta en marcha de las nuevas empresas.

#### **Ø Incentivos**

En realidad no hay incentivos. Anualmente, a cada una de las áreas tecnológicas de Ikerlan se les plantea objetivos que tienen que cumplir. Hasta hace unos años, esos objetivos estaban ligados a la obtención de recursos económicos para el desarrollo de tecnologías y para

ello, debían presentar obligatoriamente, sin pago alguno, proyectos en distintos sitios; con ello, se desvirtúa la idea de incentivo y se da lugar a la de objetivo.

Ahora bien, a esta condición se suman dos nuevos objetivos: la generación de publicaciones científicas por una parte, y de patentes, por otra, al iniciar cada año, acerca de los temas que van a trabajar en los proyectos de investigación. En caso de que no los consigan al final de año, se hace una valoración del plan de gestión desde las razones que explican el incumplimiento de los objetivos.

En ese sentido, Ikerlan no tiene incentivos de tipo económico propiamente dichos. Cada dos años, la empresa realiza una valoración que hace de las aportaciones de sus empleados un agregado al grupo de competencias que éstos deben desarrollar. De acuerdo con el resultado de dicha evaluación, la persona puede cobrar más o menos sueldo. Lo anterior se debe a que la remuneración está sustentada en un sistema de competencias que corresponden al cargo o puesto que se desempeña. Así, por ejemplo, los investigadores, que son la mayoría en Ikerlan, tienen un conjunto de competencias entre las cuales está la generación de patentes e ideas que deben desarrollar y medirse frente a logros laborales, alcanzados en los dos últimos años, que les permite incrementar su sueldo.

El éxito personal, traducido en el deseo de sacar adelante una empresa que dos años después está creciendo y que genera la idea de que “tengo cada vez más trabajo, tengo que ampliar el número de personas...”, constituye en sí un pago en forma de reconocimiento. Ahora, si además del compromiso laboral, el sujeto invierte capital en la empresa, tendrá reconocimiento en los beneficios. Desde el Centro, el único incentivo que se obtiene es ser mencionado en sus memorias, la divulgación del buen desempeño entre sus clientes y visitas, así como el reconocimiento de la labor como ejemplo de un caso de éxito y ser nombrado.

#### **4.6.1.6. Grupo Ulma**

- **Intraemprendimiento**

Además de los que a continuación se mencionan, es importante reconocer como primer intraemprendimiento a la misma cooperativa Ulma.

**ULMA:** el grupo Comarcal Ulma es resultado del trabajo de tres cooperativas: Ulma Sociedad Cooperativa, que en aquel momento atendía los negocios de construcción y maquinaria; Ulma Forja, antes llamada Enara sociedad cooperativa y; Oñacar, que fue una



cooperativa creada para fabricar carretillas elevadoras. Ulma y Enara se crean a finales de los años 50 y, Oñacar que es la tercera fundadora del grupo se constituye en el año 81, 82 como una promoción empresarial de lo que entonces era la división de Caja Laboral.

En el año 84, Ulma estaba a punto de desaparecer gracias a una crisis frente a la cual interviene Caja Laboral, haciendo una reflexión interna que reveló un problema: no puede gestionarse de la misma forma un negocio de construcción que uno de metálicas. Hay que recordar que en el 84 la empresa, que hoy se conoce como Ulma Construcción, desarrollaba dos productos, la metálica y la maquinaria; nombres con los cuales se reconocían organizaciones o actividades internas, pero, con una misma gerencia y equipos de dirección, es decir, que mezclaban andamios con máquinas. El primer paso que se da en ese mismo año para superar la crisis consiste en dividir, en separar no solo la parte contable, de balance, sino también, la gerencial. Así, desaparece de alguna forma la estructura de negocios pues ya no hay un gerente sino dos en Ulma; uno en cada negocio, con su propio equipo de dirección. Entonces, en el año 88, las dos partes de Ulma empiezan a adquirir una identidad diferenciada.

En este año, se acuña el concepto de unidad de negocio y se trabaja para que exista una identidad de acuerdo con la tipología del mismo. En consecuencia, las partes adquieren un nombre; una pasa a denominarse Ulma construcción y la otra Ulma Envasé y Embalaje, conocida hasta el año 92 como Packaging porque se empezó a mover a nivel nacional y ésta es una palabra de uso y definición internacional; incluso, está aceptada por la Real Academia Española de la Lengua con una definición concreta.

En los años 91 – 92, se apuesta por proyectar una marca única empezando por la del grupo, que pasa a llamarse grupo Ulma, pero, de ahí pasaron a hablar de Ulma Construcción, Ulma Packaging, Ulma Forja, Ulma, entre otras.

En ese orden de ideas, Ulma es un grupo diversificado, estructurado en unidades de negocio, distintas entre si. A nivel intergrupar, éstas no tienen políticas de desarrollo de producto-mercado porque no hay sinergia entre ellas, funciona más bien la autonomía de gestión de cada negocio. Desde el grupo como tal, sí se atienden unas políticas generales en cuanto a personal, desarrollo financiero y, comunicación; una que están impulsando de forma importante es la política de promoción de nuevas actividades.

El hecho de ser un grupo diversificado le ha permitido entender más fácilmente la promoción de nuevas actividades. Por cultura, no se está preocupando por desarrollar sinergia de productos en mercados internos, sino por lograr que cada negocio tenga su autonomía de

gestión, su proyecto empresarial y, para ello, ha diseñado una política por medio de la cual busca que, además de sus gestiones, cada negocio sea líder en su sector.

Ulma Forja será líder mundial haciendo solo una brida. La política que se lo permite ha sido la de segmentación que sugiere niveles de especialización donde poder defender una posición de liderazgo. Hasta el momento, les está yendo bien y creen en ello. En un grupo con tantos negocios, asumir una actividad nueva no desconcierta. En ese orden de ideas, las nuevas promociones pueden consolidarse como nuevos negocios o integrarse en un negocio existente; en caso de no encajar en ninguno darían lugar a uno nuevo y; si puede tener una sinergia similar con un negocio existente aunque sea una promoción del grupo, se integraría como unidad estratégica de negocio de uno ya establecido.

En esa medida, es normal que un negocio que promueve nuevas actividades relacionadas con su interés laboral, inicie y desarrolle promociones por medio de la figura de sociedades no cooperativas, que al consolidarse son integradas a una cooperativa que las respalda, sobre todo, porque en los primeros años es normal no ganar dinero, tener pérdidas e invertir.

**Carretillas Elevadoras:** era una licencia de Mitsubishi que empezó por aquella época con almacenes automáticos, conocidos hoy como Handling. Actualmente, conserva el respaldo de Mitsubishi y cuenta con el de algunas empresas alemanas. Surge como una nueva promoción dentro de la cooperativa de Oñacar.

**Recambios:** en este momento está insistiendo y apostando desde la posibilidad de que Carretillas elevadoras pueda tener inconvenientes porque Mitsubishi no le permite vender; si lo hace en España, no se lo permite en Francia. Entonces, ha buscado un negocio que permita moverse en el mundo, impulsando el de recambios porque vislumbra oportunidades nuevas.

**Hormigón polímero:** aunque se constituyó como cooperativa, en su momento Hormigón Polímero surge como una nueva actividad de construcción; con ello se tiene claro que una cosa es hacer materiales, los hierros y los andamios, para ayudar a construir y, otra, son los materiales constructivos.

**Envase:** aprobó una idea que apunta a un tipo de envasado nuevo para líquidos, vinos y demás, un concepto de envase que puede llegar a competir en determinados mercados con Tetravit. Ésta pertenece a un inventor de Tolosa quien, durante 4 años, ha estado desarrollándola desde la implementación de un plan de viabilidad hasta el fabricado y testado de la máquina y; que ahora, se encuentra en una fase de completa incapacidad para ponerla

en marcha. En consecuencia, ha requerido otro tema y ha dado un paso atrás que lo obliga a rehacer el plan de viabilidad.

El inventor es particular porque antes fue gerente de un negocio y tiene experiencia empresarial. Entonces, es claro que su intención era montar su empresa y, para ello, buscaba un socio capitalista al que le da la opción de poseer, de entrada, el 49% sin que él pierda el control de la empresa; a Ulma le parece una idea buena, pero le deja claro que su propósito es promover empleo cooperativo y, que no va a invertir dinero en una sociedad que no se convierta en cooperativa. Esta condición constituye una limitación.

Cuando este inventor conoció a Ulma, busca definir qué acuerdo se tendría en caso de que cediera todos sus derechos de invención de las patentes que tiene a nivel mundial. De hacerlo, se habla sobre relaciones entre la empresa cooperativa que pondría este producto en marcha y el inventor, también, acerca de la existencia de royalties que se pueden negociar. Así, entre las partes se ha cerrado un contrato que tiene un proyecto bien definido para guardar esta fase; que de tener éxito reconoce como pactados los royalties sobre las ventas de envase que cobraría él como inventor y propietario industrial de esta máquina.

También se han separado dos cosas: la relación contractual por ser el propietario industrial e intelectual de la invención; es este royalty, son estas condiciones, de la gerencia. En este sentido, a Ulma le interesa que el promotor se incorpore en el proyecto como gerente de la promoción. Entonces hay dos ámbitos, el de las relaciones porque el inventor les transmite el negocio, y la relación contractual de gerente de un negocio.

**Cooperativa en Legazpia:** es una cooperativa nueva creada en Legazpia, que entrará en marcha el próximo año.

**Ingeniería:** desde Packaging, se esta impulsando un negocio nuevo de ingeniera que utiliza la infraestructura de ventas de servicio que ésta tiene a nivel mundial, haciendo diversificación de mercado-producto. Esta Ingeniería empieza a integrar parte del Handling Systems y, para ello, se pule un proyecto de ingeniería mas potente que aparte de dar respuesta a todo el proceso de Packaging, continúe con la gestión de los productos pues la idea es integrar cadena de valor. Así, es probable que entre Packaging y Handling configuren una ingeniería más sólida.

**Servicios de Equipamientos - Sector Salud:** se trabaja por crear una actividad nueva para responder al sector salud que no tiene nada que ver con la industria, sino con los

equipamientos. Es claro, entonces, que lo que se está evaluando, no es tanto el servicio sino la oportunidad de ser proveedores de empresas de servicio de equipamientos, con proyectos de monitorización de ancianos, hospitales y tercera edad, que es un nicho grande y creciente.

**Suministros y Proyectos:** es una Ingeniería de Forja, pero se constituirá directamente como una unidad de negocios.

**Handling Systems:** Desarrolla soluciones integrales de logística a medida del cliente, ofrece servicios de consultoría logística, planificación e ingeniería, ejecución del proyecto, servicio post venta y reingeniería.

**Software para la Cadena de Suministros:** en Handling System, se puso en marcha esta nueva actividad que consiste en el desarrollo y venta de software y representa una opción de promoción del fondo de promoción del grupo.

**Agrícola:** hoy, el negocio agrícola no es cien por ciento independiente; surge de una diversificación y, en este momento, solo se centra en la construcción de invernaderos bajo cubiertas, siempre con tubo. Se tiene la idea de entrar en otras líneas, por ello, procura instituirse como una línea de productos de construcción con sus sistemas productivos. Para dar cumplimiento a tal propósito, se utilizan los tubos que se hacían para los andamios con una pequeña instalación en las curvas, que permite aprovechar la capacidad de lo que era el negocio de producción; en consecuencia, Agrícola adquiere tratamiento de unidad estratégica de negocio dentro de la construcción. Entonces, Agrícola pasará de llevar el proceso a negocio porque, realmente y desde el punto de vista de producto-mercado, no tiene nada que ver con construcción; ese es el criterio.

**Compusystems en la Construcción:** esta área está trabajando nuevos negocios, entre ellos, la introducción de Compusystems que permite la elaboración de los encontrados, los pilares..., todo en aluminio o acero.

**Packaging:** en envasado y elaborado de productos agrícolas son líderes Europeos. Por ahora, está posicionada en el mercado la cuarta gama como la ensalada troceada, con lo que es envasado de frutas, verduras frescas o congeladas. El sector cuenta con muchas soluciones a nivel de máquinas y es muy interesante.

**Spin Off:** están evaluando otra oportunidad, una Spin Off que viene de un centro tecnológico, donde han creado un producto y reconocen que necesitan un grupo empresarial que apoye.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

○ Por necesidad, porque han pasado por una crisis y estuvieron a punto de cerrar; sin embargo el grupo Ulma tiene una etiqueta de “innovador de promociones”.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

○ El mundo se está globalizando y aparecen unas inferencias. Los negocios de costo se desplazan a países de mano de obra barata y ésto les preocupa porque tienen algunos que dependen del costo de producción.

○ Negocios que no dependen de su tecnología, sino de acuerdos con terceros, ej: carretillas, puede enfrentarse a la compra y cierre de Mitsubishi por parte de Nissam porque su nuevo presidente lo concibe como su competidor, quedándose sin producto.

○ La construcción es un negocio de servicio, por ello, cuenta con bastante gente haciendo montaje, instalación, distribución, logística, pero, el producto es un comoditi fabricarlo aquí o en Rumania, da igual.

○ Forja funciona con el petróleo, que es un insumo con comportamiento variable. Así, cuando éste baja de precio el negocio se para y ocasiona problemas de rentabilidad y, cuando se vende a alto precio el negocio se dispara. Es decir, que los ciclos económicos afectan los negocios.

Ø **Estrategias**

○ Cada negocio se adecua a su sector y se mueve. En el grupo Ulma, existe una dinámica generalizada que procura la proximidad con el cliente y con el mercado internacional, es decir, el grupo tiene que estar en el mundo.

○ Vislumbrar oportunidades nuevas explorando, ubicando donde está la necesidad. A partir de esto, se organiza secciones de braisntorning de nuevas ideas. El proceso es efectivo cuando hay alguien que está interactuando en el mercado y capta una necesidad; por lo tanto, la innovación de nuevas actividades requiere gestionar más entornos que procesos.

o Activar la creatividad que es de donde salen las ideas, los nuevos productos y los negocios constituye una actividad facilitadora de entornos y de interacción con clientes y tecnologías afines.

o Entendiendo que para el futuro, la clave va a estar en el contacto próximo con el cliente, la empresa está priorizando el posicionamiento comercial, las ventas y los servicios. Entonces, cualquiera de los negocios podría generarse fuera, pero, su desarrollo interno debe estar focalizado hacia la implantación internacional.

o Con una proyección de 10 a 15 años, la empresa tiene que trabajar nuevas promociones en el grupo, caracterizadas por ser intensivas en conocimientos, más acordes a las expectativas de formación y de calidad de vida de las personas del entorno.

o De cara al futuro, se reconoce que negocios como Handling y Packaging son los que hay que impulsar porque cuentan con personal altamente calificado y próximo al cliente, como lo son los ingenieros y, porque implican mantener plantas automatizadas.

#### Ø **Resultados**

o Desde el año 93 y durante 13 años, el grupo ha crecido al 20% anual. Si el análisis se hace a nivel de negocio, puede afirmarse que casi todos crecen a un mismo ritmo, no hay ninguno que se haya quedado parado, aunque, si hay negocios que están muy afectados por los ciclos económicos.

o La rentabilidad hay que relativizarla. Es decir, hay que tener en cuenta el hecho de que algunos negocios logran considerables ganancias, pero, solo a partir de una alta inversión de dinero. La empresa, entonces, gasta demasiado, pero, no puede prescindir del continuo endeudamiento porque tiene una estructura de pasivo muy fuerte. Otro elemento importante que al respecto hay que considerar, es la mezcla de flujos por medio de negocios intensivos en inversión que requieren mucho dinero y de negocios que son intensivos en conocimiento, es decir, que no requieren inversión.

o En la construcción, el crecimiento en volumen es alto. Hoy día, este sector genera la mitad de las ventas del grupo y constituye casi el 60% de la rentabilidad, pero, por eso mismo consume casi el 85% de todos los recursos económicos del grupo, para financiar su actividad.

○ Hormigón Polímero no existía en el año 90, es un negocio nuevo, con casi 150 miembros y un crecimiento importante. Handling Systems tampoco existía, este se constituye a finales de los 80, con 170 integrantes.

○ En el año 86, se tenía la duda de si cerrar, amortizar o impulsar a Packaging que, luego de una apuesta fuerte se recupera y pasa de tener, en el año 76, 120 miembros, a 750 en la actualidad. Hoy, es líder europeo, gana mucho dinero y, está en una época expansiva sólida.

○ Forja representa, en este momento, el negocio que mayor rentabilidad le genera al Grupo Mondragón.

○ El grupo en su conjunto crece un 20% y a ello contribuyen, de forma equilibrada, todos los negocios que lo constituyen, es decir, no hay ninguno que haya estado estancado pese a que se han tenido ciclos de inactividad; aún así, en el conjunto siguen siendo muy interesantes.

- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- Ø **Intraemprendedor**

Un promotor tiene que ser un tractor líder, creer en su idea. No sólo debe saber de aspectos técnicos de un negocio (finanzas, diseño, fabricación...), es importante que sea alguien que tenga una idea clara, así como la habilidad de buscar distintas opciones, caminos, salvar obstáculos para ir hacia adelante. Debe ser inquieto, para probar cosas nuevas, con los pies en la tierra, gente con recursos. El promotor habla menos de los problemas que de las oportunidades, busca siempre distintas aproximaciones a una solución, es constante.

Por ello, no se preocuparía tanto de si es licenciado o si es ingeniero porque, hoy día, el conocimiento empaquetado, por decirlo de alguna forma, se compra o se consigue, lo que no es la gente hábil, con actitud que genere motivación, adhesión y compromiso. De hecho alguien afirmaba que: las empresas se equivocan de lugar de búsqueda de sus promotores, hay que buscarlos en ONGs porque la persona que trabaja de voluntario en una de ellas, se caracteriza por tener siempre disposición frente al trabajo.

Es importante que sueñe, imagine, visione, y logre los sueños. La clave está en emplear personas con espíritu promotor, que tengan y asuman retos, los disfruten y

emocionalmente los entusiasme, a tal punto que se conviertan en una satisfacción personal. Si se cuenta con sujetos con este perfil, el resto pasa a ser secundario.

#### Ø **Apoyo de la organización**

El apoyo y compromiso por parte de los directivos del grupo del nuevo intraemprendimiento corresponde al ciento por ciento. Todos los negocios del grupo hacen una aportación sobre sus ventas a un fondo común, lo estimado se estará moviendo entorno a un millón de euros al año, dedicado exclusivamente a promoción.

El proceso de lanzamiento de una actividad, en su primera fase, es financiado en un 50%; este porcentaje también es invertido por la fundación, si se cuenta con una idea que se considera puede convertirse en una actividad o en un negocio. Al integrar una nueva promoción a un negocio, el 50% es financiado por éste y el 50% restante corre por cuenta del grupo. A las nuevas promociones, se les aporta el 100% del costo.

Buscan apoyo del gobierno y del Grupo Mondragón. Lo que se consigue por esas vías aminora el costo total, es decir, que del 100%, el 50% es asumido por el grupo y el 50% restante por el negocio. Si se financia el 20% con dineros públicos de terceros, el 80% (40%-40%), se divide por partes iguales entre el grupo y el negocio.

A nivel de grupo tienen consolidada la captación de recursos financieros. Así, los negocios no van a los bancos en formas individuales, el grupo Ulma gestiona las necesidades financieras de todos aquellos que no son intensivos en capital, obteniendo excedentes importantes de cash-flow que son transferidos a negocios intensivos en capital para financiar sus inversiones.

Existe la tolerancia al fracaso. Por ejemplo, una de las primeras promociones por la que se apostó mucho, fracasó, y la persona que fracasó, en la segunda oportunidad logró un negocio que cuenta con 150 personas, conocido hoy con el nombre de Hormigón Polímero. En otras oportunidades, luego de ser conscientes del riesgo y de la posibilidad de fracaso y, por supuesto, de un esfuerzo importante, se han cerrado muchos negocios. En estas situaciones es importante dar explicaciones, también, proteger la buena actuación del emprendedor, con ello, se aminora el posible impacto del fracaso y se rescata la viabilidad de la promoción en el futuro; de lo contrario, la oportunidad puede desaparecer para siempre.

Finalmente, existe un compromiso de respaldo en el grupo. Este apoyo es, inicialmente, de cobertura y consiste en facilitarle el proceso a quien asume una promoción; situación que constituye una forma de reconocimiento a las personas que tratan de promover



en beneficio de la empresa. En caso de que la promoción fracase, la organización garantiza la conservación del puesto de trabajo o la reubicación en otro del mismo nivel. Con ello, Ulma contribuye en el desarrollo del negocio brindando la ayuda necesaria para que el promotor cree su equipo, sin que éste pierda el control y la responsabilidad de su éxito.

#### Ø **Cultura intraempresarial**

Una cultura se crea con personas emprendedoras. Es una dinámica que se desarrolla a partir de la creatividad y la iniciativa de las personas de hacer cosas nuevas, en busca de soluciones.

El Grupo Ulma se ha multiplicado por veinte, ha crecido. Cuando analiza y cuestiona acerca de ¿por qué en el mismo sector alguien con ventajas ha quedado relegado y otro se ha destacado? siempre llega a la misma conclusión: ha actuado una persona distinta, con actitud y emprendimiento. No se puede desconocer que si un negocio cuenta solo con trabajadores conservadores, tendrá políticas y cultura conservadora; de lo contrario, si tiene miembros inquietos, hábiles, creativos generará cultura emprendedora. Luego, es cuestión de tiempo, para que se consoliden dinámicas en pro del intraemprendimiento en las organizaciones.

Es importante destacar que existe una fuerte comunicación interna. Cuando empieza un negocio y nadie quiere quedarse atrás, se generan dinámicas, es decir, gestión desde el hacer, no del decir; esta es una acción esencial en el proceso. Ahora, para que una empresa sea creativa debe estar dirigida por personas creativas y abiertas al cambio.

#### Ø **Innovación e i+d**

Se ha centrado en la innovación de nuevas soluciones, explotando a gran escala una novedad. Cada negocio está en su sector y tiene su dinámica. En Forja, por ejemplo, la innovación esta centrada en el propósito de ser los mejores del mundo fabricando un producto concreto, por lo tanto, la innovación ha girado en torno al proceso, constituyéndose como único en el mundo.

En Packaging el concepto de innovación ha sido distinto porque se ha centrado en nichos de mercado. Por ejemplo, cuando los mercados convencionales de galletas, chocolates,... entraron en el Packaging éstos enfrentaron barreras de acceso impresionantes que los obligó a innovar en mercados donde los productos no se envasaban. En otro sector, el agrícola, se hablaba de cómo la segmentación estaba a un nivel de aplicación y surgían preguntas como ¿qué hacer con los tomates?, ¿qué hacer con las fresas?, ¿qué se puede hacer con las berenjenas?, ¿con el pescado?, ¿cómo envolver los calamares?, ¿cómo envolver

la merluza? etc, que retaban la capacidad creativa e innovadora de la organización. Pues bien, la empresa ha respondido presentando innovaciones no tecnológicas, pero que han resuelto un problema que existía en el mercado.

La innovación en la empresa es viable si genera flujos de caja positivos, es decir, cash-flow, de lo contrario, no vale mucho desarrollar inventos. Esta idea respalda el concepto de innovación de bajo alcance en la cual se apoya una solución novedosa y una explotación a gran escala muy rápida porque es fácilmente imitable. Un ejemplo de ello son los resortes en Packaging como producto de la gestión de la organización que, sin lugar a dudas, tuvo éxito luego de algunos tropiezos y cuestionamientos acerca de su desarrollo y funcionamiento.

Cuando se cuestiona acerca de cómo manejar la organización, el principal problema que se enfrenta es si se tiene una empresa con actitud innovadora o no en las personas; en especial cuando la actividad empresarial aborda el desarrollo de proyectos de innovación de este tipo que exige saber convivir con el caos, la incertidumbre previa a la planificación de la innovación, la prisa, la necesidad de adaptar una estrategia, etc, situaciones que, por una parte, crean desasosiego en los empleados y en la misma organización y que, por otra, ponen a prueba o requieren de empresas preparadas para el cambio, no adaptables. La mayor dificultad, sin lugar a dudas, ha sido gestionar la organización, esas adaptaciones, esos cambios, la resistencia interna, el hecho de que la gente no quiera y se sienta incomoda en el proceso, es la mayor dificultad.

Como es posible ver, el proceso ha implicado muchos y constantes cambios con poco desarrollo tecnológico, pero, con un buen nivel de novedad y, sobre todo, velocidad de explotación a gran escala; característica fundamental de la organización.

En esta organización tienen claro el proceso de innovación, el cual dividen en tres fases muy bien definidas; éstas son:

Creatividad - idea: la creatividad, dónde surge la idea, cómo hacen que surja, no son procesos formales, sino espontáneos y personales producto de la interacción que no requieren una guía sino unas condiciones facilitadoras. Así, ir a la calle, estar con clientes, ver problemáticas, conocer la cadena de valor del cliente, visitar ferias y otros proveedores del sector, la interacción fuera de la empresa, constituyen circunstancias promotoras de creatividad.

Invencción: tiene que ver con la consecución de un producto, resultado de la materialización de una idea en determinadas condiciones, que ya tiene comprador. Implica procesos formales que hay que tener muy bien estructurados con tecnologías, centros tecnológicos, diseño, fabricación y una organización distinta a la requerida para tratar la creatividad.

Explotación: Una vez elaborado el producto, se inicia la parte más importante para que una innovación en la empresa lo sea: la explotación a gran escala para obtener beneficios del mercado.

Las tres son importantes. Es tan necesario generar ideas a través de la interacción de la gente como construir un producto siendo ágil, aplicando métodos científicos, procesos muy bien definidos, implementando tecnologías y alianzas con centros tecnológicos, es decir, desarrollando un proceso formal; así como, explotar y hacer rentable ese producto. En Packaging, estos han sido siempre los elementos claves para tener éxito en la innovación.

El entrevistado finalmente sugiere que: “quien quiera una empresa innovadora debe empezar a tener dos maletas: una preparándose y otra consigo porque cuando se conoce, se viaja, cuando se relaciona y se conoce mucha gente, es cuando vienen realmente las ideas”.

#### Ø Alianzas estratégicas

El grupo tiene como infraestructuras de apoyo interno: el Centro de Innovación y Desarrollo de Ulma; la Fundación Ulma, a través de la cual se canalizan las subvenciones y ayudas para las promociones y; Ulma Inversiones, que está prevista que se pueda constituir como una S.P. Sociedad de Promoción de empresas, acreedora de capital para impulsar nuevos negocios; iniciativa que pertenece al ámbito del grupo desde el cual se desarrollan nuevas promociones. Además, existe una alianza estratégica entre la cooperativa Ulma y un inventor.

#### Ø Incentivos

Reconoce la labor de los promotores a quienes, en caso de fallar, se les garantiza a través de la reserva su puesto o se les reubica en otro igual o del mismo nivel.

Es norma de grupo, que cuando hay promociones entre negocios tienen prioridad los de casa. Al promotor se le da más libertad y se procura que tenga un reconocimiento económico. Estas actividades parecen poco, pero, constituyen incentivos valiosos.

Incentivar no sólo tiene que ver con dar dinero, también, con aspectos sociológicos de grupo, de organización.

#### **4.6.1.7. Departamento de Innovación y Desarrollo del Grupo Mondragón**

- **Intraemprendimiento**

El Departamento de Innovación y Desarrollo es un centro facilitador que vela para que todas las empresas del Grupo Mondragón puedan trabajar en entornos y áreas que sean de su interés. El Departamento promueve las interconexiones y a través de ese rol integrado hace algo de emprendizaje. En ese orden de ideas la labor de conexión, de mantenimiento de todas estas relaciones en redes es el Grupo Mondragón, Oficina Central.

Desde ésta, el Grupo hace el trabajo de juntar a las cooperativas, promocionar una determinada idea de negocio con una cooperativa, hacer que surgiese una cosa que le interese a una cooperativa. En este caso, a esa idea se le da más o menos autonomía, pero, debe responder a cuestionamientos como: ¿Quién se encarga de realizar...? ¿Cómo se forma...? ¿Quién es quién? ¿Quién va a ser el gestor, el promotor?, ¿Qué debería hacer surgir alguna nueva cooperativa?

Pese a que, desde hace dos años, el Grupo Mondragón ha tenido un periodo de gestación poco se ha trabajado sobre ese último cuestionamiento porque tenía un diseño estratégico de especialización sectorial que disponía que cada uno tuviera que dedicarse a su sector. Lo anterior se debe, además, a que innovar en áreas diferentes o fuera de las que en ese momento estaban presentes, era una tarea de dispersión de voluntades que contravenía ideas como “vamos a lo nuestro, vamos a concentrarnos, vamos a globalizarnos, vamos a fortalecernos estratégicamente en las actividades actuales: en componentes de automoción, en componentes industriales, etc”. En ese sentido, la innovación presupone empezar a hacer cosas nuevas y eso era un tema de algún interés, pero, no era el tema estratégico.

En un momento determinado, hace pocos años, se dieron cuenta que el tema era importante y debía atenderse, por ello, se generó como un nuevo intraemprendimiento:

**El Centro de Promoción;** el Grupo Mondragón trabaja por consolidar un Centro de Promoción con fondos corporativos específicos, dirección, un equipo de personas y un sitio autónomo. Este centro se va a concentrar en cuatro sectores determinados: energía, salud, TIC's y aeronáutica que están más acorde con las nuevas expectativas de generación de

empleo y riqueza, según se concluyó en un consejo general del Grupo Mondragón, del año 2001. El Centro de Promoción será un ente emprendedor distinto, será un líder especializado en escoger o sugerir la creación de una nueva cooperativa o una nueva empresa.

En realidad, las nuevas organizaciones permiten una regeneración del tejido empresarial. Este es necesario dado que el tiempo acumulado de trabajo o el éxito continuado generan una población laboral y un sistema aletargado, cada vez más pesado, más incipiente que puede afectar el emprendimiento. Entonces, se hace imperativo sustituirlas por empresas jóvenes y tal solución es tarea del Centro de Promoción que cuenta para ello con cierta autonomía.

#### Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

- o La conciencia acerca del problema que representa tener negocios maduros que no responden a los requerimientos de las nuevas generaciones de empleo y riqueza.

- o Otra gran motivación es el logro de hacer algo bonito, porque apetece y por necesidad.

#### Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

- o La dificultad siempre estriba en el hecho de que la gente del mundo empresarial ve pertinente e interesante un determinado negocio, pero, son pocos aquellos que deciden asumirlo; el resto siempre espera que lo haga otro porque ya tienen suficiente trabajo con lo suyo.

- o Se tiene la idea de que cuando un emprendizaje es promovido desde el Centro Corporativo del Grupo Mondragón, por muy buenos que sean los servicios de facilitación que brinda, no es bueno porque es algo artificial, no sería de las cooperativas, los negocios de base y corre el riesgo de convertirse en una idea bonita pero no suficientemente bien trabajada.

- o En las empresas se enfrenta un dilema: ¿Cómo compaginar dos cosas que son contrapuestas? Éste proviene de la necesidad de explotar un negocio y sacar el máximo rendimiento, al tiempo que se pretende generar un nuevo negocio que, hoy por hoy, no existe. Son dos momentos distintos de la vida empresarial. Esto es explotar una cosa conocida y otra desconocida.

De lo anterior, se desprende otro problema. La mayoría de las empresas promueve cantidad de productos novedosos, innovadores, bonitos que se pierden en la estructura del

mercado actual porque no han pensado en la necesidad de dejarlos madurar, de reforzarlos para obtener de ellos rentabilidad.

Frente a estas situaciones a los administrativos les supone otro esfuerzo, una nueva cuenta y a los tecnólogos, otra máquina. Dentro del proceso, es posible tener que asumir la tarea de parar la producción actual porque una máquina necesita una variación, cambiar o hacer un prototipo, aumentar el tiempo de dedicación de un buen trabajador en una sola cosa; hecho que posiblemente implique emplear a otro no tan bueno, que lo cubra, etc.

Para los comerciales, los nuevos lanzamientos no están recogidos en los rápeles, ni es retribución variable, hecho que va en detrimento de la atención que debe tener el resto de la actividad empresarial; así lo sienten, además, el de producción, el de personal etc. Frente a esta situación, la empresa hace un esfuerzo importante con el minorista, la tienda, el cliente en lo que sea para incluir y posicionar su nuevo producto.

- Miedo de poner en riesgo o de invertir en un proyecto nuevo.

#### Ø Estrategias

- El personal se dedica a lo suyo, ajustando su labor a una estructura mínima de autonomía y libertad que reporta al director gerente.

- El director gerente apoya al promotor proporcionándole una mesa, dinero y libertad para trabajar una cuenta de explotación propia que obviamente será evaluada al final del año por el Consejo de Administración, en términos de su rentabilidad. Ésta será defendida por el director gerente, como resultado de un proceso de inversión a largo plazo.

- Cada negocio tiene que mantenerse como uno independiente. Durante los tres primeros años, los nuevos, que constituyen nuevas empresas o nuevas unidades de negocio reciben apoyo y requieren ser separadas dentro de una misma empresa.

#### • Factores que inciden en los intraemprendimientos

##### Ø Intraemprendedor

“Es una especie muy rara, seguramente lo suficientemente minoritaria y escasa como para poder decir que está en vía de extinción”. Es una persona que tiene que tener autonomía, libertad, asumiendo que va a haber una tasa de fracaso.

#### Ø **Apoyo de la organización**

Tienen la convicción de que las empresas son las personas, igualmente son capaces de mover cualquier tecnología, la más lejana del mundo. Tienen dinero y tecnología, incluso capacidad de gestión, saben cómo gestionar una empresa, pero, hacerla nacer y vivir, es una tarea que pocos quieren. Si hubiese mucha gente emprendedora, la generación de emprendizaje sería un grave problema, pues todos estarían disputándose los recursos, pero, no es así, no hay mucha gente dispuesta a ello porque es un camino muy difícil y costoso. Es una contracultura.

#### Ø **Innovación e i+d**

Les interesa la generación de nuevas empresas porque es una tarea nueva e interesante y el mercado paga. También se puede catalogar tecnológico lanzar el Centro de Promoción en los cuatro sectores (energía, salud, TIC's y aeronáutica) mencionados en el Plan de Ciencia y Tecnología.

Se puede llegar a la innovación por vías muy distintas. Primero, habría que definir qué es la innovación y llegar a ella desde alguien que está cerca del mercado y que detecta una posible necesidad insatisfecha; desde alguien que está en gestión y encuentra una forma distinta de hacerla. También, es innovación un modelo de negocio diferente con tecnologías, productos y servicios ya conocidos, así como con una forma especial de atender una necesidad influyentemente insatisfecha en el mercado. El tema que hay que descubrir, es dónde está ese nicho, qué tecnología le hace falta.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

- Sostienen alianzas y fuertes lazos con Japón y centros tecnológicos.
  
- Tienen soportes financieros, incubadoras y relaciones con la administración. Esta es la labor, la relación con soportes para el Centro de Promoción y el Polo de Innovación Garaia.

#### **4.6.1.8. Lana**

##### • **Intraemprendimiento**

La misión de Lana es actuar en el sector de la construcción a través de la madera, bien fabricando o comercializando los productos que sean complementarios porque solo elaboran artículos o soluciones en madera o compuestos de madera, extraída de pinos coníferos.

Hace cuatro años, en Lana surgió la idea que en el sector de la construcción hay múltiples posibilidades y que la tecnología es su saber hacer. Por ello, emprendieron con productos que tuvieran forma de tablero o viga<sup>202</sup>, encontrando la posibilidad de entrar y competir en un mercado diferente, de la construcción.

En un año, identificaron dos sectores y mercados diferentes. Uno de ellos, es la utilización de la viga laminada en elementos constructivos, cubiertas, viviendas, pérgolas que tiene un bajo componente de ingeniería porque son productos que parten de una materia prima, un perfil industrial abordable desde un proyecto. El otro, constituye un nicho que demanda un diseño y cálculo con cierto nivel de conocimiento técnico; éste es el de las estructuras en madera que se utilizaban como cubiertas de polideportivos, piscinas, centros comerciales, naves de almacenaje y naves industriales.

Explotar ese segundo sector, les costó una sucesiva experiencia de prueba-error, de búsqueda pero, al final, se convirtieron en un negocio, un producto sobre un proyecto a la medida, que requiere justamente de un servicio de ingeniería, que en España era incipiente aun comparativamente con otros países incluso del área mediterránea. En el país y en Portugal había surgido la expectativa de crecer y con ella, la oportunidad de iniciar una actividad, como unidad de negocio, diferenciada de la clásica de Lana. Así, se desarrolla un nuevo intraemprendimiento denominado:

**ELUR:** surgió del interés compartido sobre el tema antes expuesto entre el gerente de lana y Urssa quienes, además, pertenecen a la misma División de Construcción del Grupo Mondragón. Empezaron, pensando en diversificar cuanto antes las soluciones porque Urssa es líder en estructuras singulares en el mercado de la Península Ibérica, y actúa en otros países Europeos como de Sudamérica.

Ahora bien, Lana siempre había tenido la idea de que las nuevas actividades no se pueden paralizar detrás de un logotipo, del nombre completo de Lana, entonces, se dieron a la tarea de crear una entidad autónoma en gestión y separada con respecto a Lana, aunque ésta fuera propietaria del 100%. También, estaban abiertos a encontrar en el camino a otros que aportasen elementos fundamentales como: tecnología, saber hacer y fondo comercial; los asuntos financieros no les preocupaba. Es una empresa que está operativa desde hace tres años y medio y, que fabrica con modelos, desde hace uno.

---

<sup>202</sup> La viga es un elemento, una herramienta para construir, se usa y vuelve a usar varias veces, y luego llega un momento en el que pierde sus propiedades.



Elur tiene su propia cuenta de explotación, sus socios son Lana y Urssa con poder del 50% cada uno y está catalogada como cooperativa de segundo grado. Cuenta con personal proveniente de ambas empresas, cedido en comisión de servicio lo que significa que su trabajo en Elur no es una aportación gratuita, sino un coste que se le imputa a la nueva sociedad, que tiene sus estatutos y su registro fiscal y, presenta las cuentas de explotación anual a Hacienda. Así mismo, es una empresa joven que busca mantenerse en el mercado y alcanzar liderazgo, crecimiento y una rentabilidad sostenida a través de una oferta adecuada de entrada en este negocio, que tenga su singularidad. Esto significa que trabaja en función de una presencia amplia en el mercado y en servicios para satisfacer ese mercado y complejidad<sup>203</sup>, de acuerdo con las soluciones.

Algunas de las estructuras que la nueva empresa ha realizado son: la estructura del Polideportivo de Urretxu, Eludoy Merlín con 13.500 metros cuadrados de cubierta; las pistas de hielo de Victoria, Pamplona y lugares cercanos a esta última ciudad y; una piscina cubierta en Sevilla. Se tiene en cartera nueve proyectos de Elur y otros en expectativa.

Sobre las obras, es importante mencionar que pueden ser de un elevado tamaño e implicar un costo máximo de dos millones de euros y uno mínimo de 80.000 euros, no obstante, en ocasiones, la complejidad del proyecto no está relacionada con la facturación. Así, en obras pequeñas puede presentarse complejidad técnica y en obras grandes, como la de Darle GyM, complejidad de gestión. En el caso de los Centros Comerciales, como el de Eroski, la empresa es muy exigente con sus planes de ejecución, éstos tienen fecha de apertura y son construidos rápidamente en el tiempo, por lo cual hay que cumplir con los arreglos; demanda que suele convertirse en un reto desde el punto logístico y de gestión del proyecto, es decir, de interrelación permanente con otros gremios.

En Urssa y Lana son concientes y respetuosos de las creencias y las posiciones de la organización, por ello, no interfieren directamente en la gestión, salvo en la junta rectora de la empresa, donde participan dos representantes de Lana y Urssa, como socios, que responden a una junta compuesta por cuatro personas. El gerente de Elur es de Lana. Éste había sido director de una unidad de negocios de Ulma y, estuvo en la gerencia de uno de los grupos. Su capacitación a nivel profesional y el talento que el Grupo le reconoce, le valieron para obtener una carta protectora en Lana, que lo recomienda ante los nuevos emprendimientos.

---

<sup>203</sup> Suele haber complejidad, ya que pueden hacer vigas de apoyo que tengan 70 metros, lo que no es nada fácil, no es algo que esté al alcance de todos, por ello, es un reto técnico.

Hoy día, Elur cuenta con diez puestos constantes de trabajo, un nivel de calificación medio – alta y está ubicada en Vitoria donde está bien comunicada, gracias al eje de Irún-Francia - España.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

o El intraemprendizaje o el iniciar nuevas actividades, conlleva varios caminos e incertidumbres que implican una idea acertada, en la cual coincida el proyecto con su visión, hacia el futuro. Además, a las personas les cuesta convivir con esa incomodidad, riesgo, incertidumbre o duda como una realidad empresarial constante

o Lo anterior, hace que las organizaciones solo busquen actividades que tengan un rendimiento o rentabilidad rápida, desde el primer día, y que se desarrollen en un corto plazo.

o No inician un camino porque nadie lo asegura, ni lo va a asegurar.

Ø **Resultados**

o El objetivo que se busca cumplir con el proyecto empresarial de Elur, es alcanzar el liderazgo en el mercado, potenciando el crecimiento en el mismo.

o Los oferentes en el mercado tienen mucho que ver con lo que crece determinado producto o solución, que está buscando su espacio como alternativa o como complemento; así, por ejemplo, su producción es complemento de otras estructuras que se elaboran hoy día en acero o en hormigón.

o En el año 2005, tuvo alrededor de 1.000.000 de euros de facturación, a mediano plazo, la meta es de 2.800.000 euros. Por lo tanto, en 2006 debe rozar la rentabilidad y en el año siguiente debe entrar en rentabilidad.

• **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

Ø **Intraemprendedor**

Es una persona que en la organización tiene que emprender, debe tener un proyecto con claridad de ideas, procurando que sean las más acertadas. Debe ser un soñador, con ilusión, perseverante, creer en si mismo y en sus ideas, arriesgado a fracasar, sin temor a éste. Es una persona que se compromete más que nadie, y no decae cuando van mal las cosas.

#### Ø **Apoyo de la organización**

En Elur, el apoyo va dirigido a aquellas personas que cuenten con características personales, con un saber hacer; socias de Lana y Urssa que trabajan en comisión de servicios.

#### Ø **Cultura intraemprendedora**

Para que exista esta cultura se debe contar con personas que busquen el emprendizaje como la operativa de cada día, ya sea a nivel individual o con otros, y que se labore con autonomía.

Debe haber confianza entre las personas, que se escuchen y respeten; lo cual no quiere decir que siempre deban estar de acuerdo, se puede discutir, pero si, que cuando se pida algo y se prometa, se cumpla con ello; en caso contrario, se presenta la debida explicación. El acercamiento con el jefe debe ser desprevenido, nadie causa daño a otro. Todos deben aportar a la operativa, si ésta no funciona, difícilmente funcionará una organización que pretenda iniciar un camino de emprendizaje.

#### Ø **Innovación e i+d**

La aplicación de la innovación, se puede visualizar en las estructuras que están desarrollando, las cuales son una combinación de la madera y el acero.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

Se realizó la alianza entre Lana y Urssa para generar Elur. Urssa trabaja estructuras similares que Lana pero en acero y, en el campo de la ingeniería, los principios o fundamentos del cálculo son los mismos. De tal manera que Urssa aporta su liderazgo en el ámbito comercial y, tiene relación con promotoras e ingenierías que pone a disposición de Elur; mientras que Lana aporta los gestores del montaje, el sistema de infraestructura, los sistemas de información y su conocimiento del tema de la madera. A futuro, cuando decidan integrar la totalidad o parte de la fabricación o incluir ciertos elementos en la producción porque aportan ventajas competitivas importantes en el mercado, hay que poner el saber hacer a disposición de Elur. La alianza está dentro de MCC como una figura de Grupo de Interés Mutuo.

#### Ø **Incentivos**

Se afirma que el incentivo más que económico, tiene que ser de reconocimiento y que debe ser logrado por y no ofrecido a las personas, es decir, que es producto de un camino por recorrer, convirtiéndose en una fuente de satisfacción y motivación.

#### 4.6.1.9. Grupo Danobat – Centro Tecnológico Ideko

- **Intraemprendimiento**

Uno de los principales ejemplos de intraemprendimiento es Ideko, que nació dentro del Grupo Danobat. A continuación se comenta sobre su desarrollo:

**Spin off – Ideko:** se creó en el año 86, producto de la necesidad de crear sinergias cuando empezaron con el tema de I+D dentro de la máquina herramienta. Danobat se convierte en el precursor de las nuevas tecnologías de sistemas de dibujos que vio en Estados Unidos, y que en su país no se conocían. Es importante recordar que hace 20 años, los ordenadores solo se usaban en el manejo de nómina, gestión y producción; al hablar de temas técnicos, se recurría a centros como Ikerlan que estaba empezando su trayectoria.

Entonces, en Danobat se crea una pequeña unidad para empezar a trabajar con sistemas de cálculos de simulaciones, jugar con elementos matemáticos e incorporar la informática o las nuevas tecnologías a la parte técnica de las empresas. Prever la factibilidad de trabajar con ello, hizo que Danobat divulgara tal opción al resto del grupo, en aquel entonces llamado grupo Debako, hoy día llamado Máquinas Herramientas S.Coop con la nueva redistribución del Grupo Mondragón.

Cabe recordar que cuando se creó Ikerlan, se había dejado una puerta abierta para crear un Centro Tecnológico o de Máquina Herramienta. Hace 20 años, decidieron aprovechar ese espacio y se creó un centro llamado Ideko a donde enviaron tres personas de I+D, dos de Danobat y uno de Soraluece, quienes estaban dentro de las plantas productivas, a quienes se les asignó la tarea de montar un centro tecnológico, con la dirección del presidente de Danobat, Patxi Aldabaldetrekue, que se convirtió en su precursor.

Al equipo se le dio un plazo de 3 años para ver la viabilidad del centro, que empezó con oficinas alquiladas y sillas compartidas a relevo porque no había los medios y se convirtió en el primer spin-offs creado. Por este logro, el primer reconocimiento obtenido del Gobierno Vasco fue ser nominado como Unidad I+D Empresarial, luego, fue identificado como Centro Tecnológico. En los centros tecnológicos de Madrid, es nombrado Centro Otri en transferencia tecnológica. Hoy día, el Gobierno Vasco continúa reconociéndolo como Centro Tecnológico.

Ideko es un organismo intermedio que traduce el lenguaje académico al lenguaje empresarial, por ello, está en medio de la universidad y la empresa que, pareciera hablara cosas diferentes. Cabe recordar que su fin no es crear spin-off sino hacer de las empresas, que

están a su alrededor, organizaciones competitivas. Se diferencia de otros centros tecnológicos porque no tiene cinturón industrial que le impida trabajar hoy en energía y mañana en otro sector. En ese sentido, su misión es respetar la labor de quienes tiene alrededor, amortizar su conocimiento de máquina-herramienta en otros sectores, pero, siendo conciente de que sigue desarrollando máquina herramienta y tecnología de fabricación; incluso, de ser posible, perfilarse como líder mundial.

De otra parte, defiende el tema del aumento de actividad no como una spin-off. Para él, la mejor spin-off es que Danobat pueda tener la mejor compusiste, aquella que sea líder mundial. Es mejor eso que tener una spin-off de tres o cinco personas. Sin embargo, a partir de Ideko se han generado intraemprendimientos como:

**Spin off Integra Conocimiento S.L.:** empresa de base tecnológica que se apoya en la capacidad y desarrollo tecnológico del Centro. Es una empresa de servicios para la industria de mecanizados.

**Spin off - Oficina de Proyectos Mecánicos (OPM):** constituye la primera spin-off de Ingeniería, OPM Oficina de Proyectos Mecánicos, que brinda servicio de ingeniería. Físicamente no existe. Funciona gracias a la labor de un equipo de personal especializado que actúa donde se le necesite y que tiene cuenta de explotación y entidad jurídica; está conformada por el grupo Danobat (51%) e Ideko (49%). Así, se adapta a las empresas que quieren que los ingenieros se integren a sus equipos de diseño, desplazándose a los centros de trabajo; por ejemplo: Danobat necesita hacer un nuevo torno, entonces, OPM asigna dos trabajadores que se van a trabajar allí, y si no hay sitio, Ideko cede parte de sus locales para ello.

**Spin off - Oficina de Proyectos de Software (OPS):** analizan la posible constitución de una OPS, Oficina de Proyectos de Software, que trabaja con software. Además, pretenden aislar lo que es un Centro Tecnológico de una Ingeniería porque no pueden emplear el Centro con base en la Ingeniería; no es lo lógico, pese a que el personal se conoce y hay contratación continua. Lo importante es que cada uno tenga su propia razón de ser y que no se menosprecie la investigación del Centro.

**Spin - off – Sistemas Informáticos S. Coop.:** son sistemas Informáticos que estaban dentro de Ideko y tenían una masa impresionante de personal, pero que no investigaba, que hacían mantenimientos de MRP, de sistemas de PBM y IBM para KA. Dado que no aportaban en investigación, pero, prestaban mucho servicio, se creó una spin-off sistemas Informáticos de

TIC, que está dentro del grupo Danobat y tiene su propia estructura física, entidad jurídica y cuenta de explotación.

**Vigilancia Tecnológica - Centro de Reposición Tecnológica:** brinda vigilancia tecnológica a la Diputación de Vizcaya y está creando el centro de reposición tecnológica de la Cámara de Comercio.

**Spin off Inteligencia Tecnológica e Inteligencia Competitiva:** ha creado un sistema de metodología genérica y, como es especialista en máquina-herramienta, tiene personalizado todo lo relacionado. Por ejemplo, para la Cámara de Comercio de Vizcaya, están formulando un repositorio que habla de energía marítima, entonces, forman metodológicamente al personal de la Cámara y les proporcionan herramientas que pueden llevar a cabo. Con ello, los miembros del Centro son reconocidos como expertos; característica que en la realidad resultaría costosa porque tendría que acoger este tipo de personal en el manejo de las tecnologías, en cambio, el de la máquina-herramienta no le cuesta nada ya que tiene todo el entorno para hacerlo.

Es posible que de ahí salga otra spin off de inteligencia tecnológica e inteligencia competitiva, pues existe la necesidad y la posibilidad. El Centro cuenta, para ello, con un buen sistema montado, basado en software libre que no representa, para quien se introduce al tema, un agravio económico; en cuanto a instalaciones, el programa solo requiere lo necesario: un cd, luego se remite a internet, se baja e instala, además, esta actividad la puede hacer el cliente. Si el Centro quiere obtener un valor agregado puede cobrar por horas de asesoría.

**Proyecto Gobierno Vasco:** es un proyecto con el gobierno Vasco que en vista de la preocupación de una empresa mecanizadora de los árboles de las levas de los coches, de Eibar, por ser más rápida a la hora de hacer los prototipos, intenta aportar valor a la empresa de mecanizado, desde diferentes puntos de vista. Su objetivo central es racionalizar esta actividad.

**Spin Off Ideko – Neko:** Ideko, se asocia con la empresa Neko maquina-herramientas, ubicada en Elorrio y ha montado otra spin-off que integra conocimiento.

**Proyecto de diagnóstico a empresas:** este proyecto realizado junto con la Diputación de Vizcaya pretende mejorar no solo los mecanizados, sino también la gestión. Cuenta con especialistas en tecnologías de máquinas herramientas, controles, informática; constituye una forma de amortizar conocimiento y de acercarse a otro tipo de empresas bajo dos ópticas:

vender servicios y conocer las problemáticas de las organizaciones, para luego desarrollar nuevas tecnologías. Por ejemplo, si detectan un problema en el fresado de composites, entonces, montan un proyecto de investigación sobre el tema, donde el Centro aporta conocimiento y ve necesidades.

También, es posible crear proyectos en conjunto para el Gobierno Vasco y la Diputación de Madrid que permitan conseguir más dinero. Pese a que hasta ahora, se está terminando de crear el catalogo y solo lleva año y medio trabajando con seis o siete proyectos, tiene buenas perspectivas, especialmente, en mejora de procesos. Se intenta, además, aprovechar el hecho de que muchas empresas no saben, por un lado, qué máquina comprar porque son todas difíciles de encender y, por otro, cómo mejorar lo que hacen.

Se requiere, entonces, de una spin-off que tenga poco personal, entre ellos expertos tecnológicos y, que sea interfase para resolver problemas; el mejor socio para desarrollar tal tarea es una empresa que cuente con una buena base de investigadores. Es decir, que si se tiene un problema de micro se llamaría a Idetek, de materiales a Inasmek; el tema es tener muy claro el inventario de investigadores, no solamente de Ideko y la red Vasca de Tecnología. Ahora, si se requiere traer a la Universidad de Cambring, se trae.

En Brasil han visto necesidades, incluso algún contacto, sin embargo son oportunidades que requieren tiempo. Es necesario identificar qué cinturones industriales se tienen alrededor, de qué tipo pueden crearse, si hay contactos para crear alguno y, determinar la forma que va a asumir el spin-off: será propio?, una empresa participada? o un acuerdo de colaboración?.

**Proyectos de Transferencia:** en el momento se cuenta con un proyecto de transferencia con México, que se ha presentado con la ayuda del Mik. Además, se está trabajando en otros dos con este mismo país y con Brasil.

**Dano-Rail s. Coop.:** es una empresa que hace material ferroviario y, está formada por Ka auxiliar de ferrocarril, el grupo Danobat e Ideko. Su objetivo es el mantenimiento de trenes, por medio de un torno de esfuerzo, que cuida de las ruedas de estas máquinas, pero sin desmontarlas, es decir, que el tren pasa por una estación donde los operarios de la organización retocan las ruedas para eliminar imperfecciones, haciendo que el movimiento sea mas suave y que el tren funcione mucho mejor.

Del tema de mantenimiento de los trenes, han surgido otras operaciones como: medir y prever agrietamientos de las ruedas porque, lógicamente, las estaciones no cuentan con una unidad de mantenimiento que se ocupe de ellas, además, se evitarían accidentes, como el ocurrido en Valencia, a causa de fallas en este componente.

**Otros Proyectos:** se están haciendo prospecciones nuevas de composites dentro del departamento de bechmarking, igualmente, análisis de mercado y, se tiene una serie de proyectos para presentar en Madrid.

En el momento, existe un proyecto europeo del micromecanizado que contará con salas preparadas, alta climatización y suelos flotantes para desarrollar esta labor. Para su implementación se está trabajando en tecnologías y se va a hacer el análisis de mercados para que, dentro de dos años, confluyan y se compartan experiencias y conocimientos acerca de elementos, herramientas y, procesos, por lo tanto, de posibles aplicaciones. Éste no será un spin-off, sino una empresa.

**Compusystem:** se está analizando el tema del material de compusystem para fuselajes de aviones, que le permitirá a Ideko hacer prospecciones, ver necesidades y problemas; incluso, es posible que derive en otra empresa. Aquí, es importante mencionar que Ideko tiene un pequeño problema porque crear empresa le impediría tener participación, tanto técnica como económica, ventajas que si le daría un spin-off.

Ahora bien, Compusystem puede generar la posibilidad de crear un spin-off integrado; por ejemplo: Danobat+Ideko+X. Sin embargo, el hecho de que el mercado de máquina - herramienta esté cayendo hace que la empresa, que quiere seguir teniendo actividad y mantenerse, cree una sección dentro de Danobat que sea Compusystem. Con ello, Ideko no tiene participación económica, ni jurídica, solo tiene participación técnica porque Danobat solo contrataría a Ideko los desarrollos tecnológicos y, Compusystem sería cuenta de explotación de Danobat. Así, Ideko no ve resultados.

**Patentes:** todas eran cedidas. Si salía una patente de una investigación era reconocida al Grupo directamente, pero, si Ideko había participado tenía derecho a esa patente. Entonces, para la empresa fue una labor un poco dura intentar cambiar la cultura empresarial, primero, para que los involucraran como investigadores en la patente y, segundo, para que les permitieran ser usuarios de las mismas, aunque luego no las fueran a utilizar. En este orden de ideas, se realiza un acuerdo de cómo utilizarlas y, a su vez, no ser competencia. El problema partía del hecho de que una patente que se podía crear como una spin-off era tomada por la



empresa, que también adquiriría la tecnología, quedándose con ella sin lograr, en realidad, la constitución de la spin-off. Esta situación también pasa en otros centros.

**¿Spin off? Escuela Ideko:** cuenta con directores comerciales y técnicos que se han formado allí, pero, que van saliendo a otras empresas. De esta condición surge la pregunta ¿esta escuela es un spin-off? no se sabe, sin embargo, finalmente tiene gente distribuida por todas las empresas; situación que se torna, por un lado, positiva en la medida en que los conocen muy bien y, negativa, por otra, porque se ha llevado personal con quienes ha podido crear una actividad y no ha sido posible.

**Patente de un Proyecto Europeo:** hace parte del tema ecológico e intenta solucionar el problema ambiental y de salud que genera la viruta, considerada un agente cancerígeno, resultante del corte de piezas de madera. Este propósito se adelanta con el desarrollo de una herramienta que además de comer, aspira todo la viruta y el polvo que es llevado a los festones o festos, luego a residuos y así, lograr un producto y un ambiente limpio.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

- Crear sinergias y solventar necesidades del mercado.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

- Los spin-off suelen morir no porque las ideas sean malas, sino porque una vez salen al mercado no se les mantiene como se debe, pierden el apoyo que tenían. La idea es conservarlos e integrarlos.

- Ser poco ágiles. No hace falta gente más creativa sino más rápida y diligente. Las cooperativas están dirigidas por burocracias internas, por ello, cuesta mucho lanzar las ideas, aunque una vez salen bien, apuestan por ellas.

- Falta de cooperación. Las empresas reconocen que solas no pueden hacer nada y menos en temas de I+D porque es costoso, se requiere bastante personal y al acceder al Centro se ven arropadas técnica y comercialmente, también, en materia de instalaciones.

Ø **Estrategias**

Participar en congresos y ferias; así como conocer las razones del avance en otros países, por ejemplo: en Japón, donde el tema de la ultra-precisión está a la vanguardia. Esta tarea se adelanta a través de un plan de acción que consiste en: elegir a cuatro o cinco empresas que hacen un seguimiento al tema óptico asignando a varias personas que trabajan,

durante dos o tres meses, analizando mercados, tecnologías, competidores, patentes, clientes, todo alrededor de este tópico. Pese a la rigurosidad del proceso, las organizaciones a cargo del estudio lanzan proyectos al Gobierno Vasco a un nivel muy alto de investigación, con una prospección tecnológica, aún lejos de la realidad.

### **Resultados**

- Ideko contaba inicialmente con tres personas, hoy día tiene ochenta y cinco.

- En infraestructura, Ideko tienen dos edificios.

- Dano-Rail S. Coop, es la mejor posicionada, aunque aún no genere rentabilidad. Esto se debe a que hasta ahora entrega la primera máquina, que fácilmente ha encajado en el mercado gracias al tipo de producto y a la existencia de la necesidad. Este es el proyecto que más rápido va a evolucionar, de hecho, por el que más se ha apostado e invertido recursos e investigadores para desarrollar nuevas patentes. A esta condición se suma el pedido que le ha hecho el metro de Valencia acerca del tema de seguridad de la rueda, que es el más fuerte y el que más expectativa ha generado.

- Integra, es un proyecto costoso, al que le va a ser difícil salir al mercador, porque aun no hay una cultura en el entorno para demandar esos servicios.

- OPM tiene un mercado cautivo ya que cualquier ingeniería que se monte funciona. Esto se debe, sobre todo, a la ausencia del servicio en el contexto español que se sirve de la ingeniería Italiana y Alemana, también, al hecho de que un entorno de Ingeniería y un ingeniero experto necesitan tiempos de maduración para que la gente crea en ellos, para que este último sea vinculado a proyectos. Generalmente, para formar un ingeniero diseñador hace falta de 8 a 10 años, después de terminar la carrera, pero, lo primero que exigen las empresas es personal con el tiempo máximo laborado.

- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- **Intraemprendedor**

Debe ser una persona inquieta, por lo tanto, se valoran las personas curiosas.

- **Apoyo de la organización**

La organización brinda apoyo en talento humano, económico e infraestructura. Hay tolerancia frente al fracaso. I+D implica entender que si una actividad no resulta después de

intentarlo se aprende precisamente que no se puede hacer. Esta idea se conoce como gestión del conocimiento y del aprendizaje. En ese sentido, se afirma que: si algo no sale es un fracaso, no, puede ser un éxito. Se dice fracasa cuanto antes, para no perder más dinero, el fracaso de ayer no es el mismo de hoy. El tema es dejar a la gente y decir aunque fracasases sigue. El problema principal está en apoyar a la gente a pesar del fracaso.

#### Ø **Cultura intraemprendedora**

Dentro de los valores empresariales de Ideko está la curiosidad, es por ello que se reconoce a la gente que lo es y que, luego, muy posiblemente será creativa.

#### Ø **Innovación e i+d**

Es un centro donde se aplica innovación e investigación al cien por ciento.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

o Tienen alianzas con el Grupo Danobat, Soraluze y empresas como: Idetek, Inasmek y Mik. Igualmente, cuenta con un inventario de investigadores no solo de Ideko, también, de la red de Agentes Vascos de Tecnologías, la red Española, la Europea y está trabajando la Iberoamericana.

o Tienen el proyecto Miramar con países como: México, Cuba, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil, Costa Rica, Portugal y España.

o La empresa Kondia ha asombrado porque ha tenido que pagar mucho dinero para entrar como socio de Ideko. La organización está convencida de que va a avanzar tecnológicamente, tiene un contrato con los japoneses, a quienes presentó Ideko como su Centro tecnológico.

#### Ø **Incentivos**

La gente creativa se apoya y promociona nombrándola jefe de proyectos; cargo que implica asumir una labor investigativa muy fuerte. Aquellos que no poseen esa característica, conservan su rango como técnicos y generalmente no evolucionan. El reconocimiento depende, entonces, de la propia evolución dentro de la empresa.

De todas formas, el tema de reconocimiento en las cooperativas es una asignatura pendiente, por ello, ocurren situaciones como que cuando eres socio tu misión dentro de la empresa es que ésta crezca aun cuando la rentabilidad de la misma deba repartirse entre todos

los socios sin importar que unos aporten más que otros. No existe ese reconocimiento como tal.

#### **4.6.1.10. Ecenarro**

- **Intraemprendimiento**

Ecenarro es una sociedad anónima, que se creó en 1960, y luego en 1982 quebró; momento en que los trabajadores que querían quedarse y seguir en la organización, tomaron la empresa y fundaron una cooperativa, ese mismo año. En el año 2002 se incorporó a MCC, proceso liderado por su actual gerente, quien entendió que una empresa pequeña como la suya en un mundo como la automoción, al amparo de una división como la de Fagor Ederlan les da nombre, prestigio y seguridad de cara al futuro.

La empresa está dividida en dos mini fábricas: una de pieza pequeña y otra de pieza grande. Cada una de ellas tiene su propio gerente que dirige la producción y la oficina técnica. Lo anterior no significa que se esté hablando de dos negocios distintos, pero, si que cada uno presenta cuentas de resultado diferentes que ayudan a detectar situaciones que, en conjunto, no se ven. Es importante mencionar, por un lado, que la organización ha ido haciendo piezas más complicadas con mayor valor agregado y, por otro, que ha desarrollado dos líneas, una de estampación en caliente y otra en frío, en la cual centra su inversión, optimizando su trabajo, de tal manera que el negocio creció.

Desde entonces, se ha dedicado a la estampación en frío cuyo proceso interno incluye el estampado, el punteado y el enroscado, además, tiene operaciones que subcontrata. Entonces parte de lo que vale la pieza se queda afuera, es decir, que de 100 pesetas que ellos venden entre 70 y 80 cubren el coste del proceso externo, por ello, se está revisando la posibilidad de integrar alguna operación de esas dentro de Ecenarro.

En este momento está interesada en tratamientos térmicos. Hace un mes, está en Taiwán mirando hornos con la compañía Piza, empresa que hace tornillería, y con quienes tiene una buena relación, además, de complementarse porque ellos hacen tornillería muy pequeña hasta métrica 8, con la cual inició Ecenarro. Actualmente, en China, comparten un responsable de compras, piensan, también, explotar el tratamiento térmico entre los dos e integrar las operaciones secundarias de mecanizado, que hacen posteriormente al proceso de estampado, punteado y enroscado; con ello, pretenden disminuir el gasto en procesos

externos. El resto de las operaciones, por ejemplo, el de los recubrimientos anticorrosivos para tornillos, es complicado integrarlo por la variedad existente.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

o El intraemprendimiento surge por una crisis empresarial, en este caso, por la quiebra de la empresa.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

o La falta de competitividad, que ocasiona la eliminación de una línea.

• **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

Ø **Intraemprendedor**

Debe ser una persona líder dentro de la organización.

Ø **Apoyo de la organización**

Cuando los trabajadores se quedaron con la empresa, ellos mismos aportaron los recursos y cuando entraron a MCC, en 2002, constituida por catorce socios de Caja Laboral, Ecenarro se hizo cargo de los gastos que suponía dicho acceso. Por lo tanto, existe apoyo total por parte del líder de la organización.

Ø **Cultura intraemprendedora**

Para tener una cultura intraemprendedora es importante el valor cooperativo. En Ecenarro, al ser una empresa pequeña, éste se ha interiorizado fácilmente en los socios quienes, además, conocen la historia de la organización; hecho que los hace estar mucho más comprometidos. Dado que los valores cooperativos están desde MCC, el consejo rector está realizando un programa para revalorizar sus principios cooperativos en todo el grupo.

Ø **Innovación e i+d**

Ha comprado un sistema para la simulación de la estampación en frío, que consiste en simular este proceso antes de llevar la pieza a la máquina para determinar si la rompe, entre otros problemas que se pueden presentar; la actividad se sustenta en la opción prueba - error.

En I+D ha trabajado con Eleartect - Fagor Ederlan que tiene experiencia en temas de simulación de inyección de aluminio. Así, una persona de Ecenarro encargada del tema estuvo durante 8 meses en Eleartect formándose; tarea que no resultó difícil porque la base en elementos finitos de las técnicas de simulación, bien sea inyección o estampación, es la misma.

Otra cosa, es que luego se requiera tener conocimientos de inyección o estampación para dominar cada uno de los programas.

Ø **Alianzas estratégicas**

Existe alianza con MCC, al formar parte del grupo.

Ø **Incentivos**

No trabaja con incentivos, prevalece el sentido de pertenencia ya que la gente se siente participe y comprometida con la empresa; parte de ellos, son socios fundadores de Ecenarro. Entonces esa implicación en la empresa no sólo se tiene, también, se trasmite al resto de los miembros, contando las vivencias y lo mal que lo pasaron en sus orígenes al fundar la cooperativa.

#### 4.6.1.11 Mondragón Unibertsitatea

• **Intraemprendimiento**

**Universidad de Mondragón:** para constituir la Universidad, se unieron tres instituciones, Eteo, Mondragón y Eskorriaza, que congregaron las tres escuelas, Ingeniería, Empresariales y Humanidades. Su rango de universidad fue adjudicado al cumplir la condición de tener una serie de titulaciones, mínimo ocho.

Dicha unificación trajo, inicialmente, la preocupación por la dependencia que poseía y la poca libertad que tenía a la hora de tomar decisiones de tipo académico. Entonces, y luego de revisar cómo lo manejaban otras universidades, se dio cuenta que la limitación estaba en el número total de titulaciones máximas que era capaz de otorgar; ahí la unión, de cara al futuro, planteó la oportunidad de la discusión conjunta sobre aquello que debe continuamente desarrollarse. A continuación se relacionan algunos intraemprendimientos.

**Ikerlan:** fue idea de Don José María Arizmendarrieta dotar de innovación e investigación las empresas que estaban en pleno plan de consolidación, en los años 70. Este emprendedor afirma que montar empresas que tengan satisfacción y soporte implica tener una estructura decente para hacer conocimiento. Para el caso, esa estructura se conforma a través de un aporte importante de profesores de la Escuela Politécnica, a la que le costó bastante el recuperarse. Ikerlan nació en la Universidad de Mondragón y, desde el primer día, fue independiente, tuvo su propia cuenta de explotación, se le entregó personal y se encuentra a 200 m de distancia de la Universidad, además, tiene muy buenas relaciones.

**Saiolan:** hace 20 años se estreno en la Escuela Politécnica la incubadora de empresas. Hoy día tiene un régimen jurídico independiente y, existe representación de la Universidad de Mondragón, del Grupo Mondragón y del Gobierno Vasco.

**Intercambio de Estudiantes:** una innovación muy importante es la movilidad de estudiantes al extranjero, mediante el programa europeo Erasmus. En el año 1972, los estudiantes iban por iniciativa propia, pero, siempre se apoyaron en la Escuela, viajando primero a Francia. Fue una novedad que, en los noventa, se empezó a institucionalizar en forma de programas; se está hablando casi de 20 años de adelanto, respecto a otras Escuelas. Se realizaron acuerdos con las universidades para que los estudiantes pudieran visitarlas, incluso, conseguir becas. Este intraemprendimiento siempre ha existido aquí.

**Alecoop:** se generó en la Universidad de Mondragón en la década de los sesenta; es una empresa que ha permitido a numerosos estudiantes trabajar y estudiar, ya que de otra manera no podrían haberlo hecho. Los chicos trabajan todos los días, sea en la mañana o en la tarde y estudian en la otra parte del día, además, adquieren experiencia práctica todos los días. Ha llegado a facturar 40 millones de euros al año.

La Universidad de Mondragón existe desde hace 10 años, es por ello que las innovaciones antes mencionadas se generaron de la politécnica, en la escuela de Mondragón. No era universidad todavía, era centro universitario y brindaba formación universitaria con título, pero dependiendo de universidades como: primero Madrid, luego Valladolid, y finalmente la Universidad del País Vasco. Desde hace 10 años que se creó la Universidad de Mondragón, se han generado emprendimientos como:

**Modelo educativo:** es llamado proyecto Mendeberry y de la típica enseñanza profesor - alumno, en que el profesor enseña, se pasa al modelo donde el profesor ya no es tanto impartidor de la clase, sino es más instructor, facilitando el proceso a los alumnos, clases más pequeñas y orientadas al alumno. Su propuesta permite estar más preparado para enfrentar la adecuación al modelo europeo. Con este proyecto, la organización pretende ser innovadora y emprendedora también con el tema de la rápida adaptación a los modelos de enseñanza superior. En Europa, se está trabajando por establecer criterios en cuanto a la forma de medir las enseñanzas y normas europeas para medir en créditos, que procuran una calidad educativa más uniforme; orientada a la empleabilidad e integración de los chavales en las empresas. Por lo tanto, se están preparando para entrar en el nuevo modelo europeo.

**Proyecto Garaia:** el Polo Garaia busca desarrollar cualidades de investigación. Se creó para que en todas las universidades se generare un cambio y para que aparezcan empresas de corte tecnológico. Surgió de la Universidad de Mondragón, con el Grupo Mondragón, pero, impulsado desde el Grupo y por el rector Retegui. El proyecto Garaia que será realidad en el 2010, es un parque tecnológico próximo a la universidad y a las empresas para ayudar a las personas que están trabajando en I+D; relacionadas con innovación y alta tecnología, con innovación o diseño industrial.

**Mik:** es un centro de investigación en gestión empresarial. No se generó directamente en la universidad sino a través del Grupo Mondragón. Se formó con el fin de que la investigación que se hacia en Eteo (trabajo en innovación y gestión empresarial) y en Mik (orientado a hacer la dirección de estas innovaciones en la empresa) genere innovación.

Proyecto que está siendo impulsando por la Universidad de Mondragón y Mik, con el beneplácito del Grupo. En ese sentido, se presentó innovación ya que tiene el compromiso de ir inculcando el concepto de innovación y emprendizaje; adquirir esos valores que están en el proyecto Mendeberry. Una educación basada en lo real, donde el castellano y el inglés se dominen con completa naturalidad.

**Facultades:** cada facultad es una unidad de negocios, que tiene su propia cuenta de explotaciones, es decir, la facultad de Eteo cuenta con licenciatura y diplomatura, de igual manera que la universidad. Se da el caso de que en una escuela pueda haber una facultad con asuntos positivos y en otra no, entonces cada cual tiene que velar para que su negocio vaya bien, y que las situaciones que estén pasando sean buenas.

**Bidasoa:** la actividad del campus de Bidasoa en Irún, es intraemprendizaje. Se aclara que no es facultad, sino un campus. Es un campus que se generó en la junta de Eteo por lo cual depende de él; de allí enviaron docentes, invirtieron en infraestructura y presentaron su cuenta de explotación, que es en conjunto. Bidasoa se fundó hace cuatro o cinco años y la Universidad de Mondragón no tuvo nada que ver; la decisión de hacerlo solo fue comentada, mientras que el apoyo económico lo brindó Eteo. El campus fue un logro de la Facultad de Ciencias Empresariales al generar empleo.

**Formación Continúa:** se llama proyecto de departamentos productivos, que existe en cada facultad, donde se brinda formación continua, capacitación en master; cabe resaltar el magisterio de formación especial para personas con problemas de discapacidad mental o algún tipo de retraso, producto de una parálisis cerebral, un síndrome de Dawn, etc. Éste constituye



una unidad universitaria de formación que enorgullece por su labor social y de rescate de la inteligencia de estas personas.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

o La propia necesidad de supervivencia, hace que continuamente estén generando nuevas cosas.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

o Muchas ideas no se llevan a la práctica porque no la utilizan, no tienen la sensibilidad o no han visto los recursos necesarios para que se haga realidad.

o Cuando existe un nuevo proyecto, hay una dedicación nueva, lo cual conlleva a un problema de liberación de horas, recursos, entre otros.

o Resultan proyectos interesantes para hacer y se deja la idea del producto, pero, no es claro quien debe asumirlo. El problema está en hacer realidad la propuesta.

Ø **Estrategias**

o Cada unidad de negocio ha asumido como labor perentoria proponer, estar atentos para detectar las necesidades cambiantes de la sociedad y saber que está ocurriendo en otras partes.

o La introducción de nuevas especialidades es resultado de la identificación de la sensibilidad observada en el mercado, como respuesta a una necesidad.

Ø **Resultados**

o Incorporación de nuevas especialidades como la informática y la organización industrial que complementan las existentes: la ingeniería mecánica y la electrónica.

o Ikerlan genero rentabilidad, empleo, y trabajo, además, el apoyo necesario para las empresas en el área de la investigación que permitió a las mismas desarrollar mejor sus productos y ser más competitivas en el mercado.

o Saiolan generó nuevas empresas, iniciativas y actividades; más no pérdidas.

Ü **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

#### Ø **Intraemprendedor**

Es aquella persona curiosa, con iniciativa y afán de mejorar su vida social; conciente de la tarea de la cual es responsable, por ello, la asume y se implica. Su actitud personal da ejemplo de desarrollo, impulso y realización de lo posible para adelantar el proceso.

#### Ø **Apoyo de la organización**

Existe apoyo, inversión y búsqueda de recursos, que hacen más sencilla la tarea de animar hacia el emprendimiento; sin embargo, la gente no se implica fácilmente. Cuando no se tienen los recursos, es complicado convocar a la gente porque supone un esfuerzo complementario. Cuando un proyecto necesita financiación, se acude al gobierno Vasco, a la diputación o al Grupo Mondragón, pues se tiene claro que si hay una idea potente se deben buscar los medios para sacarla adelante.

#### Ø **Cultura intraemprendedora**

La cultura intraemprendedora se sustenta en la idea “yo aquí soy una persona importante, puedo tener ideas”, que hace pensar que los miembros de la organización entienden que todos pueden aportar y que sus ideas pueden ser viables. Por lo tanto, una sociedad intraemprendedora es aquella que puede generar una estructura global en la cual todos pueden ser intraemprendedores. Para ello, la Universidad de Mondragón aplica cuatro puntos:

- Conciencia, por parte de la gente, de que no sólo de la dirección general depende la generación de ideas y propuestas de mejora de productos, es de cualquiera.
- Facilidad de vías para llevar a cabo la presentación del proyecto.
- Decepcionar, analizar profundamente y tomar decisiones convenientes acerca de una propuesta.
- Comunicación argumentada de la aceptación o rechazo de una idea a los interesados.

Estos son mensajes que se divulgan continuamente. Denominarse universidad les exige seguir siendo innovadores, por ello, cada jefe de departamento vive muy de cerca los resultados de lo que hace; en consecuencia, existen bastantes interesados en propuestas e ideas.

#### Ø **Innovación e i+d**

La innovación está en la estrategia. Cada cuatro años, a medida que crece la universidad, se plantea y desarrolla un plan estratégico. Cada año, se revisa el plan de gestión.

Están siendo innovadores porque probablemente lo han hecho mejor que otros, pero, no vale decir en este momento que han conseguido un nivel de compromiso. Lo cierto, es que si quieren seguir siendo competitivos, tienen que serlo más a nivel de productos y tecnologías. La mejor innovación es la exigencia interna para que la motivación que existe dentro de la empresa, en cada uno, en cada departamento haga que la organización funcione bien.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

- Existen alianzas con el Gobierno Vasco, la Diputación y el Grupo Mondragón.

#### Ø **Incentivos**

No tienen ninguno en especial a parte del compromiso moral y el reconocimiento social que pueda tener cada uno; es fundamental tener en cuenta la necesidad de la empresa de estar bien, de ser innovadora. El reconocimiento tiene que ver, muchas veces, con la palmada en la espalda, con la sonrisa, con el comentario en un momento determinado. Los miembros de la organización son personas muy sensibles que esperan un reconocimiento más humano desde el buen trato personal, que les recuerda que han hecho cosas positivas sin discursos, ni grandes agradecimientos públicos.

#### **4.6.1.12. Departamento de Nuevas Empresas del Grupo Mondragón**

##### **• Intraemprendimientos**

El Centro de Promoción<sup>204</sup> es un órgano del Grupo Mondragón, con vida jurídica propia, donde los socios representan las divisiones del área industrial y la fundación del Grupo. Su misión es complementar la labor que las cooperativas están llevando acabo en actividades de promoción empresarial dentro o fuera de sus sectores, además de generar nuevas actividades en otras áreas en las que no está actualmente para ofertar empleo en su entorno.

Tienen un modelo bastante focalizado. Inicialmente, definieron los sectores de energía y salud, pero, dentro de estos localizan sub-sectores o líneas de actividad de negocios, donde parezca que hay más oportunidades de tener proyectos relevantes que los posicionen significativamente a nivel global.

---

<sup>204</sup> Es una sociedad cooperativa.

Consideran que el sector salud es un campo en que parece difícil focalizarse. Para ello, deben identificar un sub-sector relativamente concreto o un nicho adecuado que en un plazo de 10 a 15 años les permita crear unos 1.000 a 1.500 puestos de trabajo y posicionarse con una actividad de componentes como proveedores de segunda línea en la cadena. En el momento, tienen algunos proyectos en proceso, éstos son:

**Telemedicina:** es un proyecto que está aprobado y contará con un gerente y cinco personas; planta de personal que, en un plazo de cuatro a cinco años, debe contar con cincuenta. Será una cooperativa pero la mayor parte del capital y el control accionario será del Grupo Mondragón porque es quien financieramente soporta el tema. Se espera que, por lo menos en el inicio o hasta que haya un número significativo de socios trabajadores, las cosas estén controladas.

**Energías Renovables:** es un proyecto de mayor inversión, que no tiene aprobación definitiva. Su proyección es que en el quinto año genere 350 puestos de trabajo.

**Equipamiento Médico y Telemedicina:** está en fase inicial, sería una mezcla de equipos de salud con gestión y con servicios, no lo tienen suficientemente definido todavía.

**Biotecnología:** es una empresa existente, resultado de la iniciativa de Juan M<sup>o</sup> Uzkudun, Biovidel, ubicada en San Sebastián. Dependía del Grupo Mondragón antes de crearse el Centro de Promoción, al cual pertenece.

Cabe destacar que cada empresa y proyecto tiene su cuenta de explotación, pero, la gerencia de cada una de ellas depende de la dirección general del Centro de Promoción; su ubicación responde a la tarea de generar empleo en el entorno, el país Vasco y Navarra. La empresa de Biotecnología está en Donosita, Telemedicina estará en Donostia y Miramón, y Renovables en Victoria.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

- Por un mayor crecimiento y una visión ambiciosa, además, por necesidad.
- Porque se está en actividades muy maduras, con poco crecimiento y rentabilidad.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

- En salud están segmentando, sin embargo, cuesta visualizar el sector al cual se van a dedicar porque requiere de conocimiento y competencias que en principio no tienen claro.

Dedicarse a nuevas actividades y sectores va a ser complicado porque son proyectos de alto riesgo que resultan difíciles de evaluar.

o La principal dificultad que tiene es que racionalmente hay una clara apuesta por nuevas actividades, que renueven el tejido industrial del Grupo Mondragón, pero, en la práctica, la cultura, la inercia, la tradición de casa no es facilitadora en ese sentido porque “se premia más el no error” aunque, tampoco, haya un acierto brillante. Entonces ese no es el mejor entorno para generar nuevas actividades, en nuevos sectores, pero, es lo que está formalizado conscientemente.

#### Ø **Estrategias**

La investigación de sectores, sub-sectores o líneas de actividad de negocios, donde haya oportunidades de realizar proyectos relevantes.

#### Ø **Resultados**

No se ha hecho una evaluación, sin embargo, cuando se habla a nivel de concejo industrial, se espera ser capaces de crear nuevas actividades que, en un plazo de 10 a 15 años creen dos mil o tres mil empleos. Tampoco, se ha hecho una cuantificación a diez años que represente un porcentaje de los ingresos del Grupo Mondragón.

### • **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

#### Ø **Intraemprendedor**

Es una persona con tendencia innata al gusto por el cambio, que no rechaza el riesgo, inquieta; que aporta ideas o toma una creada en el seno de la organización para liderarla, impulsarla y materializarla.

Profesionalmente, es alguien que desde la tecnología detecta una oportunidad y que tiene una actitud personal de inquietud, dispuesto a vivir en entornos de incertidumbre y a aceptar lo que implica la innovación, sobre todo, cuando se quiere transformar una empresa o un producto que tiene sus elementos de riesgo.

#### Ø **Apoyo de la organización**

Cuenta con un equipo de seis personas, que fue contratado para desarrollar actividades de sectores distintos, con competencias horizontales de orden: financiero, técnico, de marketing e informático y con competencias verticales sectoriales, cuyos proyectos podrían

analizarse y enfocarse de forma trasversal. Ahora, el mismo equipo está trabajando otro enfoque que implica competencias diferentes.

No existe problema de recursos, hay fondos suficientes para los proyectos. El año pasado y éste cuentan con excedente financiero; aunque no tienen grandes cantidades, hay unas cuantas decenas de millones de euros disponibles para este tipo de emprendimientos. Su presupuesto es, en concreto, el 1% de los beneficios de las cooperativas del grupo industrial, disponible para local y gastos de estructura. También, se cuenta con otros fondos del Grupo Mondragón a los cuales recurren para disponer de capitales, conseguir fondos para inversión en nuevas actividades o comprar una empresa.

El Grupo Mondragón apoya el desarrollo o la participación en nuevas actividades a través de dos fondos: el primero, es la fundación Grupo Mondragón, respaldada por el Grupo Mondragón inversiones que cuenta con dinero propio; el segundo, compuesto por el Grupo Mondragón Promoción y Grupo Mondragón Innovación, que son fondos destinados a proyectos del Grupo Mondragón cuyos fondos corresponden a capitales riesgo, provenientes tanto del Grupo Mondragón como de entidades públicas y privadas.

Los fondos del Grupo Mondragón pueden cubrir hasta el 100% de los recursos necesarios para un proyecto, pero, cuando lo presenta una cooperativa o una división, éstas siempre asumen la mayor inversión y el Grupo Mondragón solo apoya.

El fracaso, es un tema no definido y el respaldo cuando se presenta, depende del caso que lo genera. Así, por ejemplo: es posible proteger a las personas si se ven expuestas a factores de alto riesgo, de alguna forma, hay que asegurarles una cierta posibilidad de retorno; es diferente con el personal que no hace parte del Grupo y se incorpora libremente a un proyecto que tiene determinado nivel de riesgo.

#### Ø **Cultura intraemprendedora**

En ella, es importante no tener aversión al riesgo, es decir, hay que asumir que se puede cometer errores, sin confundir tal posibilidad con la falta de rigor. Perder el miedo al fracaso o a no obtener el resultado deseado, es factor fundamental para que exista una cultura Intraemprendedora.

También, es necesario crear un clima donde se pueda equilibrar el ser riguroso en la labor del análisis, con el de dejar para la creatividad e imaginación un espacio suficientemente amplio, exigiendo a la vez rigor. Hoy día, se debe tener mucha creatividad al inicio, luego, hay

que tener menos creatividad y más rigor conforme se va avanzando en el proceso hacia la creación de una nueva actividad.

Igualmente, no se deben frenar las ideas o las hipotéticas oportunidades de negocios desde el primer momento, tampoco, ridiculizar ninguna iniciativa, debe haber apertura, aprendizaje de afuera y escucha. A nivel interno, la creación de espacios para la labor de emprendizaje se desarrolla sin obstáculos, con fluidez.

#### Ø **Innovación e i+d**

Para desarrollar esta opción, el Grupo cuenta con un departamento de innovación, el Centro de Promoción, la Universidad tiene actividades académicas, de investigación y emprendizaje; el aporte de Ikerlan como centro tecnológico corporativo con líneas de investigación y emprendizaje, un plan de ciencia y tecnología y, el Polo, área en la que se ubica Saiolan.

A la fecha, se cuenta con órganos de coordinación, que funcionan de forma independiente. La idea es crear un sistema que los agrupe y alinee sin que éstos pierdan un determinado nivel de autonomía; tarea en la cual tienen un papel activo y muy positivo el director de la Universidad, el gerente de Ikerlan y el responsable de innovación del Grupo Mondragón.

Para dar cumplimiento a ese propósito, los directivos mencionados realizarán un viaje a Israel donde tendrán la oportunidad de estudiar el modelo de innovación integral y aprendizaje, que cuenta con un sistema de innovación para integrar las distintas licencias. La idea es adquirir pautas para la implementación de ese sistema en el Grupo Mondragón, tarea nada fácil dada la estructura organizativa de origen, de abajo-arriba, en que ubican a las cooperativas, que hace que el aprovechamiento de las energías no sea óptimo.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

Existe alianzas con los fondos que tiene el Grupo Mondragón como para apoyar nuevas actividades, como: Fundación Grupo Mondragón a través del Grupo Mondragón inversiones y Grupo Mondragón Promoción y Grupo Mondragón Innovación.

#### Ø **Incentivos**

Los estímulos aluden al hecho de que las personas que apuestan por proyectos emprendedores, que asumen cierto riesgo, se protejan cuando tienen algún fracaso. Es importante, estimular a las personas que obtienen buenos resultados, promocionándolas y

publicando sus nombres en determinados sitios; éstas son acciones que hacen visualizar como positivo el emprendizaje, que no se premia porque es lo que tienen que hacer. El premio debe ser visible a los ojos del resto de la organización.

#### **4.6.2. Proceso intraempresarial a partir de la experiencia de las empresas del Grupo Mondragón**

En las empresas del País Vasco, ubicadas en Oñate y Mondragón<sup>205</sup>, se puede identificar cooperativas grandes, medianas y micro, con una característica, que puede decirse única en el mundo como experiencia empresarial: contar con el respaldo del paraguas de protección del Grupo Mondragón. De igual manera, se caracterizan por tener presencia y prestigio internacional, perteneciendo a sectores como: Banca, Distribución, Industria, Formación e Investigación; sectores en los cuales se desempeñan y llevan a cabo sus actividades empresariales, clasificadas jurídicamente como cooperativas y anónimas.

Al interactuar con sus correspondientes fundadores, presidentes, rectores y directores, se identifica y aprecia que definitivamente llevan a cabo el desarrollo del proceso intraempresarial, a nivel interno y externo de las cooperativas. Es de interés saber que el proceso intraempresarial ha sido desarrollado a través del tiempo, desde el mismo inicio del Grupo Mondragón y grupos empresariales hasta el día de hoy, por medio del desarrollo de nuevas empresas y unidades de negocios. A continuación, desde la figura N° 7, hasta la figura N°17, se relaciona la metodología utilizada por cada uno de los casos estudiados en el Grupo Mondragón.

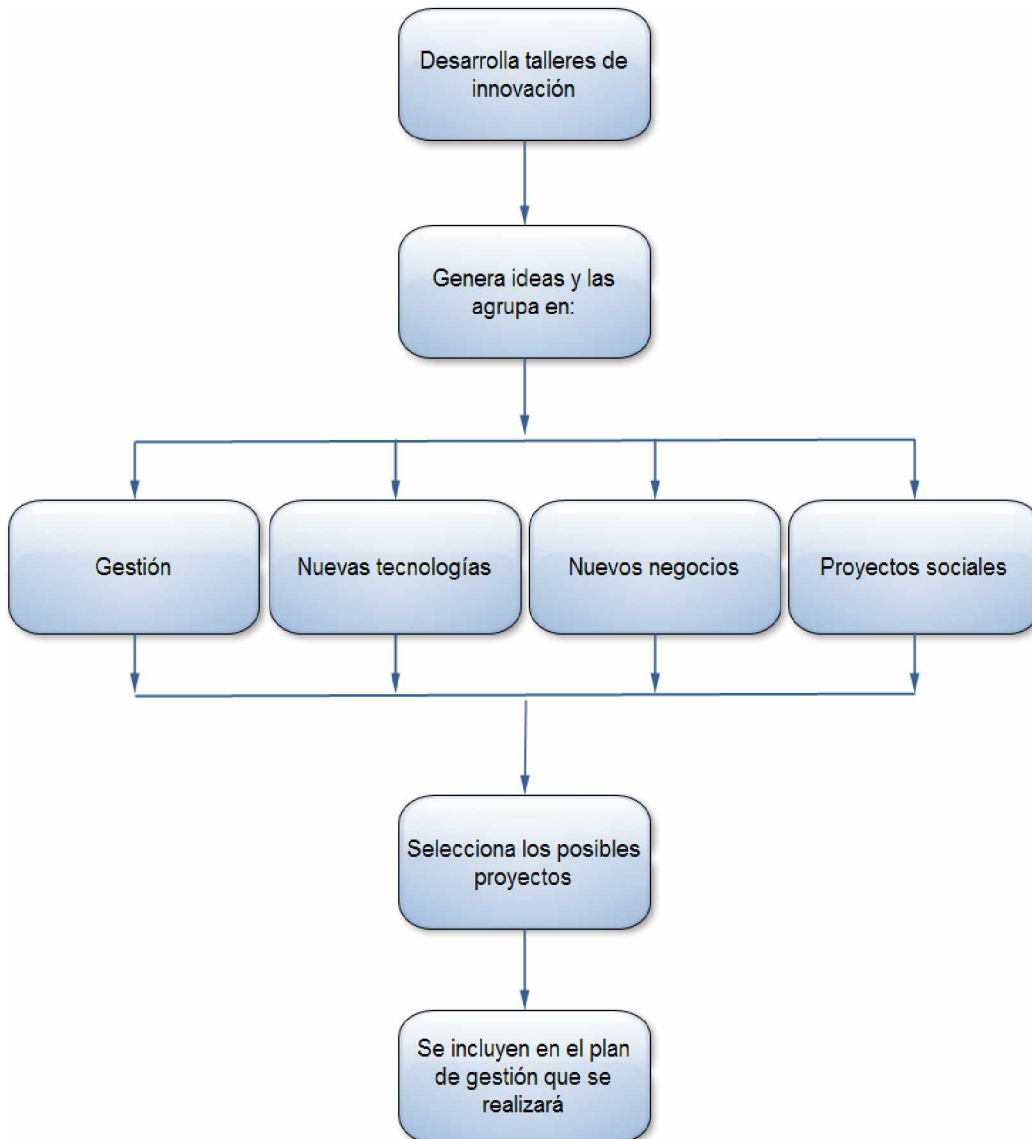
---

<sup>205</sup> Región reconocida por su alta calidad de vida y estabilidad laboral, producto de la generación de empleo y el desarrollo del entorno.



Figura 7. Proceso Intraemprendedor - Grupo Eroski

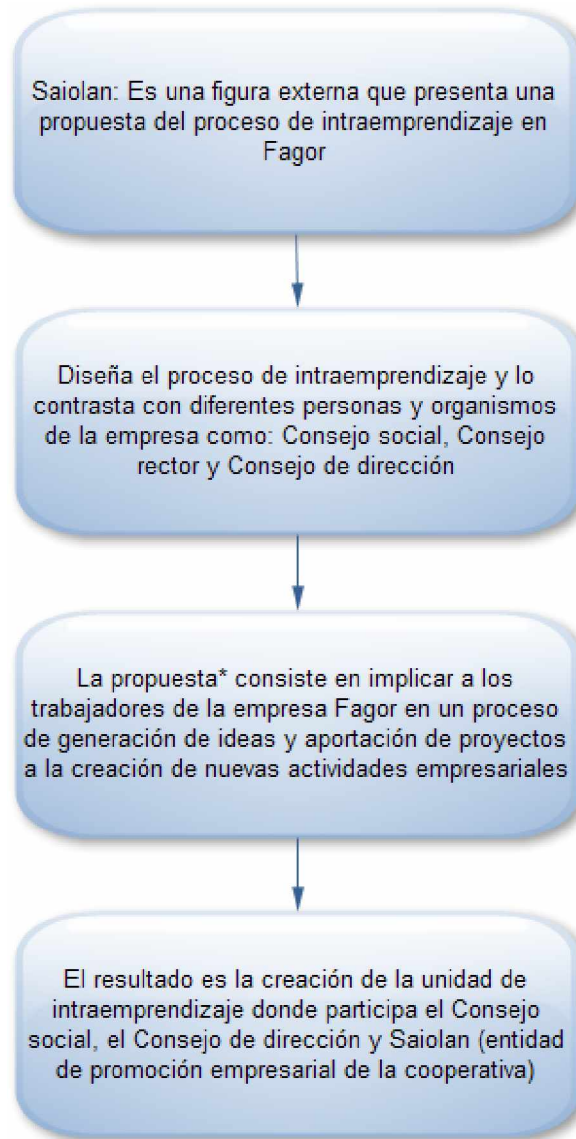
El proceso Intraemprendedor se realiza en forma no sistemática:



Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Proceso Intraemprendedor - Grupo Fagor

Ha iniciado una política para crear nuevas unidades de negocio, de la siguiente manera:

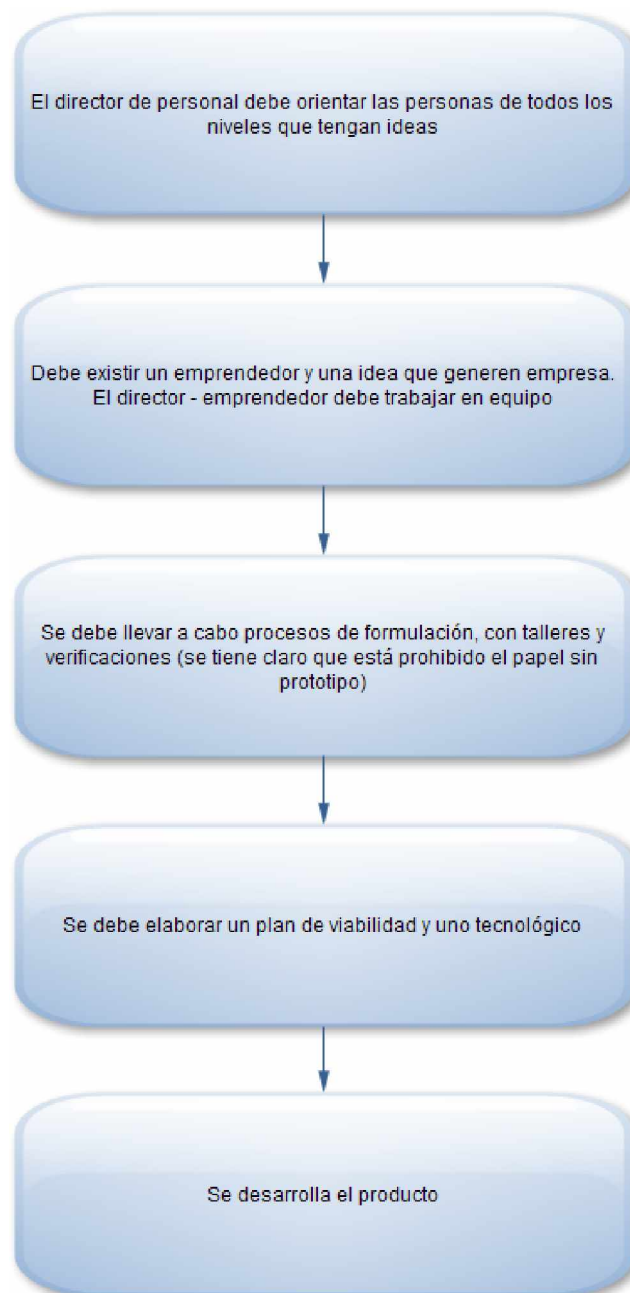


Fuente: Elaboración propia

\* El objetivo de la propuesta es contribuir a la generación de empleo, creación de nuevas actividades empresariales en el seno de Fagor y, apoyar a los trabajadores en la generación de nuevas empresas. Las ideas pueden estar vinculadas o no a la actividad de la organización a la que pertenece.

Figura 9. Proceso Intraemprendedor - Incubadora Saiolan

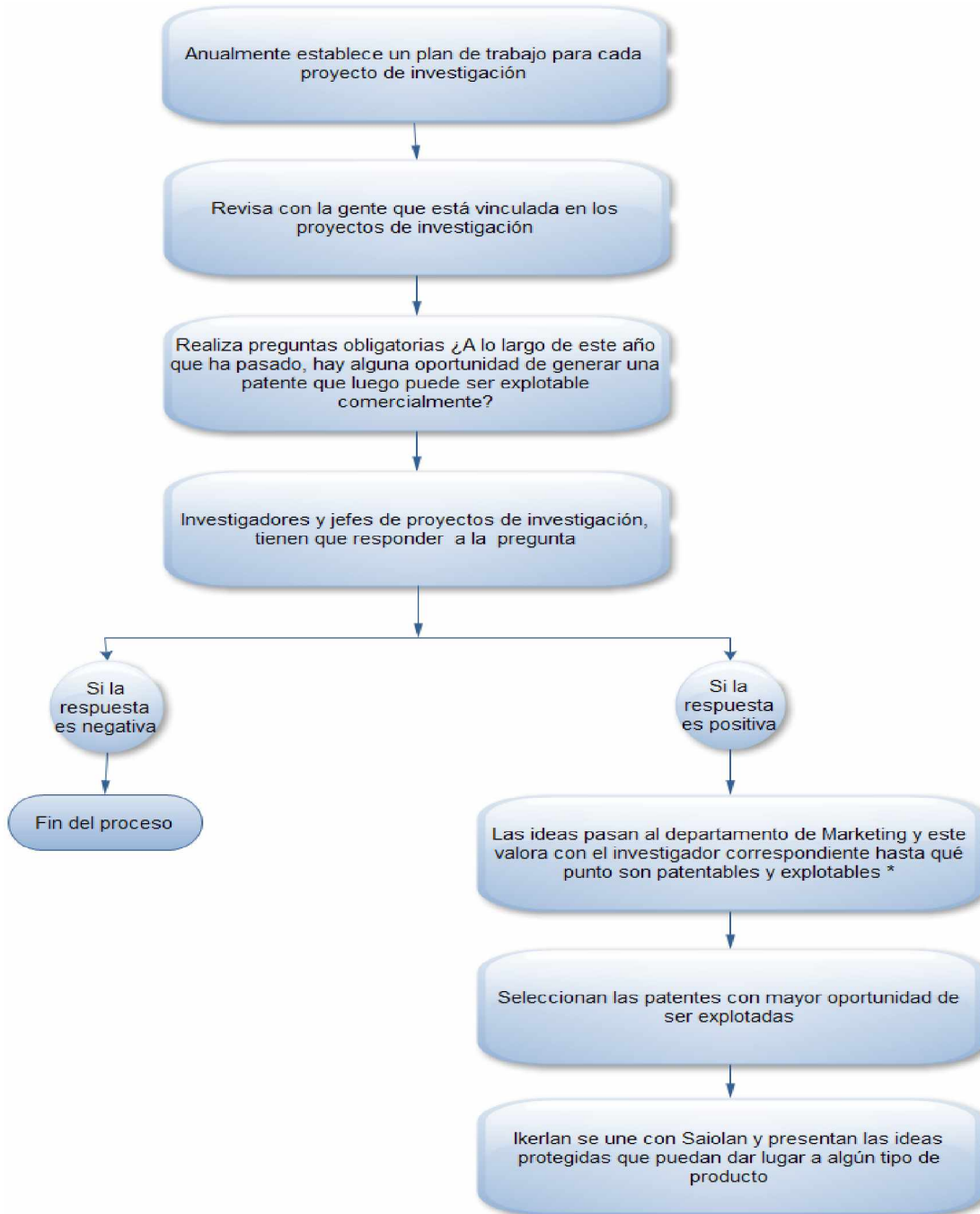
La empresa considera que:



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Proceso Intraemprendedor - Centro de Investigación Ikerlan

Se caracteriza porque:



Fuente: Elaboración propia

\* Pueden ser ideas patentables cuya explotación es difícil o de clara explotación porque el hecho de patentar supone invertir dinero y mantener la patente.

Existe una fuente clara de identificación de oportunidades, por medio de dos tipos de actividades:

### Proyectos de transferencia

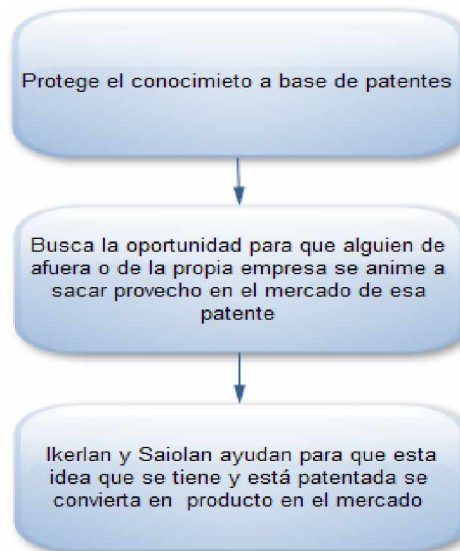
Son aquellos proyectos que realizan transferencias de tecnología en nuevos productos a las empresas que, a su vez, los contratan; de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia

### Proyectos de investigación

Son proyectos financiados por gobiernos que permiten a Ikerlan desarrollar tecnología y conocimiento tecnológico, originando proyectos de base tecnológica que hacen ver a las empresas la necesidad de comercializarlos. Cabe resaltar que estos constituyen la principal fuente de oportunidades de negocio, que impulsan el emprendizaje interno porque trasladan a las empresas esas oportunidades; con ello:



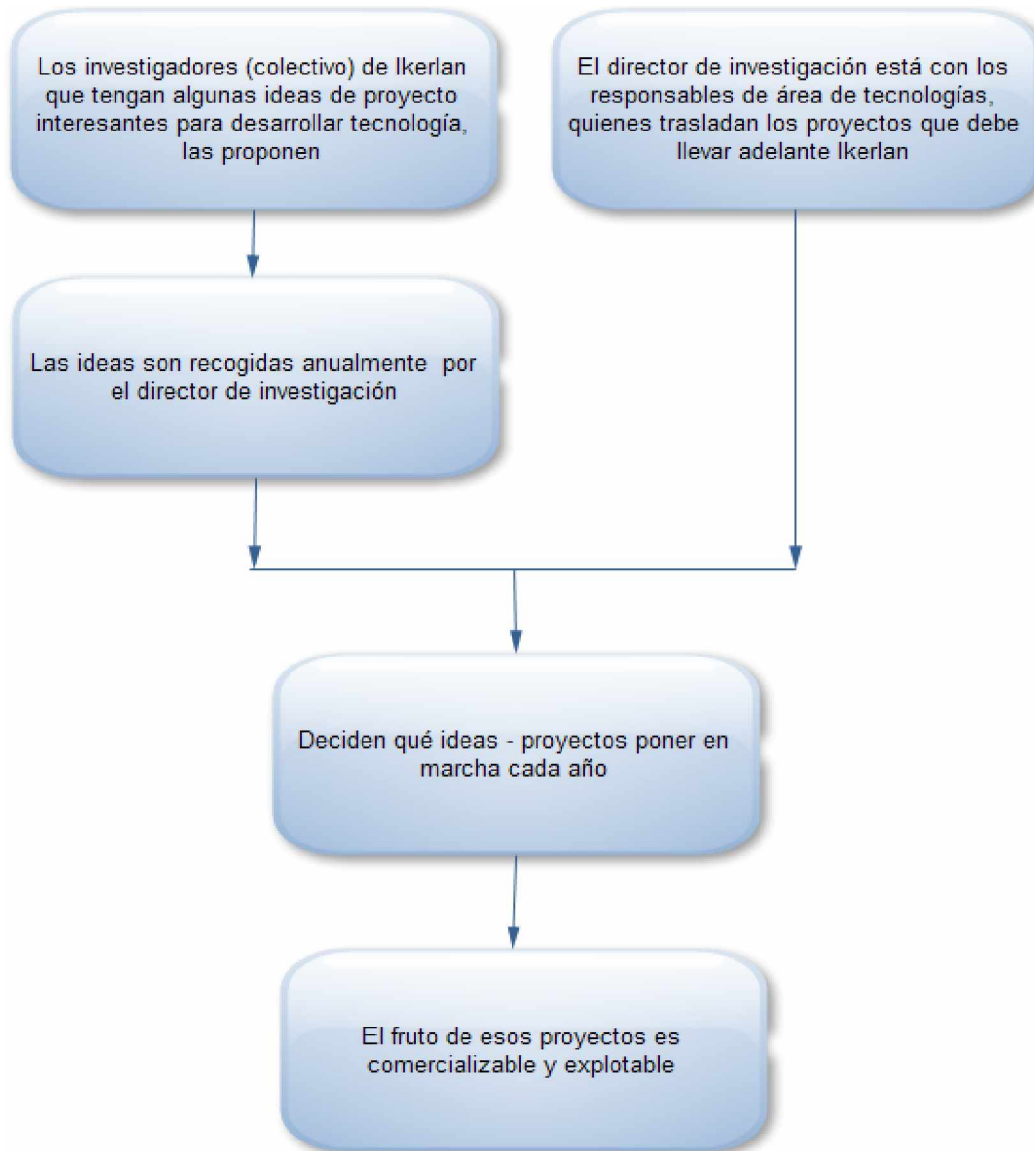
Fuente: Elaboración propia

4- DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ.

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

Los proyectos son trasladados a la vista del plan de especialización que, en un plazo de cuatro años, identifica en qué tecnologías se especializarán y define como objetivo para cada año, crear una serie de patentes y propiedad propia. Sobre esta patente, se impulsan una o dos ideas de base tecnológica de posibles negocios para ponerlas en marcha; así:



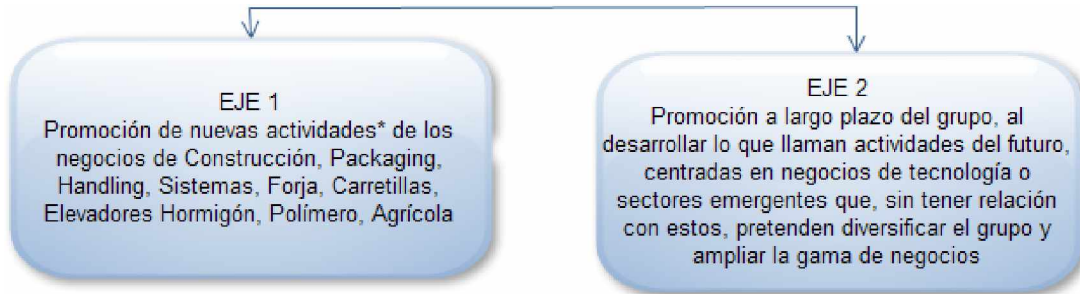
Fuente: Elaboración propia

4- DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ.

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

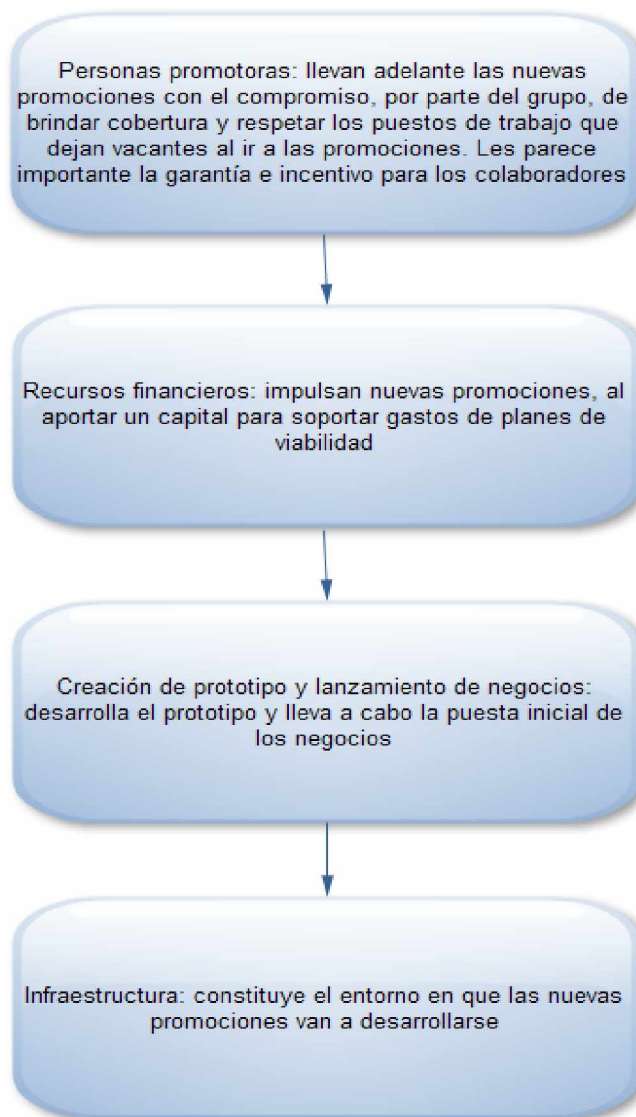
Esta política también cuenta con dos ejes:



\*Nueva actividad: Tiene un componente horizontal, que no procura hacer un negocio en el mercado sino abrir la base de negocios, crear nuevos productos que encajen en mercados diferentes, pero, que puedan llevar a consolidarse como actividad autónoma aunque estén en el negocio principal.

Figura 11. Proceso Intraemprendedor - Grupo Ulma

Estructuralmente en el grupo Ulma, se gestiona de forma activa la política de promoción de nuevas actividades y se entiende que básicamente hay que trabajar cuatro elementos:



Fuente: Elaboración propia

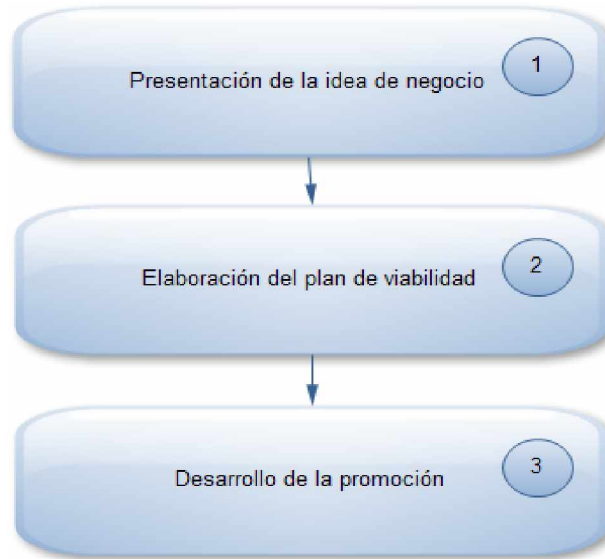


4- DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ.

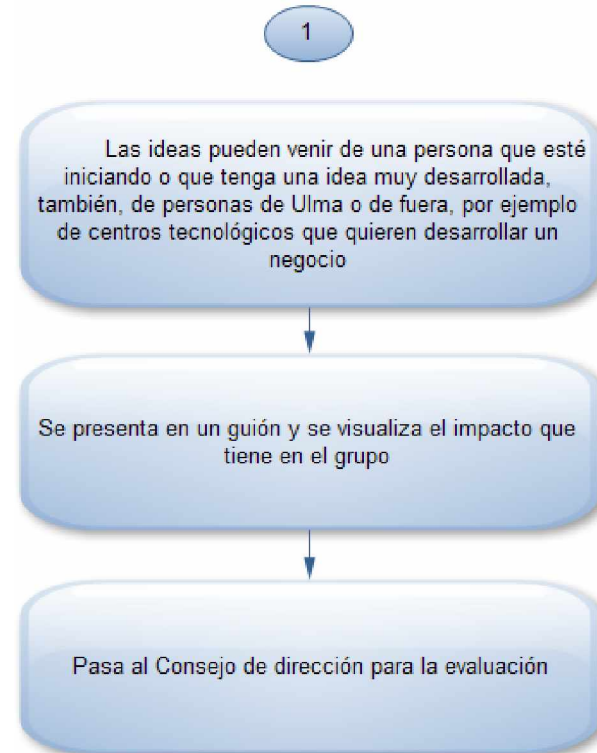
Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

Históricamente, el grupo Ulma ha hecho promoción por iniciativa de los negocios, sin una estructuración real para trabajar de forma práctica, sino hasta hace cuatro años de la siguiente manera:

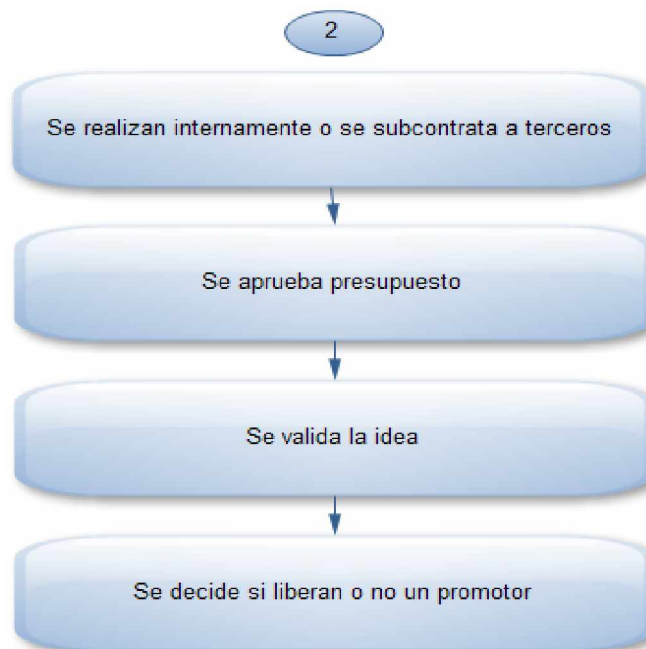


**Presentación de la idea de negocio:**



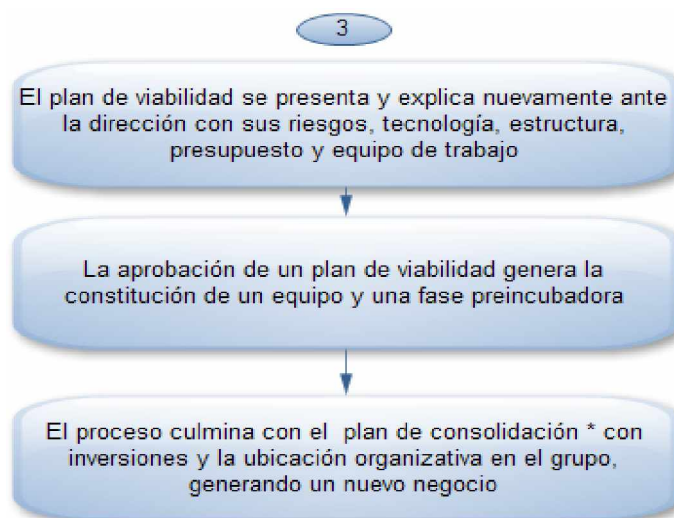
Fuente: Elaboración propia

**Plan de viabilidad:**



Los planes de viabilidad pueden durar de dos a nueve meses y contar con una inversión de tres a seis millones de pesetas para tener una idea más clara.

**Desarrollo de la promoción:**



Fuente: Elaboración propia

\* El desarrollo del plan de consolidación puede implicar dos o tres años, con una misión de cinco años. Cada etapa hace que, en la medida en que van avanzando los riesgos económicos, los compromisos sean mayores. Este proceso está establecido con formatos.

Figura 12. Proceso Intraempreedor - Departamento de Innovación y Desarrollo del Grupo Mondragón

En este proceso, la empresa:



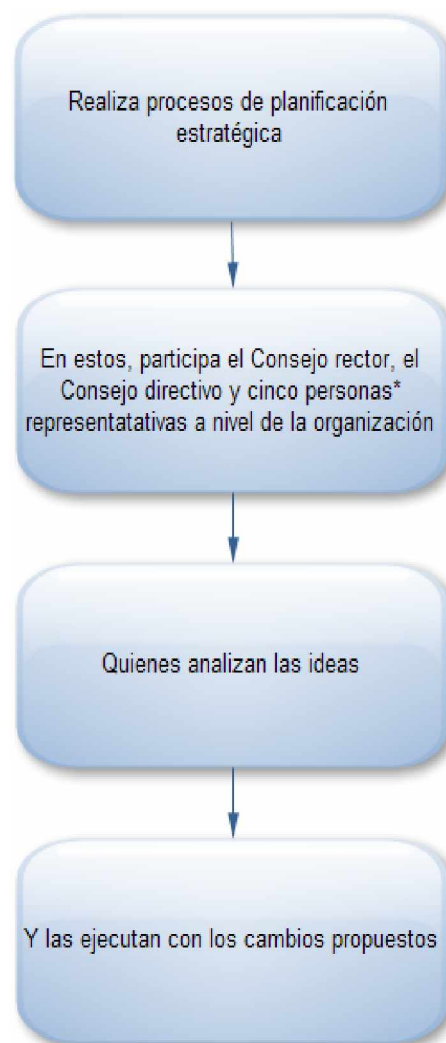
Fuente: Elaboración propia

\*No tienen un órgano administrativamente reconocible o un sitio, nadie tiene obligación de ir, ni responsabilidad, simplemente es una reunión de voluntarios.

El departamento une las cooperativas y promociona una determinada idea de negocio que le interese a cada una de ellas.

Figura 13. Proceso Intraemprendedor - Lana

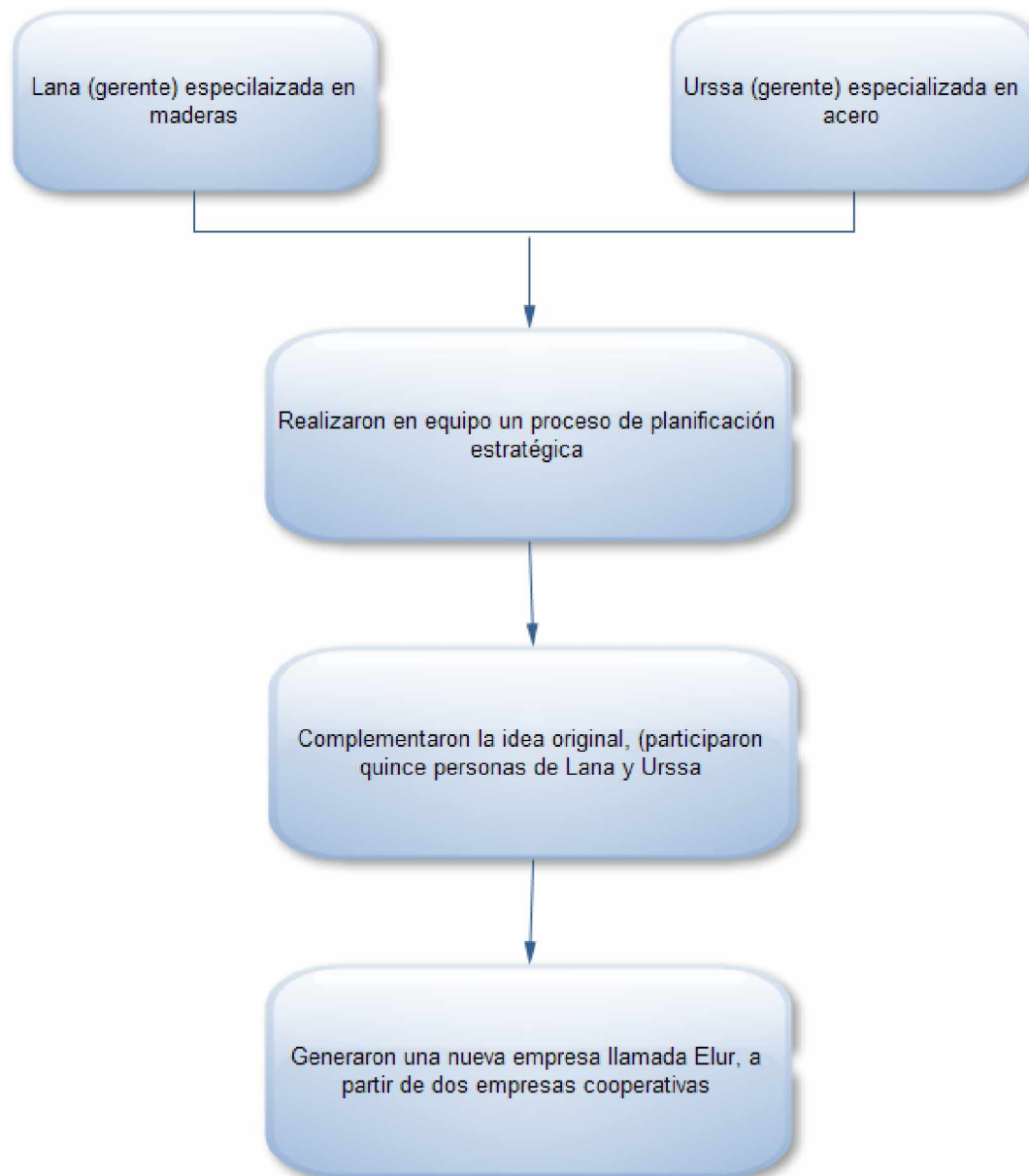
En este proceso, la empresa:



Fuente: Elaboración propia

\* Con experiencia y que trabajan en la línea del negocio.

Ejemplo:

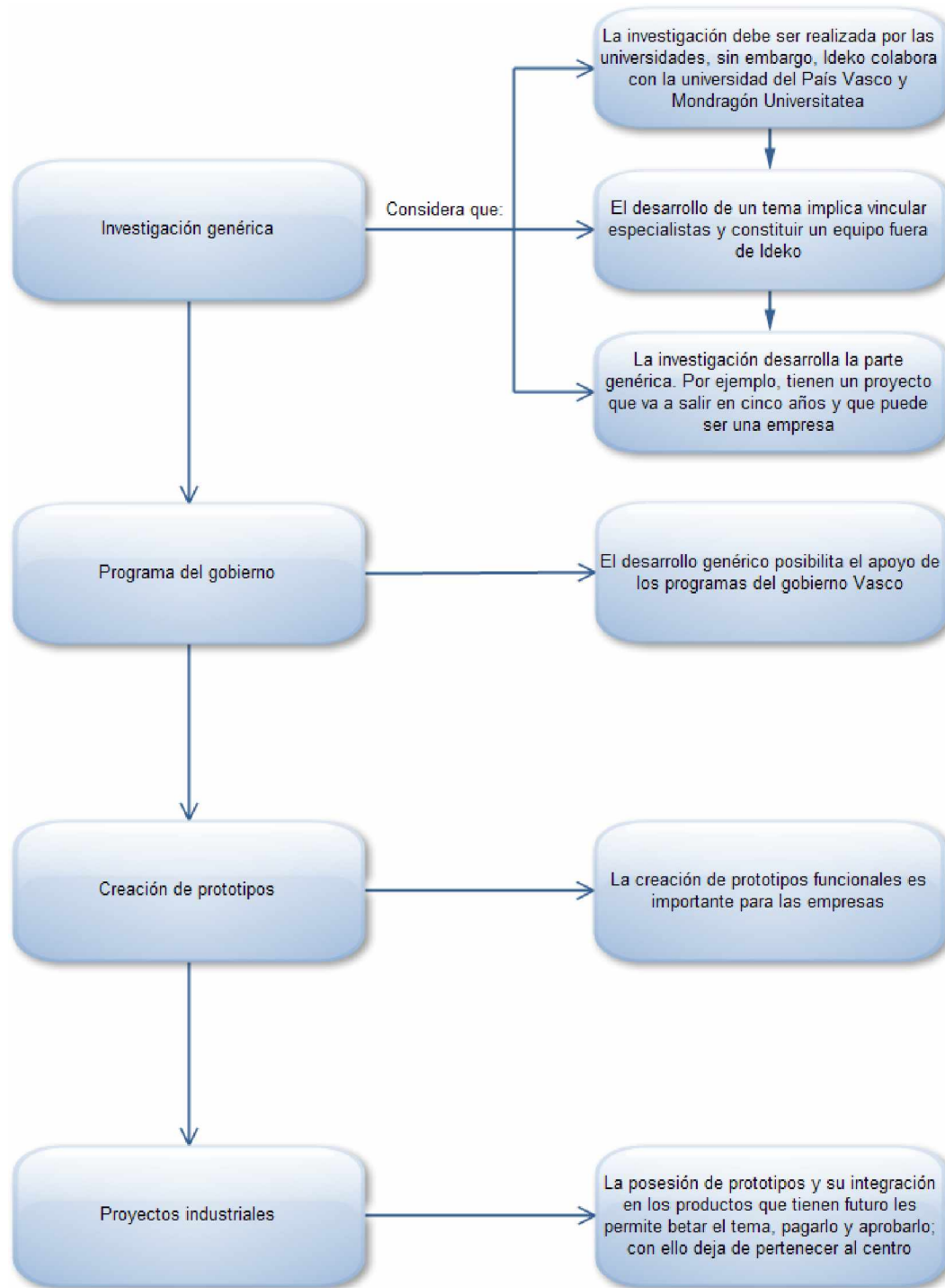


Fuente: Elaboración propia

El sector construcción considera que todas las ideas se pueden canalizar en línea con su misión en función de su viabilidad, impacto económico previsible, así como de la complementariedad y los valores; proceso en el que actualmente está.

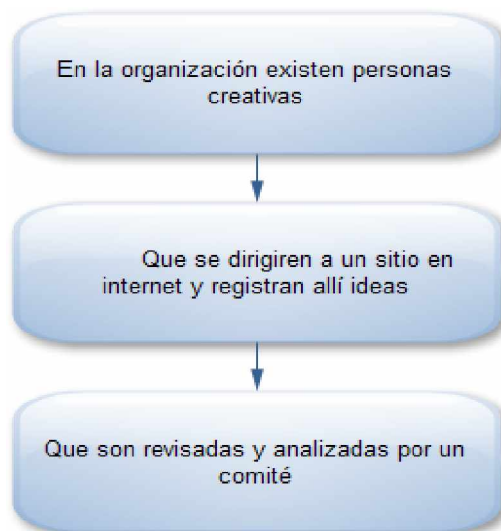
Figura 14. Proceso Intraemprendedor - Grupo Danobat - Centro de Investigación Ideko

Proceso para crear una Spin – off:



Fuente: Elaboración propia

Además:



Igualmente:

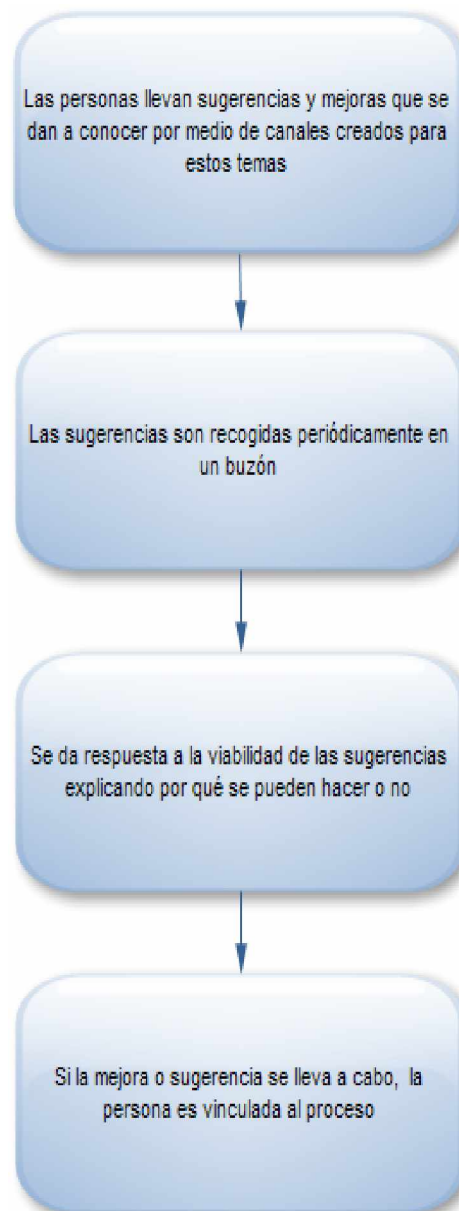


Fuente: Elaboración propia

\*Conformado por ocho gerentes de empresa, con perfil de economistas.

Figura 15. Proceso Intraemprendedor - Ecenarro

La empresa contempla que:



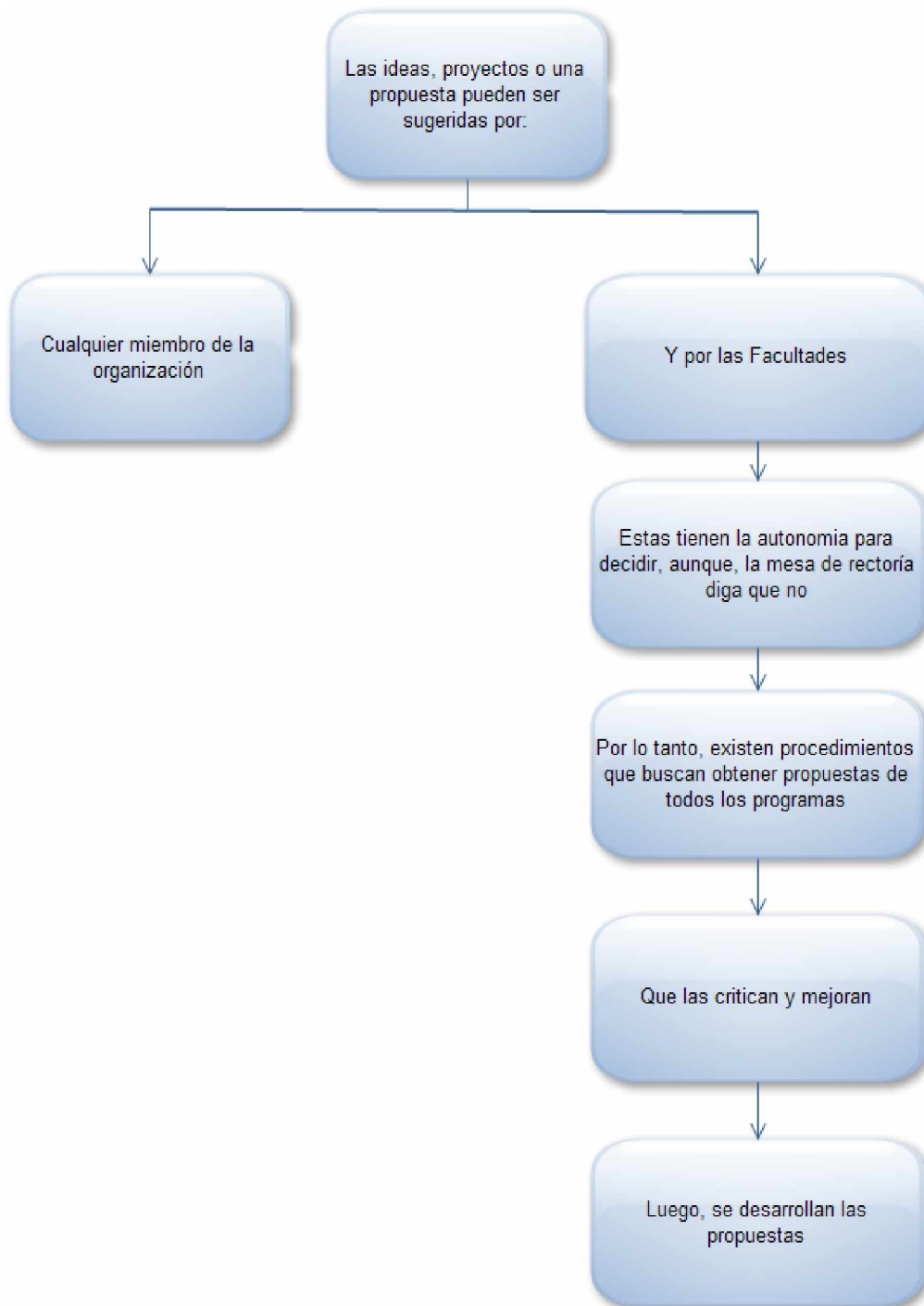
Fuente: Elaboración propia

Están en constante mejora, intentando hacer piezas con mayor valor agregado.



Figura 16. Proceso Intraemprendedor - Mondragón Unibertsitatea

En el proceso la empresa considera que:

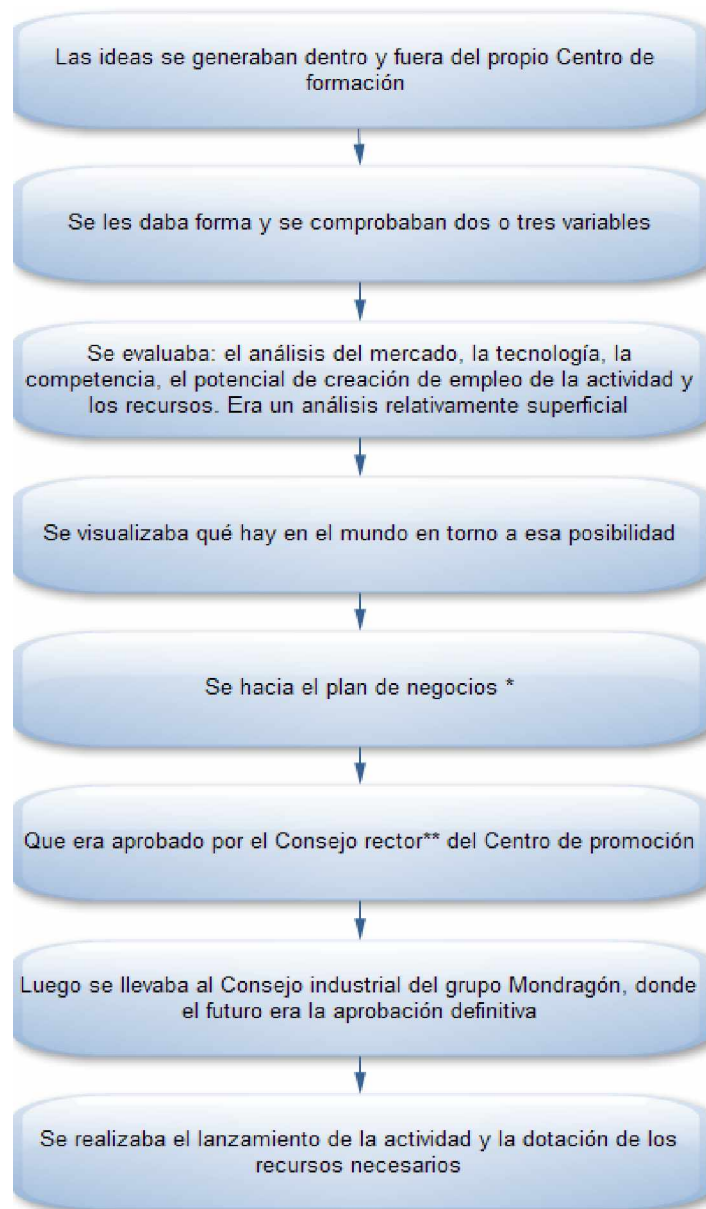


Fuente: Elaboración propia

Figura 17. Proceso Intraemprendedor - Departamento de Nuevas Empresas del Grupo Mondragón

Ha realizado el proceso Intraemprendedor en dos momentos diferentes:

Antes:



Fuente: Elaboración propia

\* Significa hacer las variables antes mencionadas y además las proyecciones económicas y financieras con mayor profundidad.

\*\* Los miembros del Consejo rector del Centro de promoción son cinco personas que pertenecen al Consejo industrial. En el Consejo rector se realiza el filtro cualitativo.

Ahora:



Fuente: Elaboración propia

Es un proceso proactivo, focalizado con el fin de detectar oportunidades de negocios.

#### 4.7. CASOS ANALIZADOS - EMPRESAS DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ

En este punto se procede a analizar el tema central de la investigación: El "Intraemprendimiento" en cada uno de los casos de las empresas de la ciudad de Ibagué, citadas anteriormente.

En el mismo análisis, se lleva a cabo el desarrollo detallado de cada uno de los aspectos que se considera deben existir en las organizaciones, para que se lleve a cabo el fenómeno del intraemprendimiento; identificados en el estudio del arte realizado en el capítulo número 2. Además, se detalla la metodología que se tiene para llevar a cabo dicho proceso, los motivos que inciden para que un intraemprendimiento se lleve a cabo o por el contrario, muera o no nazca y los resultados obtenidos en el seno de las empresas.

##### 4.7.1. Síntesis de resultados del estudio de campo

A continuación, se expone cada uno de los casos empresariales que se han estudiado.

###### 4.7.1.1. Metalplas

- **Intraemprendimientos**

Metalplas, es una empresa que cuenta con dos líneas de trabajo: Reparación mantenimiento y fabricación de maquinaria y repuestos, además de la creación de Metroconstrucciones y Terrazas. A continuación, se relacionan intraemprendimientos como:

**Metroconstrucciones:** se generó en el interior de Metalplas, aunque las actividades son totalmente diferentes. Se originó porque los socios tenían un terreno y necesitaban disponer de él, pero, cuando quisieron venderlo no valía nada. Entonces, se reunieron y disertaron sobre la posibilidad de lotearlo o construir; así, surgió la constructora. A futuro, Metroconstrucciones creará un negocio de arrendamiento que complementará su actividad constructora, teniendo claro que las nóminas son aparte y se manejan de forma independiente de Metalplas.

**Terrazas:** es un proyecto que nació de Metalplas, se ejecutó y terminó. No se considera un fracaso porque se hizo para cumplir y luego terminar la fase.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

- Por necesidad y, en este caso, por obligación de construir porque se tenía un lote.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

- La posibilidad de desperdiciar alguna oportunidad por falta de tiempo.
- Restarle posibilidad a un negocio por dedicarse a hacer otra actividad diferente.

Ø **Estrategias**

- Como parte de sus estrategias tienen claro la observación diaria, asistencia a ferias, reuniones, conferencias, recibir y atender visitas. Además, consideran importante ser parte de las juntas directivas de Camacol y Andi de donde resultan proyectos interesantes, que permiten estar activos y socializando bastante en el medio.

Ø **Resultados**

- Metro se convirtió en una empresa muy grande en generación de empleo. Oferta 100 empleos, de los cuales 6 son de planta y corresponden al gerente, un administrativo, uno de ventas, un auxiliar, un interventor, un socio; el resto cubre a los operarios, obreros, albañiles que son contratistas civiles de obra, construcción, pintura, electricidad, acueducto y alcantarillado. Entonces, Metro contrata obreros que ejecutan, fijan un precio y la forma de pago y, cuando terminan, cancela el contrato. El contacto es directo con el contratista y los contratos duran igual que la obra, lo que significa que se liquidan por ejecución.

- Metalplas tiene 18 empleos, incluido el gerente y están registrados en una misma nómina.

- En ventas, Metro hizo 12.000 millones más que Metalplas y se creó aproximadamente en dos años. Metalplas vendió más de 1.000 millones; cifra que rompió su record de 600 millones del año pasado. En el año 2006, alcanzaron los 750.

- Metalplas es totalmente independiente. Metro tiene la construcción de un conjunto y, Terrazas hizo 500 casas fijas; creció, generó ganancias, beneficios, empleo, tuvo éxito y cumplió su ciclo.

- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- Ø **Intraemprendedor**

Debe ser una persona inquieta, observadora, atenta, objetiva, cautelosa, recursiva, versátil y con ganas y necesidad de crecer.

- Ø **Apoyo de la organización**

El apoyo de la organización es total. Terrazas nació de Metalplas y el dinero para invertir en ella provino, en parte, de los socios pero no de Metalplas; ya después, Terrazas se independizó. Para Metro, el impulso inicial fue subsidiado por Metalplas, el resto por los socios.

El apoyo es fácil y genera condiciones óptimas como libertad para trabajar, para proponer y aprobar ideas. Las mismas empresas apoyan la nueva unidad de negocio. Frente al caso de Terrazas, es posible afirmar que no fracasó, solo cumplió y terminó la fase, su tiempo.

La organización no tiene problemas internos, lo dueños se llevan cordialmente, han aprendido y asumido retos; han cumplido. Ésta ha sido una experiencia favorable.

- Ø **Cultura intraemprendedora**

Para que exista se debe tener en cuenta el factor humano. Lo primero que considera es la formación de la persona; una formación de crecimiento con cautela pero que favorece la curiosidad, la inquietud por aquello que ocurre en el mercado, su análisis y socialización.

- Ø **Incentivos**

Oficialmente no tiene incentivos. Estos se manejan de manera personal, no está escrito. Pero si en algún momento hay que darlos, se toma una decisión y se otorgan permisos, licencias, capacitación, aumentos.

#### **4.7.1.2. Fondo Ganadero del Tolima**

- **Intraemprendimiento**

El proceso se inicia al visualizar al Fondo como una empresa diversificada, que debía integrarse verticalmente; éste ha sido un trabajo en equipo de la junta directiva, la gerencia y los acompañantes. Cabe resaltar que el 70% de la idea nace en la Junta porque es la instancia que tiene la posibilidad de vislumbrar el nivel macro de la organización, contrario a lo que pueden hacer los administradores que están centrados, cada uno, en sus negocios. Existen intraemprendimientos como:

---

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

**Carlima:** hoy día, es una marca utilizada en los negocios del Fondo, que anteriormente funcionaba como una sociedad anónima, liderada por el Fondo y el Municipio, quienes participaron como socios fundadores. Luego de ingresar al negocio con una participación del 40%, el Fondo observó capitalizaciones importantes que provocaron la disminución estratégica de su participación al 22%. Finalmente, decide la compra total de Carlima, que se inicia con la compra del 51% de la participación que pertenecía al municipio de Ibagué y a pequeños socios.

En el año 99, el Fondo tenía el 78% de Carlima y, en el año 2000, inicia diálogos con la Superintendencia para llevar a cabo la fusión por absorción que le permite, como empresa mayor, cuya participación representa el 78%, captar a Carlima. La gestión es aprobada por la Superintendencia en el 2001 y duro 4 años aproximadamente.

Como empresa, Carlima deja de funcionar y de llamarse Carlima S.A. porque ya no es sociedad; su razón social desaparece. Así, en la papelería del Fondo Ganadero aparece como marca y su contabilidad, facturas, recibos de caja pasan a ser Fondo Ganadero del Tolima. Es importante mencionar que Carlima continúa funcionando como Comercializadora de Carnes y servicios porque es una marca de 30 años que tiene un alto reconocimiento, buenos flujos de caja y la condición de monopolio; con ello, el Fondo la asume como un buen negocio, que complementa la parte de producción.

En el año 2001, la empresa se hace más grande, por ello, se proyecta el nuevo Fondo Ganadero del Tolima. En ese orden de ideas, se propone buscar mayor eficiencia en la parte ganadera y de producción e inicia la sistematización en ganadería, inventarios y controles; hecho que incrementó sus ingresos, que en el año 1997, provenían en un 95% sólo de producción.

**Explotación lechera - Línea de leche:** este proceso se inicia en sus propias fincas, llamadas: Los Guayabos y los Cauchos, en las cuales montaron salas de ordeño para la producción de leche, que dieron paso al montaje de tres puntos de venta.

**Plaza de Ferias del Guamo:** el Fondo administraba la plaza que pertenecía al municipio. En la década de los 80, la adquirió, reconstruyó y devolvió al municipio en el año 1992, dando cumplimiento al comodato. En el año 1998, la empresa celebra un convenio para tumbarla y reestructurarla, porque era de madera; para lo cual consigue apoyo económico y logra un contrato a 10 años que se vence en el 2008. Dado que el negocio de Plazas brinda un servicio, se le aplicó reingeniería, mejorando la parte locativa y de corrales e invirtió en el sistema de información y publicidad a nivel nacional.

**Producción de Heno:** aprovechando las condiciones de una de las fincas propias, se inicia el negocio de heno en el año 1998 y un contrato con Colanta vigente al día de hoy, que garantiza la compra de la producción de este producto por parte de esta empresa. Cabe resaltar que el heno es pasto natural ya que la ganadería orgánica está cogiendo fuerza en el mundo.

**Alquiler de maquinarias:** tenía un banco de maquinaria, con la finalidad de prestar servicios a los ganaderos en almacenamiento de comidas, para épocas de verano.

**Posicultura producción:** creó la línea de producción de porcinos, aprovechando que tenía un lote muy bueno de 20 hectáreas.

**Ganadería producción:** Consiste en el sacrificio y el proceso de transformación, coordinado por una administración directa, lo cual significa que se realiza en fincas propias. El negocio también funciona en fincas que no son de propiedad del Fondo, aunque el ganado sí.

**Comercializadora de carnes:** tiene un año de creada y comercializa carne de res y cerdo. Es una unidad de negocio independiente.

**La unidad de negocio subproductos y abonos orgánicos:** dado que el servicio del sacrificio deja subproductos con los cuales se debe hacer algo, se creó esta nueva unidad que aprovecha los residuos sólidos (estiércol) de las plantas de sacrificio para procesar y comercializar una serie de subproductos. Esta unidad cuenta con un administrador y se encuentra ubicada dentro de la línea de servicios y posicula. Además, el tratamiento de aguas de las plantas de sacrificio y de posicula, genera materia orgánica muy valiosa, por eso, hoy día se está hablando de la producción de agua orgánica.

En resumen son ocho líneas de negocio, focalizadas en tres áreas: producción, servicios y mercadeo. Carlina terminó creando unidades nuevas, consideradas por la organización como centros de negocios o centros de costos, entre ellas se encuentran: Posicultura Producción, Comercializadora y Subproductos.

**Avestruces:** es una nueva unidad de negocios, que aun no inicia su actividad. Sin embargo, ya se está trabajando sobre las cifras del proyecto, el monto de la inversión, la cantidad de recursos. Con el fin de no tener inconvenientes administrativos, el proyecto empezará solo cuando la comercializadora se haya consolidado.



Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

○ Nace de una necesidad porque la empresa hace diez años estaba dedicada exclusivamente al sector de la producción y no era viable económicamente, ni sostenible en el tiempo, como el negocio estaba planteado.

○ Carlina surgió dada la necesidad de crear una planta de reposición adecuada para las necesidades de Ibagué.

○ Nace por responsabilidad empresarial. Es importante tener claro que el inicio de un nuevo negocio, requiere de una persona que lo dirija y un equipo de trabajo. Normalmente dura 1 o 2 años para consolidarse y llegar a punto de equilibrio, para luego soltarlo.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

○ No se ha encontrado la actividad económica pertinente o las ideas no han mostrado el potencial económico que se necesita para invertir.

○ En 10 años, han surgido negocios que se fortalecieron como la línea de leche y de alquiler de maquinarias. Sin embargo, éstos se cerraron recientemente aun cuando fueron negocios que con el proceso de diversificación ayudaron y fueron importantes.

○ Maquinaria tuvo buena acogida, pero, fue un negocio que no creció más, saturó un mercado, tuvo una facturación muy pequeña y, a medida que la empresa crecía, el negocio representó poco dentro la operación.

○ Leche, negocio que se fortaleció y fue importante, pero, por políticas de comercialización no creció más, por lo tanto, lo cerraron.

Ø **Estrategias**

○ La política ha consistido en la identificación de oportunidades que van dando paso a la creación de nuevas líneas de negocio, por supuesto, luego de consolidar la última. Tiene claro que la expansión debe ser gradual, que no se puede abrir rápidamente, ni con tantos negocios al tiempo.

○ Es de resaltar la capacidad que ha tenido la Junta y la gerencia visualizando las oportunidades de negocio. La estrategia está en prever, a medida que va madurando un negocio, qué otra posibilidad brinda, aprovecharla y no dejarla pasar.

o Por lo general, cuando los negocios inician, caso de la Comercializadora, el gerente le dedica el 70% del tiempo y otros colaboradores como los de servicio al cliente dedican tiempos en jornadas de la mañana o las tardes, con el fin de analizar comportamientos en servicio al cliente, ventas, mirar estrategias, procedimientos, hacer informes y estadísticas.

o Tiene clara la importancia de tener pasantes que apoyen diferentes actividades de la organización, ya que son muy efectivos.

o Muchos colaboradores llegan a participar del negocio, sin embargo, terminan dos o tres liderando y normalmente uno se encarga, desde el comienzo, de coordinar y empezar el proyecto; esa persona es la que se visualiza para dirigir el negocio. Éstas, se caracterizan por ser dinámicas y escalar en la carrera profesional. Se preocupan por empoderar las personas de la organización.

o Por ser un país de fluctuaciones económicas y tributarias, la organización hace sus proyecciones a cinco o diez años, es decir, a corto y mediano plazo, aunque, toma la decisión de hacer lo que más le convenga en los primeros cinco años.

#### Ø **Resultados**

o Hace 10 años, generaba pérdidas; hoy día, los negocios prosperan y son rentables porque el Fondo se ha consolidado, se ha mejorado la utilización de los recursos, además, otros negocios han crecido y se manejan solos.

o En explotación lechera, se montó tres puntos de venta que condujeron al mejoramiento del nivel de ingreso de la empresa y al aumento de su tamaño.

o Plaza Ferias del Guamo, se buscaba explotarla y proyectarla mejor para contar con un excelente escenario de comercialización y generar ingresos adicionales. Hoy día, es la segunda feria comercial del país, por volumen de cabezas y de transacción.

o Las líneas mencionadas fueron negocios que empezaron a mejorar y eso fue cambiando la composición de la empresa; así, el 95% empezó a reducirse y el Fondo a depender menos de su negocio ganadero.

o Desde luego, unos negocios son más rentables que otros, pero, tal condición hace que la empresa sea más sólida porque es muy difícil que ocho negocios den pérdida al tiempo; normalmente, de éstos se tienen cinco generando utilidad, uno o dos en punto de equilibrio y casi nunca se tiene más de uno dando pérdidas; éste generalmente es el que está iniciando.

○ Hace dos años, Espinal inició reportando pérdidas hasta que se consiguió el punto de equilibrio en un año; ya en el 2006, empezó a generar utilidad. Finalizando el 2005, la Comercializadora desarrolló actividades que dejaron pérdidas y en diciembre de 2006 cierra con punto de equilibrio. Entonces, si se compara con los demás negocios, la Comercializadora ha funcionado un año con buena generación de empleo, pero sin buena rentabilidad.

○ Por su parte, Mercadeo facturó, el primer año, 2.500 millones de pesos convirtiéndose en el tercer negocio más rentable; es seguro que en el 2007 sea el primero. De ser así, desplazará a Plazas de Feria del Guamo que ya no factura más de 250 millones de pesos al año; por lo cual, es posible que para el 2008 vaya al cierre, sobre todo porque Comercializadora va a posicionarse con más fuerza este año.

○ La unidad de negocio que tiene mayor rentabilidad, generación de empleo e implemento de ventas, es servicios y mataderos que emplea a bastantes personas, es lucrativo y el que más factura hasta hoy.

- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- Ø **Intraemprendedor**

Es una persona que debe tener conocimiento de lo que habla porque de ello depende su aporte en términos de inversión y orientación de los negocios. Además del conocimiento, juega un papel importante la experiencia que no es necesariamente resultado de la edad, por ello, es posible encontrar emprendedores de 25 años que llevan 4 involucrados con los negocios.

Igualmente es un sujeto optimista, prudente, confidencial, que tiene claro que el aprendizaje y el progreso son lo más importante y no tiene miedo a equivocarse. Posee además un perfil integral y cualidades humanas que le permiten ser líder en la promoción del trabajo en equipo así como en la dirección de personas que lo respetan y obedecen. Éste enseña por medio del ejemplo, es juicioso, responsable y, sabe manejar el tema familiar frente al empresarial.

- Ø **Apoyo de la organización**

La Junta apoya todas las ideas que han surgido, se reúne y ante la proyección de prometedoras cifras de rentabilidad, inicia el proceso. Teniendo en cuenta que el proyecto es económicamente viable, el apoyo y el compromiso de la Junta son totales, sobre todo, para la gerencia que debe solucionar problemas y obtener de ésta las contribuciones necesarias. La

Junta cuenta con las herramientas para la ejecución de dicho respaldo que es prudente en tanto no se inmiscuye en el nombramiento ni en las necesidades del personal; éstas son tareas exclusivas de la gerencia que tiene la responsabilidad de armar su equipo de trabajo el cual puede contar con el personal joven, en formación, que la organización le proporciona.

Las líneas de negocios han nacido sin crédito, con recursos propios; hecho que permite dedicación a la planeación, control, cobro y ejecución efectiva de las actividades y, no pensar tanto en la parte financiera. Por lo general, estos recursos provienen del Fondo, en otros casos, de accionistas; así no ha sido necesario acceder a créditos bancarios y el negocio se ha consolidado más rápido y con menos presión. Es importante mencionar que el tema de los recursos o la falta de ellos no es un problema para que la gente inicie un proyecto o unidad de negocio porque hay liquidez.

La organización acepta el error porque reconoce que todas las personas se equivocan, por lo tanto, está dispuesta a corregir para mejorar; ésta es una de las ideas básicas que orientan su trabajo y el de sus empleados. El fracaso como tal no se presenta en los proyectos sólo se han cerrado algunas unidades de negocio porque llegaron a un punto en el que no crecieron pese a su rentabilidad, que no era representativa dado su tamaño y bajo aporte dentro del consolidado. Los colaboradores de esas unidades liquidadas fueron reubicadas generando un ambiente propicio que motiva hacia el emprendimiento. A esta visión, se suma la concepción positiva acerca de la gente con la cual cuenta la empresa que es considerada competente, por eso, no hay que perderla, sobre todo, porque ella misma la ha capacitado.

#### Ø **Cultura intraempresarial**

Para que exista esta cultura se debe trabajar en equipo, es decir, que cuando el gerente llega a su grupo de ejecución y socializa lo que se va a hacer, los colaboradores aportan desde sus opiniones y sugerencias que, finalmente, dan lugar a importantes opciones de desarrollo. En ese orden de ideas, es función de un gerente captar información relevante, resumir contenidos y, decidir lo que se debe hacer; así, ninguna idea o aporte generado es malo. Es fundamental dejar que la gente hable pues de ello depende, en gran medida, la acción del gerente acerca de cómo hacer o implementar una actividad; de hecho, lo más difícil de lograr en la dinámica emprendedora es llevar una idea a la práctica.

A partir de lo anterior, es claro que la cultura para el emprendizaje contempla la expresión abierta y la retroalimentación de ideas que han surgido de los aportes de los miembros de la organización. Con ello, se evita perder ideas que pueden, a la luz de los

empleados, parecer una bobada cuando en realidad no lo son representando una posible solución a muchos problemas o convertirse en la gran idea.

Ø **Innovación e i+d**

En producción, la innovación depende de la investigación, de la transferencia de tecnología que se tiene dentro del mismo sector, más, cuando en esta área ningún productor la desarrolla. La transferencia de tecnología es, entonces, un servicio que presta la Federación Nacional de Ganaderos a quienes se afilian directa o independientemente al mismo, obteniendo beneficios.

En ganadería, la investigación no es posible por el momento porque es muy costosa. Esta actividad debe ser asumida por las universidades y el Estado que de lograr resultados positivos deben realizar aplicaciones. Otra forma de innovar es estar pendientes de los equipos que salen al mercado para optimizar procesos y productos; por ejemplo: adquirir motores que no contaminan el ambiente, usan un gas que no es tóxico y consumen el 40 % menos de energía.

Ø **Alianzas estratégicas**

Se desarrollan entre el municipio y la Federación Nacional de Ganaderos.

Ø **Incentivos**

Existen incentivos para quien cumple metas en los centros de costos. Algunos de ellos son: viajes a nivel nacional (tiquetes dobles para San Andrés, con todo pago) e internacional (por un tiempo determinado, un mes, con todo pago), estudios de especialización en la Universidad de Ibagué. También, se desarrolla la promoción interna que permite a los pasantes, por ejemplo, convertirse en directores de los centros de negocios; la realidad es que formar la gente dentro de la empresa es bueno.

#### **4.7.1.3. Inversiones Agropecuarias Doima**

- **Intraemprendimiento**

La gerencia maneja todas las unidades, además proyecta, estimula y plantea los negocios a la asamblea y a la junta. La asamblea decide las políticas generales de la empresa, mientras que la junta directiva se reúne cada mes para saber cómo van los desarrollos de los negocios. Entre ellos se mencionan:

**Hacienda el Escobal:** es netamente arrocerera; significa que el 80% del negocio principal gira en torno a este producto y, es la base de la economía de la hacienda.

**Molino el Escobal:** desde este molino se comercializa y exporta su arroz, igualmente, se genera diversificaciones como:

**Caña de azúcar:** hace 10 años, está cultivando caña como materia prima para la producción de panela. En este momento, tiene aproximadamente 200 hectáreas sembradas y un trapiche panelero que produce entre seis y siete toneladas diarias de este producto.

**Semillas de arroz:** la empresa cuenta con buena demanda de semillas de arroz a nivel nacional. Ésta se debe a la variedad del producto y a la rotación de lotes que permite depurar, limpiar y volver a regar la tierra, en consecuencia, producir arroz puro del cual se obtienen las semillas.

Está cultivando su propia semilla con productores de la región y los Llanos, cuya empresa se denomina Sevillano. También, trabaja con la internacional Basf<sup>206</sup> para la producción de una semilla específica que se llama Criafit, otra gama de producción de arroz, gracias a un convenio que sostiene con Fedearroz.

**La uva:** el consumo de la fruta, la venta del jugo en fresco o como materia prima para elaborar tinte y producir vino, ha generado la comercialización directa del producto al consumidor final. A esto se intenta sumar una cadena propia de producción de vino que le daría un valor agregado a la región, en términos de exportaciones del Tolima a otras regiones de Colombia.

**El ganado:** es un negocio establecido. Este tiene como valor agregado ser de pastoreo que proporciona el ganado que se está vendiendo desteto a los nueve meses y que, luego de un año de engorde, sale al mercado.

**El fique:** es un negocio de experimentación, que utiliza y aprovecha las fibras y jugos que quedan de los productos a base de hoja de fique.

**Las hortalizas:** se está manejando básicamente como unidad de negocio para exportación.

---

<sup>206</sup> Es una compañía química, líder mundial, que atiende las necesidades del agro y la industria colombiana. [www.basf.com.co](http://www.basf.com.co)

**Alcohol carburante:** el alcohol industrial, es otra alternativa de negocio que se está estudiando en la cooperativa Serviarroz, que puede complementar la actividad arrocera.

**Aguas:** este elemento constituye un objeto de estudio y provecho común para los ingenieros químicos la Universidad del Tolima y la Universidad de Ibagué, quienes buscan la oportunidad de trabajar juntos en un proyecto de aguas.

A partir de 2004 se destaca la generación de unidades de negocio como el fortalecimiento de la uva, el fique, las hortalizas, el cultivo-pastoreo y la madera, que complementan aquellas que ya existían: arroz, panela y ganado en su explotación primaria.

#### Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

o Hace unos 10 años, previendo que la producción de arroz se vería limitada por la falta de agua, de mercados u otros factores así como por el tema del TLC, se consideró que además de contar con la buena demanda de semilla del producto a nivel nacional, debía revisarse la posibilidad de negocios alternos que se adaptaran a las fincas y tierras de las cuales se dispone. Por fortuna, el arroz no ha tenido inconveniente con el TLC, aunque no se descarta del todo su incidencia en el mercado; en todo caso, se están preparando con nueva tecnología en siembra e innovación de arroz y creando nuevas unidades de negocio.

#### Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

o Esta cultura no es fácil de implementar. Un ejemplo de ello, es la problemática que causó traer mano de obra de otras partes, para poder enseñar a la gente de la región a manejar el negocio de la uva.

o La administración, el manejo y comercialización no ha sido fácil porque es diferente desarrollar un negocio de tecnología a cultivar y producir arroz. La conciencia acerca de ello, ha llevado a considerar que con disciplina, estructurando los negocios y siguiendo unos lineamientos, organigramas y controles se han logrado los proyectos; de hecho no se ha quedado ninguno en la mitad del camino ya sea efectivo o no.

o En las lomas de Colombia, están los principales productores de panela, los campesinos de Pie de Loma. Cuando hay cosechas cafeteras, éstos cierran sus trapiches y se van a recolectar café, generando la escasez del primer producto en el mercado, así como el incremento de su precio. A esto se suma, el hecho de que la panela es un mercado inestable en la medida en que depende directamente de la producción del azúcar a nivel nacional y mundial.

o Un aspecto que afecta el emprendimiento es la falta de tiempo; se han tenido buenas ideas pero no el tiempo para desarrollarlas.

o La falta de incentivos por parte del gobierno, afecta el emprendimiento. Si se contara con más incentivos, sobre todo financieros, se podrían hacer más unidades de negocios dentro de las empresas, aun en las pequeñas o medianas. La búsqueda de soluciones ha llevado al gobierno a aprobar y promulgar leyes como la Ley del Agro Seguro por medio de la cual la Gobernación, entidades como Conciencias y Corpoica apoyan con recursos e investigación, respectivamente, los proyectos empresariales.

#### Ø Estrategias

o Realizan reuniones permanentes en los comités técnicos. Si alguien tiene una idea, se estructura con el apoyo de la gerencia, luego se presenta y se discute en los comités, después, es expuesta en las reuniones de asamblea.

o Suelen hacer visitas a otros sitios donde realizan lectura de lo visto.

o La empresa da la oportunidad, a quienes tengan un negocio, de desarrollar investigación.

o Por medio de las pasantías, los estudiantes universitarios y del Sena se involucran con la empresa y crecen intelectualmente, de tal manera que tienen la oportunidad de transmitir su conocimiento y compartir sus ideas con otros, en otras partes. En consecuencia, estos jóvenes además de brindar su trabajo al interior de la empresa, pueden ser parte de algunas iniciativas. En este momento, cinco personas del Sena y tres de la Universidad del Tolima están trabajando en proyectos agroindustriales.

o Están muy confiados en las ayudas y políticas gubernamentales. Finagro, por ejemplo, presenta buenas perspectivas para diversificar sus negocios y, se tiene la oportunidad de participar en convocatorias, concursos que pueden generar recursos.

#### Ø Resultados

o El arroz es el producto más importante de la actividad empresarial de la Hacienda. La caña, por su parte, va muy bien y la panela ha tenido un incremento notable que favorece la rentabilidad total de la empresa. Se cuenta con negocios que están empezando.



- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- Ø **Intraemprendedor**

Deben ser personas extrovertidas, sin miedo a generar una idea, que expresen lo que sienten y ven; esa es la persona que cumple el perfil independientemente del nivel de estudio que tenga. Intraemprendedor es el que genera internamente nuevos negocios o es el grupo generador dentro de la organización.

- Ø **Apoyo de la organización**

Mientras los proyectos, negocios de innovación y nuevos negocios sean buenos y estén bien presentados, la empresa da su visto bueno para seguir adelante. Ésta cuenta, además, con recursos para I+D, que en realidad es innovación y tecnología; así como con un presupuesto no muy grande, que aprovecha al máximo. La investigación se maneja en la oficina del campo, en laboratorios, que no son muy grandes pero que permiten trabajar bastante en el área; hecho que da idea de lo importante que es el recurso humano en la empresa.

Los recursos con los cuales se avanza en investigación provienen de los socios, que siempre han estado interesados en esta actividad así como en la innovación, por ello, puede decirse que el cien por ciento de la inversión ha sido propia. En la Hacienda el Escobal, ésta depende de las cuentas de explotación, las unidades de negocio y los empleados colaboradores de estas unidades, que son personas vinculadas directamente a la hacienda, hacen parte de ella.

El gerente ha estado liderando este proceso desde hace 20 años. Desde hace diez, negocios como el de la panela y la caña y hace tres, el de la uva, han sido apoyados de tal manera que han crecido.

Un ejemplo claro de apoyo directo y efectivo al intraemprendimiento fue el proyecto del girasol. Aun cuando no fue exitoso, la organización respaldó su desarrollo proporcionándole un terreno a una persona que trajo la semilla, la sembró y experimentó con la idea de proyectarla hacia la empresa. La oportunidad siempre se da y si se quiere un proyecto más grande, se estudia dentro del comité técnico, se estructura y se lleva a reunión.

A la persona que no le da resultado el proyecto no se le perjudica profesionalmente hablando, tampoco, su condición laboral porque se le respeta su cargo dentro de la organización. Los proyectos siempre son objeto de un estudio previo y una experimentación,

sin embargo, si uno fracasa se desecha y constituye una fuente más de conocimiento; por lo tanto, de éstos siempre se obtiene algo positivo: saber que aquello que se trabajó no sirve pero igual se realizó. En cualquier situación, éxito o fracaso, los proyectos generan aprendizaje total y las personas que los crean continúan trabajando con la empresa y generando más ideas, que es lo más importante e interesante.

#### Ø **Cultura intraemprendedora**

En esta cultura es muy importante el recurso humano, aun más, que éste se involucre en lo que se hace, por lo tanto, se debe animar a salir adelante, generar ideas y, a acabar con la resistencia al cambio; problema que no existe en esta organización. La idiosincracia de la región promulga la idea del “no se puede” y, en esta entidad, esa expresión tampoco existe; se enfrentan inconvenientes pero no problemas sin solución, tal dinámica es parte del trabajo del grupo.

La cultura de la empresa se apoya en la acción de colaboradores que antes de encontrar obstáculos, halla soluciones. Si éstos no pueden tomar una decisión porque depende de la gerencia, entonces, le presentan la inquietud con las opciones posibles para tomar la mejor decisión. En ese orden de ideas, el cambio de mentalidad ha sido un aspecto muy importante para la evolución de la empresa en términos de intraemprendizaje.

#### Ø **Innovación e i+d**

Desarrolla innovación en cultivos aplicando tecnología láser para ser más eficientes en el riego y en el uso del agua, que es su principal recurso. Para la producción de arroz trae tecnología brasilera, que adapta a la región como parte de ese proceso de innovación. Con el objetivo de producir panela de mejor calidad, que cumpla con los estándares para la exportación, se están adquiriendo nuevos hornos y formas de llevar la panela a su proceso final. En cuanto a la extracción de jugos de caña, se está visualizando qué molino es el más eficiente, es decir, el que mejor extrae y menos desperdicios arroja, el que mejor procesa el riego para poder tener una panela más limpia. Parte de la tecnología requerida, es traída del Valle y, otra, es producto de la innovación en la región. Como es posible ver, este proceso es continuo.

El área de investigación se maneja en la oficina de campo, que es una estructura con laboratorios pequeños, donde el recurso humano tiene un nivel de importancia notable.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

En investigación, existen alianzas con Corpoica y ayudas políticas gubernamentales por medio de Finagro. En el caso del proyecto de fique, que necesita 200 hectáreas sembradas, área con la cual no se cuenta, se pretende involucrar a gente de la región para que siembre pequeñas cantidades del producto de modo que se pueda montar una planta extractora de jugos y fibra, que sea de la comunidad y que de lugar a un centro de acopio así como a la estructuración del negocio regional como cooperativa. Para ello, se está trabajando con la Cooperativa Serviarroz y, se tiene clara la necesidad de tener contacto con Universidades y el SENA.

#### Ø **Incentivos**

La empresa da premios de productividad a quienes considera que han aportado desde su trabajo y sus ideas, nunca se les quita el mérito de haber contribuido en un negocio. El incentivo se materializa en la entrega de bonos para viajes, tiquetes, mercados o para algo que disfruten. También, se busca que trabajen y manejen el proyecto que generaron, lo cual constituye más que un premio, en realidad ni siquiera es un incentivo, es una respuesta a un pedido personal: “déjenme trabajar en el proyecto y créanme, ayúdenme con recursos, déjenme sacar esto adelante”; es la responsabilidad que tienen.

#### **4.7.1.4. Molino Roa**

##### • **Intraemprendimiento**

Hoy día, el cien por ciento de los productos de la organización ha sido desarrollado por el personal de Roa, los 10 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.

**Molino Roa:** en este molino, existe la gerencia de marca que corresponde a los departamentos de mercadeo y recursos humanos, los cuales trabajan en equipo con el fin de promover entre los empleados de todo el país, la idea de buscar nuevas formas de utilizar como materia prima el arroz.

Molino Roa se dedica exclusivamente a compra, recibo, secamiento, trilla, empaquetado y venta del arroz. Paralelo a estas actividades y como garantía de un mayor abastecimiento, la organización ha generado el proceso de insumos, financiación y venta del producto a agricultores, que responde a la política de apoyo a partir de la transferencia de

tecnología para tener mejores cultivos, para optimizar su desarrollo y obtener equipos e implementos, que posibiliten un acopio de tecnología. Con ello, el agricultor mejora su producción y disminuye costos, redundando en beneficios para el molino porque va a recuperar el capital de lo financiado y obtendrá materia prima, que finalmente es la fuente y razón de ser de la venta de insumos.

Además, Molino Roa da asistencia técnica a los agricultores del sur del Tolima que poseen, en promedio, seis o siete hectáreas que los convierte en minifundistas o arrendatarios. Lo anterior, da la idea de que existe una explotación muy alta.

De igual manera, se ha preocupando por encontrar nuevas formas de vender el arroz porque éste es un producto genérico. Así, hace unos años cuando Roa decidió impulsar en alto grado el empaquetado, hizo un estudio para revelar qué era lo que más necesita la población colombiana, principalmente en los estratos más bajos, que son los mayores consumidores de arroz. Éste determinó que había una carencia muy alta de vitamina A, hecho por el cual se decidió fortificar el arroz adhiriéndole esta vitamina que constituye la característica que marca la diferencia ante los demás arroces.

En Roa existe la generación de negocios. En la línea de producto a nivel interno están los diferentes arroces y el empaquetado; a nivel externo está Agrocaribe de insumos. También, ha buscando otros segmentos del mercado, abordando otras áreas de negocios analizadas desde Molino Roa; en ese proceso han involucrado a personas de la compañía. A continuación se relacionan algunos de los productos derivados del arroz que han surgido:

**Productos del arroz – Apanarroa:** este producto surgió de la idea de un empleado caleño. “Apanarroa”, es similar a la harina de trigo y es resultado de pelar el arroz del cual sale una harina que se ha vendido a las fábricas, que la mezclan con el maíz y otros alimentos para producir y vender concentrado animal.

**Diversidad de Arroces:** existe variedad de arroces, aproximadamente diez tipos diferentes, que han surgido de las inquietudes de los colaboradores y del desarrollo normal del producto en la compañía; algunos de ellos son: arroz con leche, pollo y verduras, champiñones, mexicano, etc. Roa focaliza su trabajo en la producción del arroz, en las diferentes formas de comercializarlo y, al manejo de sus propias fincas.

Tiene claro lo relacionado con el mejoramiento del proceso. Por eso, superó el manejo de la cascarilla que, hace unos años atrás, era un problema y que hoy día constituye la fuente

de generación del combustible que se utiliza para el secamiento, el proceso del arroz, y la disminución de los altos niveles de descomposición de este subproducto. Cabe resaltar que son tres las áreas en las cuales se labora en forma intensa; éstas son: producción de una mayor cantidad y de una mejor calidad de arroz que se relaciona con la materia prima, el trabajo que se adelanta con los agricultores a nivel tecnológico, los procesos y la transformación; desarrollo de procesos más productivos, eficientes y eficaces y; comercialización exitosa del producto. En ese orden de ideas, la organización trabaja por el mejoramiento del resultado del proceso así como por el medio ambiente.

**Empaquetado;** es importante recordar que la trilla del arroz es la base del negocio y que el empaquetado ha sido su objeto social. Esto se debe a que, hace unos 15 años, a finales de los 80, en Colombia prácticamente todo el arroz se comercializaba y vendía en bultos embolsados en talegas de papel que, luego, se vendían a los mayoristas de las plazas y graneros, siendo reutilizados para la mezcla y empaquetado de arroz. Por lo tanto, Roa toma la decisión de empaquetarlos directamente en el Molino generando más crecimiento y rentabilidad pues el producto llegaba directamente al consumidor final, al eliminar la relación dependiente del proceso con la estructuración de otros comerciantes, los intermediarios.

Este proceso no sólo representa una mejora o un aumento en la capacidad de producción, también, una oportunidad en el mercado que los mayoristas aprovechaban, bajo la misma razón social, por lo cual la organización decide incursionar en un área de negocio completamente independiente y aparte. Para ello, se adquirió y contrató máquinas, materia prima diferente como el plástico para empaque y personal, además, se adelantó el desarrollo de marca. Así, empaquetado fue la unidad de mayor crecimiento pues, por un lado, mejoró el margen y estabilizó el crecimiento del negocio a nivel local y nacional y, por otro, dobló la capacidad de generación de empleo. Con ello, Roa se hace líder en el mercado y el resto de los molinos le siguen el paso.

**Insumos Agrocaribe;** insumos ha surgido como unidad de negocio. Ésta suministra insumos y créditos a los campesinos y agricultores para que desarrollen su cultivo y luego paguen con el producto de la cosecha. Es un negocio externo y su cuenta de explotación no tiene nada que ver con Roa, es independiente y se maneja bajo la razón social de Agrocaribe, por ello, todo lo que compra en comercialización de insumos se hace producto Agrocaribe; que sigue existiendo ante Cámara de Comercio. Este negocio, antes era una nueva unidad dentro de la persona jurídica de Roa, ahora, va a ser otra persona jurídica.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

○ Incursionar en el negocio de un tercero ya que la dinámica consiste en que el mayorista compraba el producto terminado a Roa, lo hace llegar al consumidor con su marca; lo que significa que es legalmente dueño del mercado. Por lo anterior se visualiza una oportunidad en el mercado que tenían los mayoristas que compraban a Roa, que incursiona en este nuevo negocio creando la empaquetadora de arroz.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

○ A pesar de trabajar para la generación de esta cultura, en ocasiones se termina escuchando acerca de ideas que nunca se han empezado o que no se han gestionado desde la dirección correspondiente.

○ Los cultivos en participación, donde el Molino ponía tierras propias o arrendadas así como los insumos, los bórdales y un acompañamiento para que el agricultor con experiencia sembrara no resultó. Esta práctica reafirmó el hecho de que a las personas no se les puede dar todo porque no responden al compromiso adquirido; éstas tienen que participar en el desarrollo de la idea y en los requerimientos económicos demandados.

Ø **Estrategias**

○ Se promueve la generación de ideas al interior de la organización, creando concursos anuales que funcionan como escenario para su presentación, debida evaluación y premiación. Se desarrollan aquellas que, en el proceso, se pueden comercializar.

○ Se busca incursionar en otros segmentos del mercado, abordar otras áreas de negocios analizadas desde la organización, involucrando en el proceso a los empleados de la compañía.

Ø **Resultados**

○ El área de empaquetado genera de 30 a 40 empleos, las redes de producción son grandes y no son automatizadas, aunque hay forma de hacerlo con máquinas empacadoras, que sellan el producto y se pueden importar. Con ello se resalta la filosofía de Roa, que procura mantener en esos puestos de trabajo a mujeres cabeza de familia, preferiblemente madres solteras entre 25 y 50 años, porque ha permitido generar desarrollo con impacto social.

○ La unidad de negocio de mayor rentabilidad, estabilidad y generación de empleo es la de empaquetado.

o Roa es líder en el área del arroz. Es la empresa que más capta y mayor número de personas tiene laborando, manteniendo la más alta participación del mercado. Le hace competencia Florhuila, empresa que pertenece al mismo dueño, y vende un 50% de lo que vende Roa, luego está la organización Diana.

- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- Ø **Apoyo de la organización**

Existe disponibilidad total de la empresa y sus directivos para escuchar y evaluar las propuestas que surjan. Se atiende a personas de todos los niveles, quien tenga una idea es bienvenido, además, existen mecanismos para trasladar la idea de la persona a un proyecto. El apoyo hace parte de los procesos y de la filosofía de la organización.

Todos los años, a finales de octubre, se hace un presupuesto, no interesa la cifra, que se asigna para inversión y que apunta al mejoramiento del negocio ya sea captando mayor cantidad de materia prima, haciendo más eficiente y eficaz el proceso de tal manera que genere un impacto en la empresa, obteniendo mayor participación en las ventas y, mejorando la opción de ganancia o evitando perder. Con respecto a mercadeo, el trabajo va enfocado a cualquiera de esas áreas de negocio con una buena evaluación, una relación de beneficio costo muy clara, a la cual se suma la idea precisa de cómo se recupera una inversión.

Finalmente, se ha constituido un capital grande al servicio de la empresa. El socios ha reinvertido y dejado capital de trabajo, también, ha mantenido sus relaciones con los bancos. La relación pasivo - patrimonio es muy baja.

- Ø **Cultura intraemprededora**

Es una disciplina permanente de mejoramiento, de búsqueda de oportunidades, de suplir debilidades. Es el proceso continuo e internalizado en la acción laboral de la empresa que hace que surjan ideas que luego se convierten en procedimientos. Independientemente de quién esté desarrollándolos o implementándolos, una vez son aprobados y aceptados se replican de forma inmediata en la organización.

Por y para ella, la organización ha cambiado la filosofía, la disponibilidad y la conciencia empresarial. Se procura el cambio permanente en inversión, tecnología y mejoramiento traducido no sólo en procedimientos, sino también, en la evaluación y en la colaboración para el retorno de la inversión o disminución de costos. El apoyo en los procesos por parte de los directivos es total. La filosofía de la organización apunta al respaldo de parte

de dueños, altos mandos y directivas en pro del cambio porque es fundamental y genera dicha cultura.

#### Ø **Innovación e i+d**

Se trabaja en niveles muy altos de tecnología porque el proceso gira en torno a este indicador que ayuda, además, a evitar pérdidas o daños que inciden directamente en la imagen de la empresa. Para ello, existen comités por planta, por ejemplo: el comité de producción, que está siempre inculcando acciones preventivas o correctivas relacionadas con tecnología, oportunidades, mejora de procesos; se cuenta con una disciplina empresarial.

Roa tiene una cultura de procedimiento que hace que todo fluya dentro del día a día. En cada momento, se tiene la disciplina de estar permanentemente verificando las oportunidades que surgen. Entonces, se puede decir que es una empresa con niveles muy altos de diversificación en tecnología, que invierte y reinvierte en tecnología para el mejoramiento continuo; además, cuenta con el departamento de I+D en el área de mercadeo.

#### Ø **Incentivos**

Tiene mecanismos de promoción interna en la organización que consiste en reconocimientos económicos como: porcentajes adicionales en el sueldo o aportes en el caso de que una idea expuesta sea elegida; así por ejemplo, a la número uno, se le paga un millón de pesos, a la segunda, quinientos mil y, a la tercera, cien mil más su publicación en la revista de Roa.

#### **4.7.1.5. Grupo Familiar Sol**

##### • **Intraemprendimiento**

Éste es un caso distinto de conformación empresarial que no se ajusta a los antes analizados. El Grupo Familiar Sol, es resultado del asocio de empresas que se han generado por la acción de socios locales, regionales e independientes, que son más antiguos que el mismo Grupo.

Cabe resaltar la presencia del líder y gerente de la empresa llamada E.T.M, ubicada en Honda, quien propuso a sus socios abrir una empresa en Ibagué, hoy día llamada E.S.I, de la cual fue gerente y dueño hasta su jubilación pues, a través de los años, los socios y herederos de otros le fueron vendiendo poco a poco su participación hasta adquirir el 100%.



Teniendo en cuenta lo anterior, este líder se constituye como un intraemprendedor porque propuso la creación de E.S.I., desde el interior de la empresa E.T.M.; organización en la cual trabajaba y que hoy cuenta con 54 años de desarrollo y experiencia empresarial. Sin duda, esta persona se caracterizó por tener un poder de convocatoria grandioso que, a parte de ser inversionista, lideró otros proyectos por medio de los cuales logró que otros empresarios invirtieran.

Este intraemprendedor crea el Grupo Familiar Sol, antes llamado S.I.M que es una empresa privada cuyo objeto social es la inversión, especialmente en otras sociedades. Está registrada ante Cámara de Comercio, inicialmente, con clasificación jurídica en comandita simple, luego, se transformó en comandita por acciones y, recientemente, a la muerte del fundador, pasó a ser sociedad anónima. Actualmente, las hijas del fundador son las accionistas de la organización; una de ellas es la representante legal.

La empresa familiar tiene 20 años, mientras que aquellas que la constituyen son más antiguas. Esto en razón a que fueron previamente creadas y luego si el Grupo; cuyos accionistas eran el líder, su esposa y sus hijas. Entonces, la empresa familiar Sol, que hoy es socia o accionista de las antiguas, es más nueva que éstas. Lo anterior sugiere que dichas empresas eran proyectos que emprendía el líder, quien hacía las inversiones en su propio nombre o en el de su esposa. Algunas son propiedad de la empresa familiar y otras incluyen socios regionales y nacionales. A continuación se relacionan:

A continuación se relacionan los negocios que hacen parte del grupo:

#### **Empresas propias del Grupo Familiar Sol:**

**E.S.I:** nació en 1.954 como concesionario Mercury y Ford y en 1.959 de Maquinaria Agrícola Massey Ferguson. Cuando en el país se crearon las ensambladoras de vehículos el gobierno suspendió las importaciones de autos, entonces, E.S.I. continuó importando y distribuyendo repuestos Mercury y Ford para atender a los clientes que, en los años anteriores, habían adquirido sus vehículos.

Con el cambio del mercado automotriz y la apertura de importaciones de vehículos, E.S.I. recompuso su portafolio de marcas y hoy es concesionario de Kia, Hyundai, Ford, Mazda, así como de la Maquinaria Agrícola Massey Ferguson. E.S.I. tiene oficinas y puntos de venta en Ibagué, Espinal y Neiva. Cuenta con más de cien empleados y su propiedad es ciento por ciento de la empresa familiar Sol y sus accionistas.

**Molinos de arroz:** la empresa Sol fue socia, junto con otros socios locales, de dos molinos de arroz que fueron liquidados y vendidos sus activos.

**Empresas creadas y liquidadas por el líder:** Cafetales la Esmeralda Ltda., Industria Arrocería Espinal Ltda., Simotor Ltda., Molino Caribe Ltda., Edificio la Pola Ltda.

**Empresas creadas entre el líder (quien propuso, ayudó e invirtió) y otras organizaciones:** Aires (ya se vendió), Texpinal S.A., Fatextol, Catsa S.A. (Liquidada), Cultivos de arroz, Varias constructoras, Activos y Rentas, Universidad de Ibagué, Colegio San Bonifacio, Corporación para el Desarrollo Humano, Asociación para el Desarrollo del Tolima, Actuar Tolima, Fondo Regional de Garantías, Promesa S.A., Profilácticos del Tolima.

**Aires:** nació hace 30 años, gracias a la labor conjunta de numerosos inversionistas del Huila y el Tolima, entre ellos el líder y su esposa, para responder a la necesidad que tenían estos departamentos de conectarse con Bogotá y otras partes del país por vía aérea; sus acciones pasaron al Grupo Familiar Sol porque todas las empresas que hacen parte de la organización compraron acciones, generando una reinversión de las utilidades de todos. Años después de la constitución de la empresa, los accionistas del Huila vendieron su participación a un gran inversionista, mientras que los tolimeses conservaron sus acciones. Toda la empresa fue vendida en diciembre de 2006 a otros inversionistas.

**Texpinal:** es una sociedad anónima resultado de la acción conjunta de Fabricato, mayor accionista, el IFI<sup>207</sup> y pequeños inversionistas tolimeses entre ellos el líder y su esposa. Dado que se trataba de una empresa textil, se invitó a Fabricato<sup>208</sup> a participar como capitalista y apoyo en el montaje y puesta en marcha del proyecto. La creación de Texpinal fue la primera iniciativa empresarial, producto de la actividad promocional de inversiones relacionadas con el sector de algodón, por parte del IFI.

**Fatextol:** nació de Fabricato, Texpinal y otros inversionistas locales; entre ellos el Grupo familiar Sol.

**Catsa:** se creó con el apoyo del IFI. Cabe destacar que está constituida por grandes empresas en las cuales el aporte del líder fue pequeño; su mayor contribución fue convocar a inversionistas regionales y nacionales, así como al IFI, para la fundación de las organizaciones, también hacer parte, por muchos años, de las juntas directivas de todas las empresas.

---

<sup>207</sup> Entidad oficial que promovía y financiaba la creación de empresas industriales; cuando las empresas salían adelante, el IFI vendía su participación preferencialmente a los otros socios y les daba facilidades de crédito y tasas de fomento.

<sup>208</sup> Gran empresa textilera con bastante experiencia y trayectoria.

**Cultivos de arroz:** actualmente es dueño de empresas de cultivo de arroz en tierras propias y arrendadas, con socios locales. Algunas de ellas están diversificando su producción; por ejemplo, la empresa C.A Ltda. Esta es una arrocera que actualmente está incursionando en el fique y evaluando la posibilidad de cultivar ají; así mismo está cambiando el sistema de la ganadería por nuevos métodos, haciendo transformaciones y mejoras en los procesos productivos. Tiene 35 años de existencia y cuenta con 20 empleados en campo, con nómina, seguro social y todas las prestaciones; en cultivos de tierras arrendadas, tiene 30 personas en campo y 4 en oficina.

**Actividad constructora:** Tiene 25 años de existencia y la particularidad que los empleados los contrata uno de los socios a través de su empresa, por outsourcing, gerencia y desarrolla los proyectos en desarrollo arquitectónico, administración, construcción, promoción y venta. Para cada proyecto, se crea una empresa que se liquida en el momento en que éste se termina, mientras que la utilidad por ventas se reinvierte en compra de terrenos para un proyecto nuevo que se adelanta a través de una nueva empresa.

**Inversiones Financieras:** empresa propuesta por una hija del líder, quien presentó exitosamente la idea a su padre y propuso invitar a otros amigos inversionistas con el objeto de lograr un mayor capital que hiciera más interesante el proyecto. Se vincularon 22 accionistas de Bogotá e Ibagué.

**La Universidad de Ibagué:** inició como una corporación sin ánimo de lucro, sin dueños existentes. De su creación se destaca que el líder - fundador del Grupo Familiar Sol fue quien invitó a sus amigos a apoyar la idea y junto con la Corporación para el Desarrollo Humano del Tolima y la Asociación para el Desarrollo del Tolima se fundó la entidad que hoy día es la Universidad de Ibagué.

**El Colegio San Bonifacio:** es una corporación sin ánimo de lucro, fundada por la Corporación para el Desarrollo Humano del Tolima, la Asociación para el Desarrollo del Tolima, algunos de los fundadores de la Universidad de Ibagué y varios de sus hijos. El Grupo Familiar Sol tiene acciones y participó, a través del líder, en la creación de entidades como el Fondo Ganadero del Tolima y la Cooperativa Serviarroz.

La historia empresarial de la región, ha tenido en esta familia un líder e inversor exitoso. Sus logros no son resultado de una estrategia complicada para buscar los mercados, sino de la habilidad para encontrar en las necesidades de la región oportunidades de inversión

y generación de valor, apoyando el desarrollo. De las empresas mencionadas, el Grupo actualmente conserva algunas; otras se han vendido o liquidado.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

○ El principal motivo de generación de nuevas empresas es responder a las necesidades de la región, identificando posibilidades de inversión y, liderando los proyectos según han surgido.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

○ El negocio de la molinería de arroz, sigue siendo rentable para empresas de mayor tamaño que tienen capacidad de manejo del mercado. Los molinos pequeños, como los que se tenían, por el contrario no contaban con la posibilidad de competir, por lo tanto, se vendieron oportunamente.

○ Aires, se sostuvo por mas de 20 años, pero, cuando empezó la crisis y las fusiones entre grandes compañías, se pensó que era momento de vender y dar la empresa a alguien que la pusiera a competir con las empresas grandes. Ésta es una decisión, como otras, producto del mercado, el desarrollo de la región y del país.

○ En los últimos tres o cuatro años, se han analizado nuevas oportunidades que han descartado porque se desvían del interés empresarial del momento o porque no convienen; mas no por falta de ganas, recursos, apoyo de los socios o por no contar con personas idóneas para asumirlas y desarrollarlas. En realidad, se ha considerado que no es el momento ni el mercado que les interesa.

Ø **Estrategias**

○ La política empresarial apunta al desarrollo de buenos negocios y al deseo del líder de generar desarrollo regional y creación de empleo, buscando oportunidades de trabajo para la familia.

○ Crear alianzas, asociarse con alguien que sepa realmente del negocio. Una condición inicial para montar una empresa es contar dentro de los accionistas con un socio-no empleado que conozca el negocio.

○ Iniciación de un programa de vinculación de la tercera generación a las empresas. Éste consiste en la selección de dos nietos del fundador (líder) quienes están en proceso de entrenamiento, rotando por todas las empresas. La contratación de estos dos profesionales se hace a través del Grupo Familiar Sol.

### Ø **Resultados**

○ Para el Grupo Familiar Sol., E.S.I. ha sido la empresa de mayor rentabilidad, generación de empleo e incremento en ventas.

○ El Balance del Grupo registra como activos algunos inmuebles, participaciones en sociedades limitadas y acciones; no tiene pasivos, sus ingresos son arriendos, utilidades y dividendos, no tiene gastos de funcionamiento. Las empresas de las que el Grupo Familiar Sol es socia o accionista poseen diferentes actividades económicas, operación propia, empleados y gastos de funcionamiento. Los ingresos que recibe la organización están, en su mayoría, exentos de impuestos porque corresponden a las utilidades de sus empresas y a dividendos. Los únicos ingresos gravables que recibe son los arriendos y sobre ellos paga impuesto de renta.

### • **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

#### Ø **Intraemprendedor**

Es importante resaltar en la persona el liderazgo, la generación temprana de ideas y proyectos, su alto poder de convocatoria con amigos, quienes invertirían en diferentes proporciones, según sus capacidades e intereses; además de estar atento acerca de las necesidades de la región y de las oportunidades de inversión.

#### Ø **Apoyo de la organización**

El apoyo y compromiso por parte de los directivos del grupo en los nuevos intraemprendimientos es bueno. Nunca ha pasado que alguien tenga una idea, invierta en algo y al poco tiempo el proyecto quede desamparado; inclusive, muchas veces cuando alguien presentaba una idea en borrador, el líder la acogía y ayudaba a profundizarla y organizarla.

Se tiene claro que si se va a montar una empresa, hay que brindar todo el apoyo que los colaboradores necesitan en términos de recursos, tecnología, personal y todo cuanto sea necesario.

Las empresas nacieron con recursos que aportaron los socios, no con deuda. La idea era conseguir la cantidad de inversionistas necesarios para que el aporte del capital inicial fuera suficiente. En algunos casos en los cuales se precisó una cantidad mayor de recursos de los que los socios podían aportar, ellos mismos (los socios) tomaron directamente un crédito. En ese orden de ideas, la organización implementa una estrategia tipo sombrilla, por medio de

la cual las empresas antiguas protegen económicamente hablando a las nuevas para que no se endeuden. Luego, con el tiempo, cuando éstas últimas están fortalecidas asumen los créditos. La razón por la cual siempre se invitaba a varios socios para que invirtieran, es la facilidad que generan varios esfuerzos para la consecución de un capital mínimo requerido.

No se han presentado proyectos que hayan fracasado o quebrado. En realidad, han habido empresas que después de muchos años de funcionamiento, se han liquidado o vendido porque no son rentables o aparecen otras alternativas consideradas más apropiadas para el momento. Cuando se venden, se propone al comprador la posibilidad de conservar los empleados, sin desconocer que lograrlo no es fácil porque cada cual quiere trabajar con gente de su confianza. Si esto no es posible, los trabajadores se liquidan con todos los requisitos de Ley y, si uno de ellos es muy bueno tratan de reubicarlo en otra de las empresas del Grupo.

#### Ø **Cultura intraemprendedora**

Uno de los factores más importantes que inciden en una cultura intraemprendedora es el liderazgo. Un ejemplo claro de ello es el papel de líder, que el padre de familia del Grupo asumió ante sus amigos y socios-inversoristas y frente a varias empresas.

#### Ø **Innovación e i+d**

La empresa E.S.I., es concesionario de varias marcas, por lo tanto, hay que estar en permanente innovación; las fábricas así lo exigen. Si se hace necesario, de acuerdo con las directrices de las organizaciones, cambiar maquinaria, publicidad, local y capacitar a la gente, debe hacerse. Nunca ha tenido problemas con ninguna de ellas, le va muy bien en la calificación a la cual se somete su gestión.

En el sector agropecuario, para cultivar usa semillas nuevas y es la primera en adquirir maquinaria de nueva tecnología, también, está pendiente de los desarrollos en cuanto a mercadeo se refiere.

En las constructoras, que tienen 25 años y se crearon en unión con socios locales y de Bogotá, quien gerencia y desarrolla los proyectos es un socio capacitado que construye con tecnología de punta. Hoy día, lo hacen en Bogotá e Ibagué.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

El Grupo mantiene alianzas con socios de organizaciones tanto locales como nacionales; entre ellas están: la Asociación para el Desarrollo del Tolima (ADT), que brinda su apoyo con estudios técnicos, jurídicos, de mercadeo, entre otros.

#### Ø Incentivos

Como incentivo, se permite a las personas que ayudan a desarrollar el proyecto que asuman su dirección y continúen brindando el apoyo necesario.

#### 4.7.1.6. Camisas y Pantalones Monarca

- **Intraemprendimiento**

Monarca es una empresa familiar, dentro de la cual las decisiones acerca de la generación de nuevos negocios son tomadas por el gerente y el subgerente, sin embargo, la determinación final está a cargo del primero. Entre los negocios que ha montado, se pueden enunciar:

**Confecciones JLM:** nace de Monarca hace 14 años. Es una empresa nueva que se creó con el fin de fortalecer la producción de Monarca que se hacía escasa, además, el local en el que funcionaba no tenía capacidad de ampliación. Esta nueva unidad de negocio produce camisa y le maquila a Lozano y Maldonado (camisas Monarca) y un poco a Alberto Vo5, de Pereira.

JLM, es dirigido por un hijo del dueño, es independiente y maneja la nómina de la misma manera. Ha incrementado el volumen de unidades, precios, valores y mejorado el servicio al cliente; aspecto primordial para el crecimiento de la empresa, sobre todo, porque éste es un negocio altamente competitivo. Entonces, su producto procura el valor agregado necesario que implica un óptimo servicio, buena atención y prontitud en la entrega.

**Textiles y Calzado Monarca:** es una unidad de negocio de siete a ocho años, cuya contabilidad y nómina depende de la casa matriz, es decir, de Monarca. Esta empresa nace por la necesidad y exigencia de la clientela, que luego de conocer su producto gracias a la cotización de dotaciones para oficina que incluía calzado para caballero y vestidos para las damas, sugirió la idea de montar una unidad de negocio de telas y zapatos para caballeros que supliera la demanda. Con ello, se crea textiles y calzado Monarca.

**Taller para hacer vestidos de dama:** dentro de la unidad de textiles y calzado, nació un módulo para confeccionar dos o tres prendas, hoy, elaboran 2.000 en tres o cuatro meses, gracias a la labor de siete u ocho operarias. Entre los clientes se puede nombrar empresas como Velotax, Enertolima y Fenalco. El éxito del negocio está en el hecho de contar con todo lo necesario en un mismo sitio; condición que le agrada a las empresas que compran los

uniformes de secretarías, cocineros, celadores, señores de oficina, así como el calzado correspondiente.

**Confecciones Tolima:** nace en Monarca, hace 14 años. Hoy, es una unidad independiente, con local propio, manejo de contabilidad y marca propia "John Paolo". Es dirigida por la esposa y un hijo.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

o La idea nace de la necesidad y exigencia de la clientela que reconoce, con una alta demanda, la calidad de los productos.

o El intraemprendimiento nace para fortalecer la producción de la empresa matriz; hecho que le permite ampliar su espacio y cobertura.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

o El proyecto de Jeans para dama no se realizó porque demandaba una infraestructura grande y una alta inversión. En realidad, la empresa no tenía infraestructura, recursos físicos de planta, ni capital de trabajo para ser exitosa en esa línea.

o Desarrollar varias actividades sin ser fuertes en otras.

Ø **Estrategias**

o Centrar su interés en el análisis de crecimiento que sugiere estar atento a las necesidades del mercado y crear nuevos negocios.

o Realizar investigación de mercados. Para ello, se cuenta con siete viajeros a nivel nacional ubicados en todo el país. Cada quince días, los mandos medios como administradores de almacén, jefes de taller, despacho de bodega y facturación extraen y analizan la información obtenida para determinar necesidades, así como ampliar cobertura y brindar nuevos servicios. Además, se estudian las fortalezas y debilidades de la organización.

o La empresa tiene como política reconocer la importancia de todos sus miembros, desde el gerente hasta quienes están en servicios generales, porque todos venden y, el fin de la empresa es comercializar y vender.

o Tienen en cuenta las opiniones del diseñador y el patronista porque permanecen en constante actualización, de hecho, reciben información de casas comerciales como Coltejer,



Fabricato y Lafayette entre otras; asisten a ferias donde adquieren material sobre color y moda, además; consultan páginas web de empresas exteriores y; aplican innovación.

#### Ø **Resultados**

o Ha cumplido lo planificado en términos de entrega pronta y pedidos completos. Además, ha creado 30 a 35 nuevos empleos, beneficiosos para la ciudad y el departamento.

o La confección de vestidos para dama ha incidido, de manera favorable, en el incremento de la rentabilidad de Camisas Monarca.

o JLM ha incrementado el volumen de unidades, mejorando el servicio al cliente como estrategia primordial para el crecimiento de la empresa. Hoy día, el valor agregado que le imprime a la organización un buen servicio, una buena atención y la prontitud en la entrega contribuye a su éxito en el mercado.

#### • **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

##### Ø **Intraemprendedor**

Debe ser una persona que tenga idea y experiencia en la generación de nuevas empresas, así como cautela para la toma de decisiones. Debe ser segura, honesta, seria en su compromiso y generosa; debe cuidar del capital de la empresa, para lo cual requiere una disciplina personal y financiera. También, debe tener credibilidad, conocer el producto o la empresa de la cual se transfiere un proyecto, igualmente, ponerlo en práctica e ir a la realidad.

##### Ø **Apoyo de la organización**

El apoyo de la dirección a las diferentes unidades está dado a través de un respaldo financiero ante bancos y entidades crediticias porque son negocios que nacen sin capital y tienen que autofinanciarse. En el caso de JLM o John Paolo, este aval que duró tres o cuatro años les permitió acceder a un capital de trabajo que dió inicio a sus labores. En las tres unidades de negocios, el 100% de los recursos fueron financiados por bancos y corporaciones como Cortefinanciera, Comercia e Inter crédito, que son empresas que asisten cartera y facturación. Los dueños de la empresa han puesto dinero, aunque, muy poco.

En cuanto al equipo humano, se busca la persona con el perfil que se necesita para que desempeñe y ocupe los cargos requeridos. Fracasos no se han presentado hasta el momento porque es una empresa familiar pequeña, que no ha desarrollado proyectos demasiado grandes.

Ø **Cultura intraemprendedora**

Pese a que se trata de una empresa pequeña, debe atender una cultura de crecimiento porque cualquier empleo que se crea es beneficioso tanto para la persona que lo desempeña, como para el municipio. La cultura está dada en el hecho de que la persona tenga la idea de crear y crecer junto con la planta a medida que se abren nuevas empresas, que dependan inicialmente de esta misma persona.

Ø **Innovación e i+d**

Existe innovación tecnológica. Ésta se presenta cuando en la planta interna, en el área de confección, se cambian las máquinas viejas por otras de tecnología de punta. Uno de los factores que incide en la innovación y en lo cual la empresa emprende, es el cliente quien aporta ideas o sugerencias que pueden generar nuevos negocios e innovaciones.

Ø **Alianzas estratégicas**

Realiza alianzas financieras con bancos y corporaciones como Cortefinanciera, Comercia e Inter crédito.

Ø **Incentivos**

No hay incentivos claros. De todas formas, es importante pagar un buen salario y brindar incentivos a la persona que lidera una unidad que produzca, que sea rentable.

#### 4.7.1.7. **Inavigor**

- **Intraemprendimiento**

En este proceso, el gerente juega un papel importante porque es quien decide la generación de nuevos proyectos, maneja la dirección, establece objetivos, metas, políticas de la compañía, sin embargo, hay que aclarar que está rodeado por un equipo fuerte y participativo en el desarrollo de unidades para la misma empresa. Es, por ello, que Inavigor es considerado un intraemprendimiento desde su origen:

**Inavigor:** nació hace 15 años, en 1991. Es una empresa ubicada en Ibagué que maneja las líneas de panadería y repostería. Surgió de la alianza entre una compañía que estaba saliendo del nivel industrial y comercial por cuestiones administrativas, por ello, necesitaba de alguien que tuviera alcance en esta área para su desarrollo, y otra gerenciada desde dicho perfil. Inavigor nació, entonces, sobre la base de una estructura física existente y un conocimiento del mercado industrial que poseía la persona que llegó a ser parte de la

compañía. Cabe resaltar que los gerentes de las dos compañías lideraron la creación de Inavigor, formularon su derrotero inicial, determinaron un gerente y, crearon una junta directiva donde se reunían socios y gerentes, cada año, para evaluar resultados.

Además, Inavigor tiene un producto igual, pero con nombre distinto, al chocorramo que es de la competencia que vende un porcentaje cercano al de la competencia, con un precio por encima de la misma. De hecho, éste ocupa el segundo puesto entre los productos de esa línea en el mercado, siendo exitoso frente a un producto exitoso. Igualmente, ha fabricado un hijo del anterior que se llama Mini Choco.

A continuación, se relaciona dos compañías que ha creado:

**Industria de repostería:** nació en 1996 y está ubicada en Bogotá. Se especializa en repostería y su línea fuerte son los ponqués. Cuenta con un subgerente y opera como filial, pero, es independiente al igual que la nómina que maneja. Inavigor nutre la repostería de Bogotá vendiéndole ponqués y panadería, visualizando así la fusión de las empresas.

**Industria en Panadería:** nació en el año 2004 y está ubicada en Medellín. Es una panadería especializada que cuenta con un subgerente; es una filial pero independiente al igual que su nomina. Cabe resaltar que Inavigor le vende ponqué y le compra pan.

Ambas empresas dependen de Inavigor y cualquier rentabilidad que tengan será parte de la rentabilidad de Inavigor. Las tres empresas crean sus propias unidades de negocio, así, por ejemplo, en panadería continuamente se lanzan nuevos productos, buscando mercados y clientes nuevos para tener un crecimiento sostenido. Igualmente, repostería busca crecer a través del mejoramiento continuo y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

○ Al visualizar oportunidades y necesidades de mercado, la compañía tiene la posibilidad de un desarrollo, un mercado o un cliente nuevo.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

○ Visualiza y define si las oportunidades son buenas o no, sin embargo, en ocasiones, esto no sucede y se dejan pasar por falta de tiempo o apoyo del equipo.

o La falta de apoyo para las personas del nivel más bajo que ven oportunidades, pero, no tienen apoyo de su director y/o colegas de 2 y 3 nivel porque hubo alguien que impidió su llegada.

Ø **Estrategias**

o Tener sentido de pertenencia. Este es un deber tanto del gerente como del resto de los miembros quienes deben identificarse y acompañar el desarrollo y crecimiento de la compañía, desde las oportunidades y desafíos del día a día.

o Manejar la compañía como una familia corporativa, con un nivel de calidez interna. La idea es que esté comprometida con el desarrollo en general y que aporte al suyo.

o La gerencia está en la constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en clientes institucionales, grandes superficies o dentro del mercado nacional.

Ø **Resultados**

o Las tres compañías han generado empleo, sin embargo, es Inavigor la que mejores resultados ha dado al respecto porque ha tenido un crecimiento sostenido de empleo anual. Están dentro de las compañías de mayor oferta de trabajo de la ciudad, además, en el Tolima producen para el país, así como para exportar.

o Las compañías tienen relevancia porque tienen cercanía con mercados grandes como Bogotá y Medellín y tienen rentabilidad pese a que se autofinancian. Ahora, dado que dependen de Inavigor, su rentabilidad hace parte de la de esta empresa madre.

• **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

Ø **Intraemprendedor**

Debe ser una persona creativa, con capacidad para innovar, imaginar, crear ideas, aterrizarlas y viabilizarlas, también, para exponer, defender y vender las propuestas al interior o exterior de la compañía. Además, debe reconocer las oportunidades y la naturaleza misma del establecimiento porque si tiene conocimiento perfecto de éste sabrá realmente orientarlo. Sin embargo, si no lo tiene lo adquiere, si no tiene experiencia, la vive, si no tiene recursos, los consigue y así sucesivamente hasta llegar al objetivo.

#### Ø **Apoyo de la organización**

En la creación de nuevas unidades de negocios, se han generado empleos diferentes a los de la casa matriz, además, algunas personas de la compañía asesoran estas nuevas empresas para nivelar conceptos administrativos, productivos y comerciales. Las empresas están bajo la administración y dirección de Inavigor cuyo gerente general es el mismo de las dos compañías.

Las metas y planes de desarrollo surgen de la necesidad de crecimiento de la compañía y terminan a cargo de la dirección, que tiene la responsabilidad de asignar direccionamiento, recursos, equipos y tecnología, para llevar a cabo cada proyecto. Los recursos financieros provienen y dependen de si misma. Algunos recursos como la compra de equipos y maquinaria se manejan a través de lising, que es una forma de tener beneficio y poco crédito.

En cuanto al diseño, es común presentar alguno y terminarlo antes que se plasme porque se puede creer que no va a ser exitoso; es más, se puede terminar y comercializar sin que llegue a tal condición. En estos casos, no hay reprensión alguna hacia los colaboradores porque parte del desarrollo de una empresa consiste en lanzar tres, cuatro ideas o diseños, algo que realmente permita escoger; de los cuales unos rentan y otros no; unos ganan, otros se quedan.

#### Ø **Cultura intraemprededora**

Uno de los principales factores que hacen parte de esta cultura, es el compromiso liderado por el gerente que tiene sentido de pertenencia. Éste es complementado por el alcance, conocimiento y profesionalismo porque no es suficiente tener buenas intenciones; se requiere generar un alcance efectivo.

#### Ø **Innovación e i+d**

Están innovando, creando, diseñando, desarrollando y actualizándose constantemente. Poseen tecnología actualizada tanto para panadería como para repostería. Muchos de sus equipos son diseñados y elaborados fuera de la planta, pero, si se arman en su interior. Reconocen que realmente hay suficiente talento como para construirlos en el país, aunque pueden traerse de Europa y Estados Unidos.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

Smart Distribuciones y Producciones junto con la Granja Buenos Aires, fundaron a Inavigor aportando conocimientos, mercado, estructura comercial y administrativa.

### Ø Incentivos

Por fuera de mercadeo no existe una política de incentivo clara, en realidad, se ha recurrido a concursos para nominar algún producto con reconocimientos puntuales. Lo anterior significa que no se cuenta con una política continua, pero si con la posibilidad de dar dinero, premios, electrodomésticos, viajes.

#### 4.7.1.8. Granja Buenos Aires

- **Intraemprendimiento**

La dirección de la Granja está conformada por padre e hijos, quienes con los directores colaboradores deciden los nuevos desarrollos, entre los cuales se encuentran:

**Albúmina deshidratada (sobre de claras):** es un negocio para el cual se contactó a un cartagenero físico-culturista que sabía del tema-proyecto, que está relacionado con abrir huevos, separar clara y tener conocimiento del mismo. El proceso ya se inició y, pese a que aun no hay muchos empleos, se convertirá en una unidad de negocio o sociedad y el sujeto en socio. La Granja le vende la clara cruda pasteurizada o sin pasteurizar y él la procesa; en ambos casos, el procedimiento se puede hacer con o sin pasteurización. El resultado, entonces, es la albúmina (clara de huevo). La marca será vigorvim, la empresa se montará en Bogotá y el proceso se desarrollará en Medellín.

El producto consiste en un sobre donde vienen las claras de cuatro huevos, que normalmente es consumido por deportistas de alto rendimiento en procesos de entrenamiento. Ellos toman el equivalente a doce huevos diarios de clara o cualquier tipo de proteína como, por ejemplo, la soya u otra. Frente a estas fuentes proteínicas, la clara posee el mayor nivel de destibilidad, se regula como si fuera la mejor proteína y, es referencia para medir las otras proteínas. Además, es económica y genera mayor eficiencia, llamémosle biológica, en el sentido de la asimilación y formación del músculo; necesidad específica de los deportistas de alto rendimiento y de los físico-culturistas que hacen entrenamientos fuertes y tienen que reponer y formar músculo; por ello, toman el producto.

La Albúmina puede ser exitosa. Se han realizado pruebas que revelan que a las personas les agrada tener un sobre personalizado que puedan mezclar con agua o jugo en un vaso y tener una preparación instantánea; que constituye la primera entrada en este tipo de producto. Cuando analizaron la costumbre de tomarlo, encontraron que en Bogotá había entre 135 a 235 gimnasios, el promedio de inscripciones era de 1000 personas y, de esas más o

menos 100 son practicantes asiduos de los deportes. Así, si 100 personas toman 3 sobres diarios, y de los 100 el 30% no entra en este proceso, se calcula que podían ser consumidos alrededor de 3000 sobres al mes por gimnasio, además de la demanda del producto por parte de clientes como las superficies de Éxito y Carrefour.

**Practi yema Vigor:** es resultado de la iniciativa de lanzar productos dirigidos a panaderías. Originalmente, se presentó un producto congelado, luego, otro en polvo dirigido al pequeño cliente. En un principio, la marca se denominó practiclara vigor, pero, al enfrentar problemas de registro ofertaron temporalmente un genérico, producido por la Granja Buenos Aires, llamado practiyema vigor.

**Concentrados:** este negocio se centra en la comercialización de concentrados. Inicialmente, se dedicó a la venta de alimentos balanceados para animales, dirigida a terceras empresas. Las unidades de negocios o nuevos productos que se han creado, sigue siendo parte de la familia y han funcionado bajo el esquema de la misma razón social. Es importante mencionar, que se han realizado dos negocios independientes de comercialización, en:

**Comercializadora Llanos Orientales:** es una empresa comercializadora de huevos en el llano, que funciona hace 6 meses, cuenta con tres socios y, está orientada de manera exitosa al mercado de tiendas. Con ella, se generó una razón social nueva y empleos para atender el mercado de la zona del Llano. Es independiente, se autosostiene y, es rentable. Cabe recordar que Granja es socia.

**Comercializadora Costa Atlántica:** es una empresa costeña, perteneciente a la Granja que se creó con otro socio, para atender la demanda de huevo de los supermercados, las grandes superficies, las cadenas de almacenes y la industria; resultado de la ampliación comercial. Con ella, se creó una razón social nueva, con empleos que fortalecen el mercado de la costa atlántica. Es una nueva unidad de negocio, independiente y autosostenible.

La empresa con la cual se generó la sociedad, pertenece a ciudadanos chinos que fundaron una Avícola pequeña, con graves problemas financieros. Cuando Granja llegó a la Costa, hace uno o dos años, al mercado de los supermercados, fue percibida como una amenaza; pese a ello, la llamaron para montar una sociedad. En un comienzo, ésta no se entabló por falta de conocimiento y, luego de obtenerlo, hacer visitas y revisar la operación, se llega a la conclusión de que la sociedad es posible y práctica. Inicialmente, se fusionaron a nivel comercial. Granja tenía un contrato por medio del cual enviaba un millón de huevos semanales a la costa; actividad que dejaron de hacer para dedicarse a comprar huevos a

terceros; mientras que los chinos sostenían una operación pequeña con quienes se unieron, obteniendo la comercialización de dos millones de unidades del producto, a la semana; con ello, suplen una parte de esa producción, también, determinan el precio de compra a terceros.

El negocio en la Costa Atlántica aún está en proceso. Lo anterior se debe al hecho de que la avícola china requiere de asesoría técnica, que es brindada por la Granja, por medio de la cual se bajan costos y se enseña el manejo de los mismos. En realidad, la avícola china no tenía una estructuración del costo de producción de un huevo, no sabía cuánto costaba, confundía los costos del negocio con los costos de la familia y, tenía la caja en el mismo sitio; superado el problema, logra vender rentablemente, ser competitivo con otros productores. En consecuencia, la Avícola china tiene producción y comercialización y le propone a la Granja ser socio con el 50% de esta área; decisión que se está estudiando para entrar a participar, aunque, aún no se ha definido el esquema jurídico.

**Huevos empacados:** surgió porque se tenía productos de poco margen. En ese sentido, se pactó con la superficie que trabajaban diseñar productos empacados con valor agregado, logrando abrir espacios. Inicialmente, comenzaron a funcionar en Medellín donde definieron, con un trabajo interno, los espacios que debían tener, además, de un equipo de mercaderistas. Cabe resaltar que en Medellín, Cali y el Eje Cafetero la operación inició muy bien; ya se está incursionando en parte de Bogotá. Se implementó el producto empacado en docenas, no sólo para Éxito Medellín, también, para Carrefour y Makro.

**Huevo duro en cáscara:** es un proyecto que están analizando, sobre todo, porque existe un cliente llamado Decameron que ha sorprendido con el volumen de huevos duros que consume la gente que lo visita. La idea es producir huevo duro en cáscara, no en frascos.

**Pasteurización:** es la entrega del producto refrigerado. Ésta se realiza después de cumplir el proceso de quiebre del huevo, separación de claras, yemas y, de las mezclas especiales, que culmina con la pasteurización, refrigeración, empaque y entrega del producto.

**Galpón de gallinas:** éste manejaba diez mil gallinas, ahora alberga a noventa mil. Presenta economías muy altas en el proceso productivo, pero, reduce la mano de obra. Pese a ello, ha crecido en producción de huevo, duplicando el tamaño de la organización en el número de huevos comercializados, durante los últimos 5 años.

**Compostación de gallina:** es un proyecto con el cual se busca formar alianza estratégica con una firma bogotana, para realizar proceso de compostación de gallinaza. Por



ahora, se está estudiando el proceso para tener la posibilidad de adelantar un trabajo global que cubra todas las gallinazas de la empresa. En Colombia, la compostación es un requisito..

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

- La necesidad de atender la demanda de huevo y una nueva ampliación comercial en supermercados, grandes superficies o almacenes de cadena.
  
- Visualización del sobre de clara de huevo en polvo como una oportunidad de negocio.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

- Recursos limitados.
- Bloqueos de un área a otra.
- Problemas de registro de marca por factores externos a la organización.
- Desconocimiento del proceso de venta y de la importancia que tiene involucrar a quienes van a apoyar el desarrollo de un proyecto.

Ø **Estrategias**

- Buscar opciones, posibilidades de mercado en Colombia, para los productos que se desarrollen.
  
- Estudiar los tipos de industria en el mundo a través de visitas que permitan valorar y aprender acerca de las formas de desarrollo de sus procesos y alcances.
  
- Analizar procesos y productos industriales foráneos y la posibilidad de desarrollo que éstos pueden tener en Colombia, determinando la necesidad, la capacidad y la viabilidad del mercado.

Ø **Resultados**

- Pasteurizado, constituye la unidad de negocio más antigua de la organización, con alrededor de siete a diez años de labores y 20 empleos generados.
- Creación de una nueva unidad de negocio a partir de la presentación en polvo, del producto.

- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- Ø **Intraemprendedor**

Deben ser una persona curiosa e inquieta, que analiza alternativas gracias a su educación o pragmatismo empresarial y, que genera oportunidades de negocio a las organizaciones.

- Ø **Apoyo de la organización**

Existe apoyo con personal, maquinaria y recursos físicos. Usa fuentes de financiación como los bancos y la misma organización.

- Ø **Cultura intraemprendedora**

La organización no cuenta con este tipo de cultura; en realidad, son pocas las personas que han generado ideas. Considera que para que se desarrolle, los miembros de la empresa deben investigar, además, es necesario aprender a escuchar las sugerencias que se manifiesten, sobre todo, aquellas que pueden convertirse en una oportunidad de negocio.

Le favorece tener una cultura de manejo del presupuesto, como herramienta de control de gestión. Ésta, le permite evaluar ideas nuevas desde el cálculo de costos y requerimientos en un área y la proyección de posibles impactos en su funcionamiento.

- Ø **Innovación e i+d**

Ha presentado innovaciones en cuanto a empaque y cantidad de unidades que se comercializan con un nuevo sistema de venta, a través del mismo canal en supermercados, con espacios en estantería y tipos de producto definidos. Además, ha aplicado automatización en el mejoramiento de los procesos de pasteurización.

- Ø **Alianzas estratégicas**

Creó alianza estratégica con el físico-culturista cartagenero, dueño de la idea. Además, logra dos negocios independientes de comercialización con socios externos de los Llanos Orientales y la Costa Atlántica.

- Ø **Incentivos**

Considera como un buen incentivo, la vinculación de los colaboradores en los procesos; así, por ejemplo, quien genera la idea y trabaja dentro de la empresa, luego, será su gerente. Este procedimiento no constituye una política definida.

#### 4.7.1.9. Serviarroz

- **Intraemprendimiento**

En la cooperativa existe relación con personas externas que, de una u otra manera, han sido líderes de intraemprendimientos, como: Silvopastoreo, creado por el Señor Don Roberto Mejía Caicedo de la finca “El Chaco”; Fique, dirigido por Don Fernando Meléndez Santofimio; Higuerilla, direccionado por Don Alejandro Palao, gerente de la Hacienda el Escobal; Alcohol industrial, liderado por la cooperativa Serviarroz (idea que surgió en el concejo de administración de la Cooperativa).

Con estos proyectos, se visualiza que está latente el papel de liderazgo que asume Serviarroz en su gestión como agente articulador. Veámos una ampliación:

**Alcohol industrial;** hace 8 meses, se inició el estudio de una planta de alcohol carburante, cuya capacidad de producción se espera sea de ciento cincuenta mil litros diarios, que exige disponer de ocho mil hectáreas de caña; producto a partir del cual se desea obtenerlo. Dado que no se cuenta con dicha área, se ha replanteado el objeto de producción definiendo al alcohol industrial como el nuevo producto de interés; con veinte mil litros diarios, que les demandaría mil hectáreas de caña. Ya se realizó, presentó y avaló la primera fase de factibilidad.

**Higuerilla:** es un proyecto que ha inquietado a varios agricultores de la meseta asociados a Serviarroz, por ello, se ha retomado el tema inicialmente desde la identificación de la mejor variedad del producto, para los agricultores. Su auge, está en las posibilidades de aprovechamiento que de la higuerilla se puede lograr, pues tiene variados usos industriales de alto nivel como, por ejemplo, la producción de combustible para yet, inclusive, para transbordadores espaciales. Por ello, se realizó un encuentro mundial de higuerilla en Medellín, Colombia, desde el cual se ha propuesto la puesta en marcha de proyectos industriales.

**Fique:** es un cultivo que estaba casi erradicado de la zona, por ser altamente contaminante. Gracias a la nueva tecnología, se visualiza un posible aprovechamiento agroindustrial y de producción de este producto, involucrando algunos sectores marginales del departamento, que pueden tener en la elaboración de artesanías, una fuente de empleo.

La propuesta de aprovechamiento industrial obedece a razones como: primero, es un cultivo de mediano rendimiento, que requiere una inversión importante por hectárea; segundo,

ha sorprendido el hecho de que el 95% del producto de la penca se pierde, por ello, se vertía en las quebradas que se contaminaban. Efectivamente, es tan alto el poder de esta sustancia que, de ella y con un pequeño tratamiento, se obtiene herbicidas. Tercero, existe un subproducto que a nivel mundial ha tomado fuerza, la saponina, que es un derivado del fique directamente utilizado en la producción de cosméticos; cotizado en euros, en consecuencia, la producción que se tenga de éste, en el mundo, es comprada.

En alguna época, el fique tuvo varios cultivadores que, a causa de las características negativas del producto, abandonaron su siembra. Sin embargo, esas mismas personas son las que ahora están interesadas en darle un uso industrial, bajo la metodología de una producción más limpia, que contrarresta el impacto ambiental mencionado.

**Silvopastoreo;** nació de la necesidad de recuperar suelos y de mejorar la calidad alimentaría del ganado. Era lo que se hacía con arbustos, no con árboles, específicamente con la leucaena, que le da sombrío al piso recuperando con ello los microorganismos de alguna manera afectados. Así, la alimentación de las vacas se hace posible en condiciones de calidad alimentaría porque no están bajo el sol, sino en un espacio cubierto, protegido. En consecuencia, se obtiene no sólo un buen pasto y alimento, también, se gana más gramaje por día y las vacas no corren el riesgo de deshidratarse o estresarse dada su indebida exposición a la luminosidad solar. En el último congreso de Fedegan, el silvopastoreo fue presentado como una alternativa de crecimiento, en el futuro inmediato, de los hatos ganaderos colombianos.

**Uva:** pese a que es un proyecto llamativo, la uva tiene un costo muy alto de puesta en marcha por hectárea, por el orden de los 30 o 40 millones de pesos colombianos, que lo deja fuera del alcance de muchos cultivadores. Entonces, La Hacienda el Escobal decide congregarse a la comunidad, para que sus miembros hagan parte de una cadena de producción que les proporcione beneficio, dejando claro que su política es la generación de empleo y la búsqueda de tranquilidad para la meseta de Ibagué. De igual manera, la Cooperativa y el Sena están trabajando en un laboratorio de certificación para el arroz y en una escuela de poscosecha.

**Granja Bariloche:** Serviarroz tuvo una granja experimental llamada Bariloche que surgió en su interior, creó empleo y generó un factor vital para el desarrollo del Departamento, la investigación. Para la Cooperativa, su mantenimiento se hizo muy difícil porque los recursos de manejo provenían de Colciencias que, cada vez, asignaba menos a proyectos como éste. Así, en el año 2004, se vio en la imperiosa necesidad de vender la granja.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

○ El proyecto de Silvopastoreo nació de la necesidad de recuperar suelos y mejorar la calidad alimentaria del ganado.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

○ Uno de los problemas más graves en el desarrollo de este negocio, es el mercadeo y la comercialización. Por ejemplo, la cifra dramáticamente contundente de las ochocientas mil toneladas de fruta que se cree se pierden anualmente en el país, da una idea clara que no hay proceso de poscosecha y la gente, además, no tiene con qué recogerla, mucho menos, con qué ponerla en el mercado. Con ello, se devela el gran vacío que se tiene en términos de la comercialización, que junto con el Sena se intenta llenar por medio de la creación de una escuela especializada en el tema.

○ Otra problemática es la asociatividad. Los proyectos tolimeses han sufrido, sobremano, la falta de apoyo de parte del Estado, representado en el Departamento y el Municipio, que hace casi imposible lograrlo.

○ La escasez de recursos también afecta el intraemprendimiento. El mantenimiento de la granja experimental Bariloche, se hizo difícil porque los recursos con que se contaba no eran suficientes y ésta empezó a consumir los de la Cooperativa, convirtiéndose en un proyecto insostenible. Además, su actividad, de carácter investigativo, no era rentable porque no era su tarea, generar ganancia económica. Finalmente, la organización tuvo que venderla.

○ Otro motivo, es el tratado de libre comercio. Es importante mencionar que aun enfrentarse a naciones cercanas, como Venezuela y Perú que cuentan con extensiones y grandes producciones en hectareaje y con un factor climático valioso, dado el grado mayor de luminosidad, respectivamente; es para Colombia poco favorable pues las productividades son diferenciales.

○ Finalmente, la ausencia de recursos hace necesario enfocar esfuerzos, de más en la búsqueda local e internacional del apoyo requerido para poner en marcha un buen proyecto.

Ø **Estrategias**

○ Existen políticas que procuran la creación de una plataforma de negocios más amplia, que evite que la Cooperativa continúe dependiendo en un 85% del cultivo del arroz porque, desde el punto de vista financiero, es altamente riesgoso. Con ello, se crearía, además, alternativas que agrupen la comunidad.

o Los miembros del Concejo de administración y el volumen de cultivadores son personas que están muy pendientes de las nuevas alternativas y tendencias del mercado mundial como parte de la disciplina institucional, que busca gestar nuevos negocios. El trabajo, en esencia, consiste en hacer una adaptación de esas propuestas al marco de acción empresarial de la Cooperativa.

#### Ø **Resultados**

o Las unidades de negocio son en este momento proyectos, por ello, no pueden generar rentabilidad, ni empleo pues lo que plantea el papel es la viabilidad y factibilidad de los proyectos.

o Alcohol industrial representa una buena oportunidad de crear, alrededor de punto cinco, empleos directos por hectárea cultivada de caña, lo que significa que por cada dos hectáreas es posible generar un empleo y, el proyecto contaría con un total de mil.

o Silvopastoreo es un emprendimiento de familia que se está desarrollando con miras a la industrialización, cuya gestión depende, en gran medida, de la Cooperativa.

#### • **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

##### Ø **Intraemprendedor**

Es una persona que está dentro de una organización llámese comunidad, empresa, conglomerado o sociedad, capaz de generar nuevas ideas en beneficio de la organización. En esencia, es una persona que visiona cosas diferentes para la misión.

##### Ø **Apoyo de la organización**

Los proyectos se han desarrollado con recursos de la Gobernación, la Cámara de Comercio, con apoyo logístico de la Asociación para el Desarrollo del Tolima, así como con algunos de origen privado de diferentes accionistas.

Por ejemplo, Alcohol Industrial se planteó con recursos de la Gobernación, la Cámara de Comercio, la ADT y fue calificado y avalado por Colciencias. El paso a seguir fue la creación de una sociedad gestora del proyecto. Para ello, se recurre a gente experimentada, como es el caso de Fernando Méndez, candidato a PhD, quien trabaja en la universidad de Ibagué y lideró la parte técnica y el proceso químico del alcohol, con un grupo de ingenieros agroindustriales y de otros perfiles.

En caso de que un estudiante tuviera una finca y quisiera adecuar parte de ésta con cultivos o para ganado, existe la opción de organizar o generar un proyecto con apoyo, no financiero, de Serviarroz. Es decir, que la Cooperativa participa como articuladora, como guía del proceso ante los organismos que pueden proporcionar los recursos necesarios. En caso de que el joven no tenga la experticia para hacer la presentación, la entidad lo asesora, de forma gratuita.

Igualmente, con apoyo del Sena y el patrocinio de Serviarroz o de algunas haciendas, se ha impartido capacitación a los chicos que están dentro de un acuerdo con la Cooperativa, que dura 2 años, bajo la modalidad de "Aprender Haciendo". El perfil que los hace acreedores de tal beneficio es: tener interés en el emprendimiento, formación tecnológica, alguna experiencia adquirida en las fincas, limitada experticia y una edad que oscila entre los 20 y 25 años. El éxito de esta modalidad está en la posibilidad que tiene el joven de involucrarse en el tema de riegos y formas de siembra que los insta a generar y compartir ideas importantes para las haciendas.

#### Ø **Cultura intraemprendedora**

En su perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es claro que la organización debe tener un proceso permanente de desarrollo de nuevas ideas y unidades de negocio. El papel que juega la Cooperativa en la comunidad no es la de un comercializador de insumos, sino de un promotor de proyectos gracias al contacto e interacción permanente con las haciendas adscritas, asociadas, que puede generar nuevas ideas.

#### Ø **Innovación e i+d**

La organización posee proyectos que aún no están en marcha pero que, sin lugar a dudas, involucran innovación. Este es el caso del fique que históricamente ha sido un contaminante y, ahora, va a tener un proceso industrial para producir las saponinas. La higuera, por su parte, que es un cultivo silvestre considerado en la zona como maleza, actualmente es calificada de otra manera, pues, ya se conocen sus expectativas y riquezas. Entonces, para llegar a mercados competitivos o competir en mercados globales, la única opción es darle un valor agregado a los productos como resultado de la innovación.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

Existen alianzas con la Gobernación, la Cámara de Comercio, la ADT, Colciencias, la empresa privada, Haciendas, Universidades y el Sena. Las unidades de negocios que establezca la Cooperativa necesariamente tienen que buscar agentes externos para ponderar sus proyectos.

#### Ø Incentivos

Están en implementación.

#### 4.7.1.10. Universidad de Ibagué

- **Intraemprendimiento**

En la universidad existen unidades de negocios que se pueden dividir en externas e internas. A continuación se relacionan, en primera instancia, las externas:

**Centro de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Tolima:** entidad privada, sin ánimo de lucro, creada en julio de 1997, en la ciudad de Ibagué. Algunos de sus socios son: Acopi, Andi, Asociación para el Desarrollo del Tolima (ADT), Asobancaria, Cámara de Comercio de Ibagué, Centro de Servicios Docentes (CASD), Cooperamos, Corpoica, Universidad de Ibagué, Fenalco, Fundación Social, Fibratolima, Gobernación del Tolima, Sena, Serviarroz, Texpinal y Universidad del Tolima.

Su misión es contribuir al desarrollo y fortalecimiento del sector empresarial del Tolima, mediante acciones que incrementen su productividad y competitividad. Se dedica a la identificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de investigación; además, a la innovación, aplicación, transferencia y difusión de tecnologías, información y capacitación entre otros, en cooperación con entidades nacionales e internacionales.

**ParqueSoft – Ibagué:** busca la generación de nuevas unidades de negocios creadas por emprendedores que se encuentran en él. Es una entidad con un año y medio de funcionamiento; por ello, desde el punto de ventas, no podría ser comparable con la anterior que tiene más de 10 años. En ese orden de ideas, es posible visualizar el aprendizaje adquirido, teniendo en cuenta que estos procesos tienen una maduración, en ocasiones más lenta de lo que se puede imaginar, con altibajos, hasta que encuentran su verdadera forma de operar, su liderazgo y nicho de trabajo.

**Incubadora de Empresas del Tolima:** aunque no es una unidad generadora exclusivamente dentro de la universidad, es considerada como tal porque la institución le brinda su apoyo. Está localizada fuera de la organización y tiene como socios a: Tecnosoft, Universidad de Ibagué, Universidad del Tolima, Actuar Tolima y a la Cámara de Comercio de Ibagué.



**Centro de Desarrollo Productivo del Tolima – CENDES:** es un programa de la universidad de Ibagué, creado para apoyar la población desplazada y vulnerable del Departamento. Dicho respaldo, se sustenta en capacitación, desarrollo humano y microcréditos en el área rural y urbana, entre otros subprogramas. Cendes, está comprometido con la promoción de producción más limpia, dentro de una cultura amigable con el ambiente, en la búsqueda y apoyo de procesos productivos urbanos y rurales que propendan por un mayor bienestar de la población y una mayor equidad social.

Se ha hablado de unidades de negocios que adquieren autonomía dentro de la institución. Sin embargo, en la Universidad se desarrollan actividades que pueden considerarse unidades internas; éstas se relacionan a continuación:

**Centro de Contacto:** se crea como unidad corporativa, con su propio centro de costo. Relaciona y vincula el personal estudiantil, también, optimiza la venta de servicios.

**Sede Deportiva Cañas Gordas:** es una sede social para egresados, estudiantes, profesores y administrativos. Es una unidad autosostenible que debe generar beneficios no necesariamente económicos, sino de bienestar a la comunidad universitaria.

**Centro Técnico y Tecnológico San José:** es una unidad interna de la universidad que oferta otros niveles de educación, se autosostiene y genera ingresos importantes para la institución. Este Centro es como una incubación corporativa que ha sido muy exitosa porque: primero, la ayuda a cumplir con sus objetivos y su misión; segundo, ha generado bienestar para la comunidad y; tercero, económicamente ha sido rentable al punto que ha generado la posibilidad de crecer a través de si misma.

**Unidad de emprendimiento:** es una unidad que está aun en incubación ya que es bastante joven. Se encarga de la identificación de ideas, propuestas por los estudiantes y profesores. La idea es convertirla en generadora de empresa.

**Universidad Empresa:** busca manejarse como una unidad interna, que brinde a los empresarios el servicio de venta de consultoría y relaciones estratégicas; de esta manera, generar empleo interno. Puede visualizarse como una incubación corporativa.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

○ Participación en convocatorias y programas nacionales que posibilitan la intervención en programas de ciencia y tecnología de Conciencias; este es el caso del Centro de productividad.

○ Participar en convocatorias internacionales para obtener recursos; este es el caso de Cendes.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

○ La falta de información y de tiempo o compromiso de parte de quienes tienen la iniciativa de asumir y desarrollar proyectos. Es decir, que la idea-propuesta se convierte en un chispazo que se pierde alrededor del tiempo para formularla, de tal manera que sea aceptada dentro de la organización.

○ En el caso de ParqueSoft, tuvo más de un intento de inicio porque la idea era insipiente y no se tenía toda la información. Desde el punto de vista económico, no constituye un fracaso.

Ø **Estrategias**

○ No posee una estrategia bien definida, con un proceso permanente de detección de nuevas oportunidades. En su lugar, algunos integrantes de la Universidad, basados en sus conocimientos y experticia, han planteado la posibilidad de implementar modelos foráneos para apoyar esas iniciativas empresariales o de desarrollo.

Ø **Resultados**

○ La Universidad busca una rentabilidad en términos sociales y académicos, no económicos. En ese sentido, una de las unidades de negocio que ha generado alta utilidad ha sido el Centro de Productividad porque ha acercado a los empresarios, en consecuencia, ha abierto un espacio de integración institucional con entes del gobierno, el sector productivo, la academia y otras instituciones. Visto de esta manera, ha suscitado sostenibilidad aunque la universidad continúa apoyándola y recibiendo beneficios de sus ventas.

○ Es importante tener en cuenta que se busca una rentabilidad en términos de utilización del conocimiento que tiene la universidad, así como un impacto en el medio a partir de su prestigio en relación con otras instancias.

o ParqueSoft, es una unidad de emprendimiento que debe generar nuevos emprendimientos, igualmente debe hacerlo la Incubadora de Empresa del Tolima, aunque no es una unidad generadora exclusivamente dentro de la Universidad; sin embargo está orientada a que apoye o genere nuevas iniciativas.

o En el caso del Centro de Contacto, éste tiene como fin vincular personal estudiantil para la universidad. Por su parte, la sede deportiva Cañas Gordas que está al servicio de los egresados, estudiantes, profesores y administrativos, es decir, de la comunidad universitaria debe brindar bienestar más que beneficios económicos.

o El Centro San José genera ingresos para la Universidad, por ello, ha sido económicamente rentable; es una unidad exitosa.

- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- Ø **Intraemprendedor**

La persona debe conocer el objeto de la universidad, qué es lo que hace, qué le interesa y qué no. Tener capacidad de liderazgo para integrar esfuerzos, consultar, además, de buenas relaciones y un conocimiento básico, no especializado que le permita trabajar y convocar expertos porque ser emprendedor, en realidad, es cuestión de actitud y liderazgo. Por lo tanto, debe tener alto conocimiento de la organización y estar permanentemente identificando innovaciones, oportunidades y posibilidades de mejora dentro de la misma.

- Ø **Apoyo de la organización**

En la organización existe espíritu de colaboración. La gente sabe lo que piensa la dirección y que si alguien tiene una propuesta interesante puede encontrar respaldo, es decir, que un buen proyecto, bien elaborado recibe apoyo para su consolidación, estructuración así como para el cumplimiento de los propósitos y objetivos de la universidad. Se trata de ser entusiastas en dar apoyo, facilitando el proceso e invirtiendo si es necesario. Para ello, es fundamental la calidad con que el proyecto o idea se presente.

Frente a unidades internas, existe disponibilidad de tiempo para que la persona pueda desarrollar su idea, también, suministro de materiales, equipos y apoyo a través de monitores. Los recursos de la Universidad se ponen a disposición.

Con relación al emprendimiento externo, la universidad comparte el conocimiento que tiene a través de sus profesores; en algunas ocasiones, aporta recursos entendiendo que

servirán para que otras empresas también aporten. La Universidad tiene a disposición conocimiento, infraestructura, recursos económicos y físicos que pueden generar impactos frente a otros factores. Algunas ideas no han tenido un desarrollo como tal, tampoco, han sido proyectos fracasados, simplemente constituyen proyectos en maduración que cuentan con el respaldo de la organización.

#### **Ø Cultura intraemprendedora**

Desarrollar cultura intraemprendedora depende, en gran medida, del nivel de claridad frente a aquello que la universidad hace, puede hacer o incursionar; de ello surge el apoyo. Otro factor muy importante es la calidad del liderazgo y del promotor, cuyo entusiasmo en el proyecto debe estar directamente relacionado con la misión de la organización y la receptividad que hacia éste puede obtener.

#### **Ø Innovación e i+d**

Sería ideal que la organización aplicara más innovación, entendida no solo como el avance en ciencia y tecnología, sino también, como el progreso en los procesos de mejoramiento de aquello que hace, así como en la permanente disposición para lograrlo. Eso intenta, de alguna manera, el Sistema de Control de Gestión cuyas oficinas analizan las unidades de negocios para detectar falencias y oportunidades, así como sugerir y apoyar en los procesos de innovación. Con ello, no se está hablando de innovación tecnológica, sino de innovación general en todos sus procesos; en ese sentido, aun se tiene bastante que hacer.

#### **Ø Alianzas estratégicas**

Se ha permitido generar un espacio de integración institucional con entes del gobierno, el sector productivo, el académico y otras instituciones.

#### **Ø Incentivos**

Realmente hasta ahora se está tratando de definir algunos incentivos para los grupos de investigación y para generar negocios, que dependen básicamente del resultado de su trabajo, así como de los contratos que se consiguen, respectivamente. Hasta ahora, se está organizando un esquema de incentivos, primero económicos y, segundo, de reconocimiento como, por ejemplo, cambio de escalafón relacionado con la actividad académica. Éste es un trabajo que tienen por desarrollar a nivel institucional porque lo poco que se ha implementado funciona por casos o de forma individual. La idea, es que la comunidad cuente con un sistema que la entusiasme a generar intraemprendimientos.

#### 4.7.1.11. **Feldespatos el Vergel y Cia.**

- **Intraemprendimiento**

Hace tres años inició el montaje del programa ISO nueve mil y, posteriormente, la explotación con el uso de la dinamita. Con estos dos procesos, la organización entendió que debía acceder a un laboratorio que le permitiera implementar procesos de calidad y así calificar, por ello, está interesada en la creación de este espacio así como en el cambio y desarrollo de productos nuevos.

Dentro del portafolio de productos nuevos, se intensificó la oferta de cerámica y materiales de construcción, con lo cual se tiene una radiografía de lo que era un negocio basado simplemente en el feldespatos vidrio y, de lo que hoy contempla su producción que incluye la certificación del material y, luego, de los procesos. La empresa sigue siendo la misma, pero, su nueva dinámica de desarrollo está generando ingresos que son y están dentro de la casa matriz, pese a que sus actividades se toman y analizan como centros de costos independientes de Feldespatos. A continuación se relacionan algunos de ellos:

**Maquinaria alquilada:** la organización entendió que es importante no sólo contar con maquinaria propia para la producción, sino también, como fuente de ingreso al ser alquilada en procesos internos y externos. Por ello, ésta se ha integrado verticalmente gracias al sistema de manejo de la empresa, que la reconoce como centro de costos independiente, con su propio rubro. Con ello, se ha generado empleo y el incremento de los ingresos.

**Procesos varios:** dentro de los nuevos procesos está entender la importancia de aprender en cada uno de los centros. También, atender bien a los clientes, mantener el negocio tradicional de vidrio, sin desconocer o dejar de lado la posibilidad de abrir nuevos procesos con materiales para cerámica, llamado metalizado, en arcilla, materiales de construcción, materiales de cebo, entre otros. En la extracción minera, la empresa, hasta hoy, solo se encarga de la entrega final al cliente de productos para el vidrio, la cerámica y la construcción; el proceso es una actividad aparte.

**Laboratorio:** hasta el momento, la organización ha adelantado la etapa de costos de este espacio, que ha develado la necesidad de invertir más, por lo cual, está tratando de asociarse. El objetivo central del laboratorio es hacer investigación y control sobre lo que se produce, a través de la certificación del material que genera seguridad y garantía.

**Laboratorio para materiales de construcción:** la idea es contar con un laboratorio especializado en este tema, por ello, se está pensando en una alianza estratégica con la Universidad de Ibagué.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

o La generación de nuevos procesos fue un trabajo que salio del cliente hacia ellos, es decir, de la visualización de sus necesidades. Así, si le facilita la compra y se le resuelven problemas al cliente, quien recibe un buen servicio, haciendo la diferencia.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

o La baja rentabilidad del negocio, la falta de pago y de conciencia entre la relación académica y empresarial.

o Abandonar o posponer una buena idea.

o Aunque la idea y el resultado sea bueno, la falta de tiempo puede afectar la ejecución del proceso, incluso, dejar perder el proyecto.

o La falta de inversión en los nuevos intraemprendimientos y esperar ingresos inmediatos de parte de los mismos, antes que calidad. Si el esfuerzo se centra más en la calidad, más rápido se hará exitoso el negocio.

Ø **Estrategias**

o Tener en cuenta que cada una de las perspectivas de formación profesional - el geólogo, el ingeniero de minas, el industrial, el civil, etc. - tiene visiones distintas aplicables a ventajas distintas del negocio.

o En geología, se está analizando la posibilidad de unir el trece de arquitectura (formato móvil de tercera dimensión móvil) con un programa de esquema porque tal combinación proporcionaría una tercera información, una visión o proyección de lo que es una mina ya que se proyecta a futuro viendo la realidad.

o Tener un practicante focalizado en el proyecto a realizar, constituye una ventaja porque se tiene una persona que está fuera de la operación con el tiempo necesario para desarrollar procesos sin interrumpirlos, además, de presentar nuevas visiones y buscar oportunidades al trabajo.

### Ø **Resultados**

○ Cerámica, ha sido la de mayor crecimiento y futuro. Materiales de construcción, sobresale por volumen y generación de empleo.

○ El uso de maquinaria propia ha bajado costos de planta y brindado ingresos a la operación de maquinaria, más no a la utilidad de operación minera; con ello, la rentabilidad llega a la casa Matriz. Es decir, que esta actividad tiene su propio rubro, que es reinvertido para la actualización en el área.

### • **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

#### Ø **Intraemprendedor**

Es una persona que está en todo, comprometida en hacer, organizar para que las cosas se hagan con tiempo; es recursiva, capaz de liderar y, de proyectar a largo plazo con el objetivo de crecer.

#### Ø **Apoyo de la organización**

Considera importante patrocinar estudios, desde aprender a leer, porque quién estudia tiene posibilidades de generar ideas y aplicar aquello que aprende; lo mejor es fomentar la educación. Es así como para la formación del personal que quiere educarse en un área, sobre todo, en aquellas que están relacionadas con el trabajo, cuenta con profesores de alfabetización y porcentajes de subsidio, que funcionan así: si el trabajador es nuevo le cubre el 25%; a los seis meses, el 50% y al año, el 100% del costo.

En los negocios nuevos se apoya con conocimiento, recursos, personal, incentivos e infraestructura, especialmente, con el compromiso de una gerencia de puertas abiertas. El apoyo en asignar personal, recursos físicos es un poco complicado desde la parte formal, por ello, se ha hecho informalmente. Lo anterior significa que aún no se ha formalizado a nivel de socios y que para obtener respaldo se debe mostrar inicialmente resultados.

Los recursos disponibles para una nueva unidad de negocio, provienen de la posibilidad de extraer un diez por ciento de las utilidades de todos los procesos y de los socios. En el caso de proyectos “fracaso”, es decir, que han sido abandonados o retrasados sin tener problemas con la gente, no se culpa a nadie.

#### Ø **Cultura intraempresarial**

Un factor que puede incidir en esta cultura es la idea errada de garantizar rentabilidad de un proyecto por medio de su planteamiento en un papel, desconociendo procesos y el alto riesgo de que no funcione. ¿Cuánto se va a ganar?, ¿Cómo se gana dinero con productos de calidad?, son algunas de las preguntas que le exigen al gerente responder o poner en números, de manera que se hagan tangibles.

Es común solicitar tiempo extra para el desarrollo de un proyecto. Montar e iniciar un negocio no es fácil y la gente no quiere correr riesgos, de hecho, éstos son un enemigo del emprendedor que si ve que perdió, pero ganó, tiene la posibilidad de aprender que, en ocasiones, hay que perder para ganar.

#### Ø **Innovación e i+d**

Innovan a través de la compra de computadores, programas de computador, sistemas de contabilidad y de procesos de actualización. En laboratorio cuentan con maquinaria, ayuda tecnológica en lo cual están bastante adelantados a nivel mundial y con sistemas de desarrollo.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

Tiene y proyecta alianzas con la Universidad de Ibagué.

#### Ø **Incentivos**

En caso de que se esté generando un negocio, se pagan bonificaciones; se reconoce y estimula el proceso.

#### **4.7.1.12. Grupo G. Hurtado**

##### • **Intraemprendimiento**

Los dueños y directivos tienen una participación muy activa, que les permite tomar parte en la toma de decisiones, es por ello que crean nuevas unidades de negocios al interior de G. Hurtado y Compañía.

**G. Hurtado y Compañía:** es una organización cuyo líder y fundador de alguna manera, estaba vinculado con el agro. Uno de sus hijos es el presidente; los otros dos participan en procesos gerenciales, uno encargado de personal y, otro de las empresas. Cabe resaltar que este es un ejemplo de empresa familiar sostenible.



En este momento, a excepción de esta empresa, todas las demás son gerenciadas por personal ajeno a la familia. La idea es que no hagan parte de los problemas directivos, para lo cual están desarrollando un protocolo de familia y de organización.

Cabe resaltar que G. Hurtado & Cía. S.C.A. no existe como grupo económico legalmente constituido. Es una empresa que cumplió 50 años, unifamiliar, propiedad de personas del Valle, que se radicaron en Ibagué para, en su momento, comercializar llantas-lubricantes e insumos-productos agrícolas. Hoy día, es propietaria de activos inmuebles arrendados a SuCampo y a la Distribuidora Sullanta. Presta, además, servicios de tecnología (sistemas de información), comunicaciones, vigilancia y asesoría empresarial, entre otros. Es una empresa pequeña desde el punto de vista del personal porque cuenta con tan solo 22 funcionarios, de los cuales 8 son guardas de seguridad. Con el transcurrir de los años, ha generado negocios como:

**Vehículos:** fue un negocio que introdujo automóviles Blan Roguer, que se cerró hace 5 años porque encontraron que el negocio no respondía a las expectativas y a su vocación agrícola, que es donde han querido trabajar siempre.

**SuCampo:** se dedica a la comercialización y distribución de las mejores marcas de insumos agrícolas, semillas y fertilizantes en el Tolima, donde se vende el 95% de los productos y se cultiva arroz y, en Bogotá, donde está su sede social.

Cabe resaltar que además de ser distribuidor de insumos agrícolas, hoy día es productor de arroz, respondiendo al comportamiento del mercado y dada la experiencia, el conocimiento y lo que está viendo, observa que los productores entran a participar mejor de la rentabilidad, y los distribuidores están en un tema de competencia muy grande. Así, reconoce la producción como una nueva unidad de negocio que inició labores hace 3 o 4 años y cultiva mas o menos 1400 hectáreas de arroz en explaya.

**Distribuidora Su llanta:** es una empresa dedicada a la comercialización de llanta y lubricantes como representante para el Tolima de Michellin y Shell Colombia, respectivamente. Tiene, adicionalmente, centros de servicio que complementan la actividad comercial. Estas dos empresas tienen agencias en Saldaña, Espinal, Lérica, Venadillo, Dorada, Ibagué y Bogotá; Sullanta, por su parte, tiene un punto de venta - centro de servicio en Carrefour y, otro, sobre la vía a Lérica. Está interesada en fortalecer el sistema de atención y servicio, así como en abrir un centro pensado para el sector camionero.

**Magro:** es una distribuidora de productos agrícolas a nivel nacional, que importa productos de México, Ecuador y Estados Unidos. Para ello, se le exige tener un departamento técnico encargado de hacer pruebas porque todo aquello que se comercializa debe venir con licencia del ICA.

**Participación en otras empresas:** la organización adicionalmente tiene participación en empresas como Del Campo en el Valle, que hace lo de Su Campo y Su Llantana juntos. Sin embargo, éstas forman parte de la organización porque desde Ibagué se centraliza y transmite la cultura, las políticas, el manejo de información, la tecnología y los sistemas. Del Campo no es 100% de la familia, pero tiene la mayoría en participación accionaria con el 52%, mientras que los socios poseen el 48%. La empresa ha crecido en esa zona; antes tenía almacén en una sola población del Valle, hoy, tiene varias agencias.

Por lo tanto, la empresa cuenta con su propio gerente, es autónoma e independiente, además, forma parte de la junta directiva. Pese a ello, su contabilidad, revisoría, auditoría, procesos y cultura está centralizada y se maneja desde Ibagué.

**Cultivo de arroz y molino de arroz – Panamá:** algunos de los dueños están radicados en Panamá desde hace algunos años; donde cultivan y tienen un molino de arroz. Los temas de información, área contable y procesos están centralizados en Ibagué. Las empresas se constituyeron hace dos o tres años y son de carácter familiar.

**Tecnología software – Bogotá:** la organización participa en empresas de tecnología en Bogotá, llamadas Sistemas Corporativos, que desarrollan software. En el Tolima, es una de las empresas con más desarrollo tecnológico, que le permite tomar decisiones, aligerar y dar valor agregado al servicio que brinda a sus clientes, generando grandes expectativas. El tema de contabilidad está centralizado y se maneja desde Ibagué.

**Tecnología software - en Estados Unidos:** se abre en Estado Unidos porque hay productos que están orientados a ese mercado. Tener una empresa radicada allá con su propia tecnología, cuenta de explotación, totalmente independiente, hace más fácil desarrollar el negocio. Se generó hace 25 años con la participación de los hijos, como una empresa tradicional. El presidente actual adoptó el tema de tecnología y, desde un principio, acabó con algunas cosas e incluyó otras, además, conservó parte del personal que empezó a sistematizar e introducir procesos que les hizo apreciar la tecnología como un aliado y parte de su ser.

Ø **Motivos que generan un intraemprendimiento**

o La familia del Grupo G. Hurtado tiene sus raíces en el valle. Conocían a las personas de Sucampo, con quien hoy tienen sociedad; que poseían, en ese entonces, un negocio pequeño, pero, parecido. Entonces, decide juntar esfuerzos, sobre todo, por la necesidad de salir y abrir un nuevo mercado, con la ayuda de estos socios que tienen el conocimiento y la experiencia.

o En el caso de los cultivos, la empresa ve una oportunidad porque cuentan con un sistema que pueden desarrollar y ejercer con los agricultores que no lo tienen.

Ø **Motivos que afectan los intraemprendimientos**

o Cierre de negocios, como el de los automóviles, porque no responden a las expectativas.

o Dificultad de transmitir la cultura de un lugar a otro. Se hace necesario trasladar personal, para ciertos cargos y, así, afianzar esa cultura.

o Falta de visualización. Este es el caso del negocio de la papa, que al estar monopolizado, desde el punto de vista del comprador, representaba un riesgo.

Ø **Estrategias**

o Hacer una revisión permanente de resultados, anticiparse a ellos, es una buena disciplina, inclusive, dentro de los sistemas de producción. La idea es trabajar sobre un presupuesto, mas no esperan resultados al final.

o Evaluar de forma permanente qué está pasando con el entorno para tomar decisiones. Este es el caso de G. Hurtado, que es un grupo cuya vocación empresarial está orientada al agro, sin embargo, tiene tal fortaleza administrativa que hoy pueden vender insumos agrícolas y, mañana, camisas posiblemente.

o Tener conocimiento del negocio, permite reaccionar muy rápido en el proceso.

o Realizar reuniones formales entre el líder y el grupo de trabajo, también, analizar y evaluar productos que hay en el mercado.

Ø **Resultados**

o La unidad más grande es la comercialización de insumos.

o Su Campo aporta buena rentabilidad. La comercialización de insumos, aunque, no aporta en términos de volumen e ingresos es el mayor generador de empleo.

- **Factores que inciden en los intraemprendimientos**

- Ø **Intraemprendedor**

Es una persona con cualidades de mejoramiento continuo, adaptabilidad, fuerza interna que le permite capacitarse periódicamente, además, desea salir adelante por encima de requerir un nivel ni siquiera profesional.

- Ø **Apoyo de la organización**

El apoyo del Grupo se ve representado en la asignación de personas y recursos en cada una de las organizaciones nuevas que va creando. Además, cuenta con fuentes propias de inversión que le evitan depender del estado y entienden que éste ofrece más bien oportunidades que recursos, los cuales deben buscarse en el sector financiero. En el caso de Panamá, que está en un proyecto muy grande, las empresas de la organización generan los recursos que se puedan necesitar para apoyar su desarrollo.

Con relación a la formación, esta es permanente en sus colaboradores y, en el caso de necesitar personal que deba ir a Panamá, lo tienen. Es política de la organización no excluir, mucho menos, a la gente mayor, pero, quien ingresa, ojala sea joven, empieza desde abajo. La condición de tener personal joven tiene que ver con la alegría y dinámica que le imprimen a la empresa.

Algunos proyectos se han cancelado, no fracasado. La organización considera que todo constituye un proceso de aprendizaje que, en algunos momentos, resulta más costoso que en otros porque a veces es rápido lo cual puede ser bueno, pero, a veces no tanto, porque se evalúa más de la cuenta. En todo caso, las personas, desde el punto de vista laboral, son reubicadas y si una de ellas es muy buena en su trabajo, la empresa trata de vincularla en una actividad.

- Ø **Cultura intraemprendedora**

Para que se desarrolle esta cultura es necesario que exista una comunicación abierta. Además, tener claro un proceso futurista, mas no de inmediatez, con la conciencia y el deseo de permanecer, pensando en la forma de proteger la empresa en el futuro; lo cual implica asumir procesos emprendedores y asignar recursos.

También, exige actualizarse para estar en condiciones de abrir espacios. Es positivo el hecho de que muchos, si no todos, quieran estudiar, formar parte de esos procesos.

A nivel interno, entre las organizaciones del grupo, se busca transmitir una misma cultura empresarial, una política, unos procesos, teniendo claro que no se es un grupo económico, no hay una estructura física y, tampoco, está registrado, ni se quiere llegar a ello; es una condición organizacional implícita.

Querer la empresa y hacer parte de ella, implica mejorar todo el tiempo, incluso a nivel personal. Se trabaja con la idea de no hacer lo mismo, de hecho, no pierden de vista la siguiente frase: “no quieren ser un negocio de tienda, no quieren ser una tienda, quieren avanzar más como organización”.

#### Ø **Innovación e i+d**

La tecnología hace parte de la empresa. Hoy día, dentro de su sistema de información se le puede ofrecer al cliente no solo llevar su factura, también, adquirir su contabilidad por lote. Con el apoyo tecnológico, se trata de dar más.

Tienen un producto que manejan para el tema agrícola que desean desarrollar e incluir dentro de un programa que se le pueda enseñar a los agricultores.

#### Ø **Alianzas estratégicas**

Existen alianzas con entidades financieras.

#### Ø **Incentivos**

En la medida en que crece la empresa, se implementa un plan de bonificación para todo el personal, que quieren estructurar y formalizar para hacerlo más objetivo y medible frente a resultados. Si bien no hay un proceso formal, si se bonifica el esfuerzo que hace que el personal participe en ello.

### **4.7.2. Proceso Intraemprendedor a partir de la experiencia de las empresas de la ciudad de Ibagué**

Las empresas estudiadas pertenecen a la ciudad de Ibagué<sup>209</sup>, de ellas, cabe destacar el hecho de que la mayoría han sido fundadas por familias que, aún hoy, existen y guían sus

---

<sup>209</sup> Capital del departamento del Tolima. Ibagué es una ciudad intermedia de Colombia que, en los últimos años, ha enfrentado altos niveles de desempleo y problemas sociales como por ejemplo, el desplazamiento de personas de las regiones del campo a la ciudad.

organizaciones; también, que han creado nuevos proyectos de intraemprendimiento por si mismas o a partir de la unión de externas. Se caracterizan por ser empresas de tamaño micro, pequeño y mediano; algunas, tienden a ser grandes, con reconocimiento regional, nacional y, en algún caso, internacional. La clasificación jurídica a la que pertenecen está entre sociedades limitadas, anónimas y cooperativas; los sectores a los cuales pertenecen son el industrial, el agropecuario, el agroindustrial, el minero, el manufacturero y el agrícola. Hay que recordar que esta zona del país desarrolla, fundamentalmente, actividades agrícolas, industriales o agroindustriales.

Es importante reconocer que el haber tenido la posibilidad de interactuar con los fundadores, socios, dueños, rectores y directivos de estas empresas, permitió el conocimiento de los procesos de desarrollo de nuevos productos, proyectos o negocios, adelantados individualmente por una misma organización o de forma colectiva con alguien u otra compañía que quisiera sacar adelante un nuevo intraemprendimiento, visualizando si su implementación se llevaría a cabo en su interior o en la casa matriz; en caso distinto, para su implementación en el exterior como una nueva empresa. Con ello, se puede concluir que las empresas escogidas llevan a cabo el intraemprendimiento, con miras a la creación de una cultura intraemprededora, en pro de un mejor desarrollo empresarial y regional.

A continuación, las figuras que van desde la N° 18 hasta la N° 29 relacionan la metodología de cada uno de los casos estudiados, en las empresas de la ciudad de Ibagué.

Figura 18. Proceso Intraemprendedor - Metalplas

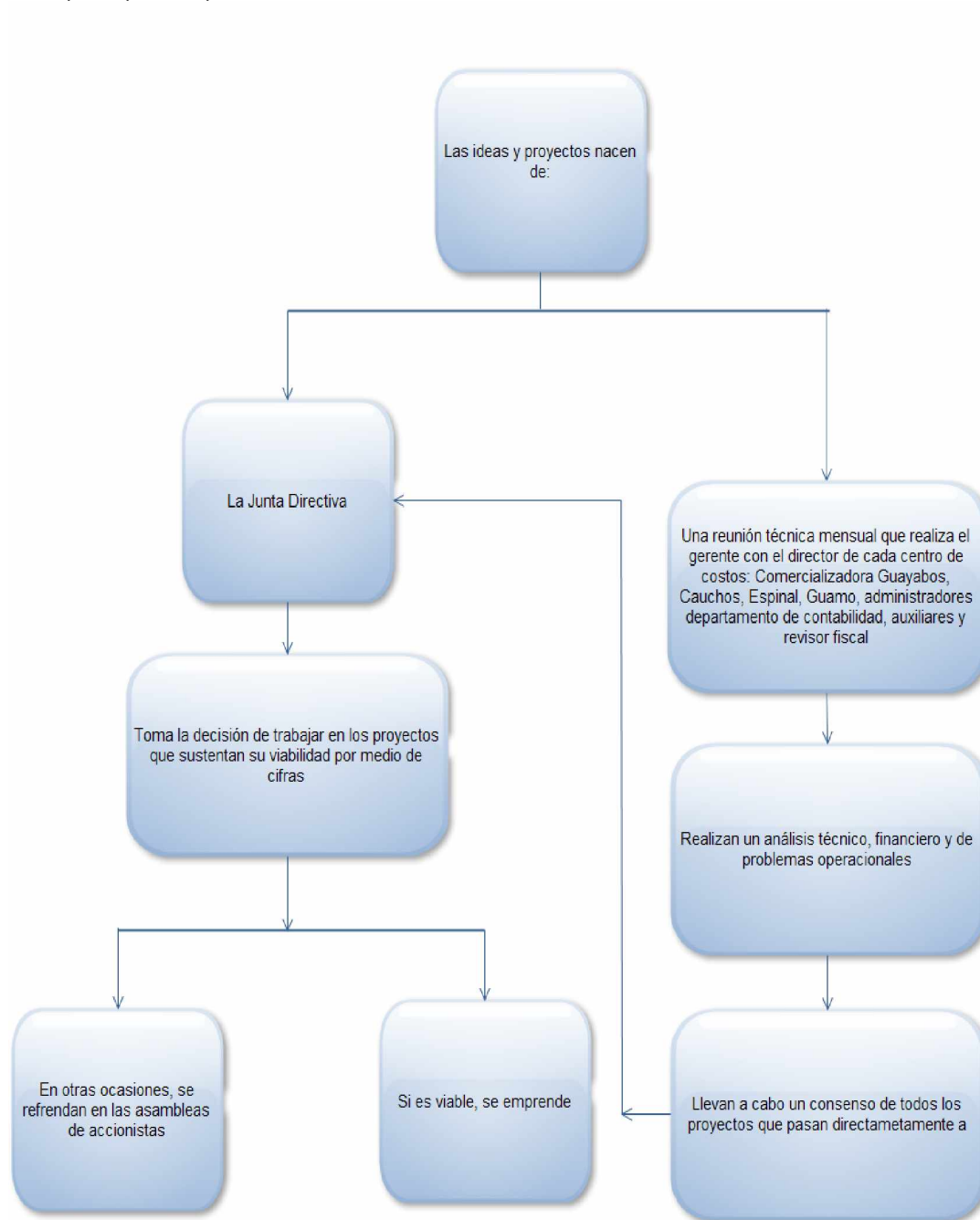
Este implica:



Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Proceso Intraemprendedor - Fondo Ganadero del Tolima

La empresa plantea que:



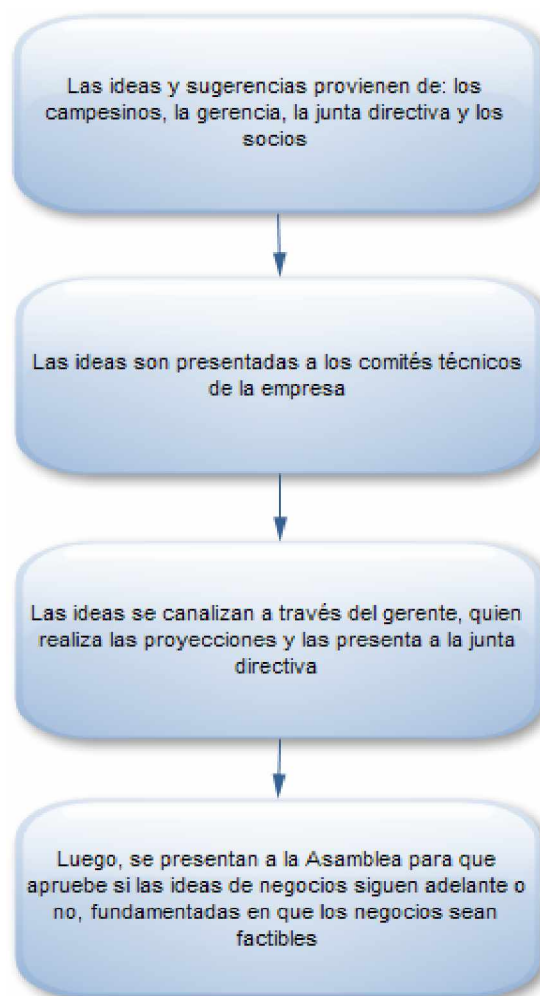
Fuente: Elaboración propia

Las ideas se arman realmente en el nivel más bajo, donde se empieza a mover la parte administrativa y financiera.



Figura 20. Proceso Intraemprendedor - Inversiones Agropecuarias Doima

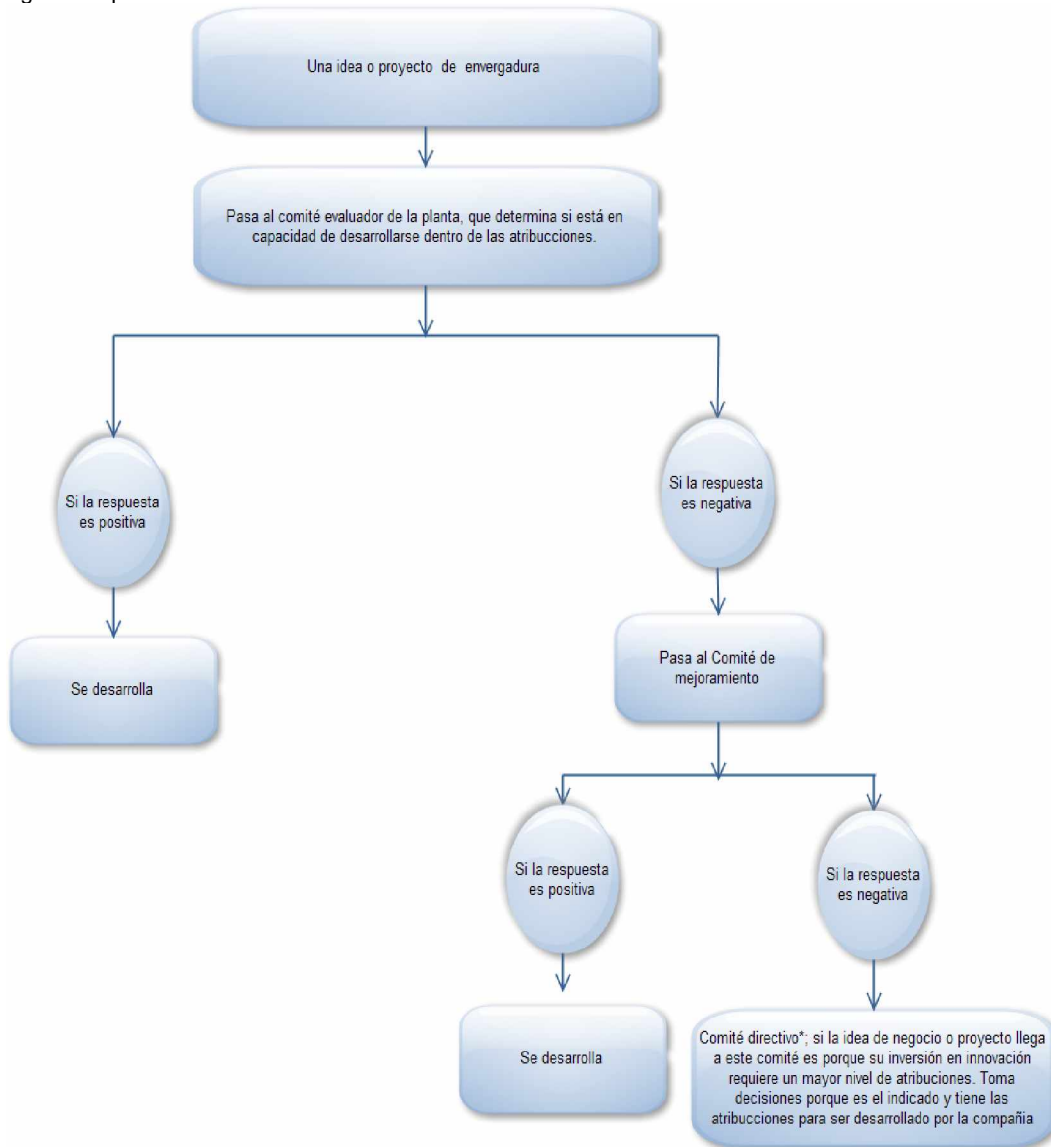
En este proceso:



Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Proceso Intraemprendedor - Molino Roa

Realiza un concurso de idea, el cual se promueve a nivel interno por intermedio de recursos humanos y mercadeo. El objetivo es que las personas de la organización aporten sus ideas. Para ello, se sigue los siguientes pasos:



Fuente: Elaboración propia

La dirección general con un equipo directivo, a través de una serie de comités multidisciplinarios que realizan reuniones periódicas, revisa, evalúa y selecciona qué oportunidades de negocio existen con el fin de ayudar a fortalecer el negocio o dar respuesta a los requerimientos de la empresa.

\*El Comité directivo está compuesto por: Gerente general y directivos de mercadeo, logística, administración y finanzas; quienes trabajan los proyectos, identificando requerimientos, necesidades y oportunidades.

Figura 22. Proceso Intraemprendedor - Grupo Familiar Sol

No tiene un proceso específico, se relaciona con el poder de convocatoria que tiene un líder; por ello:

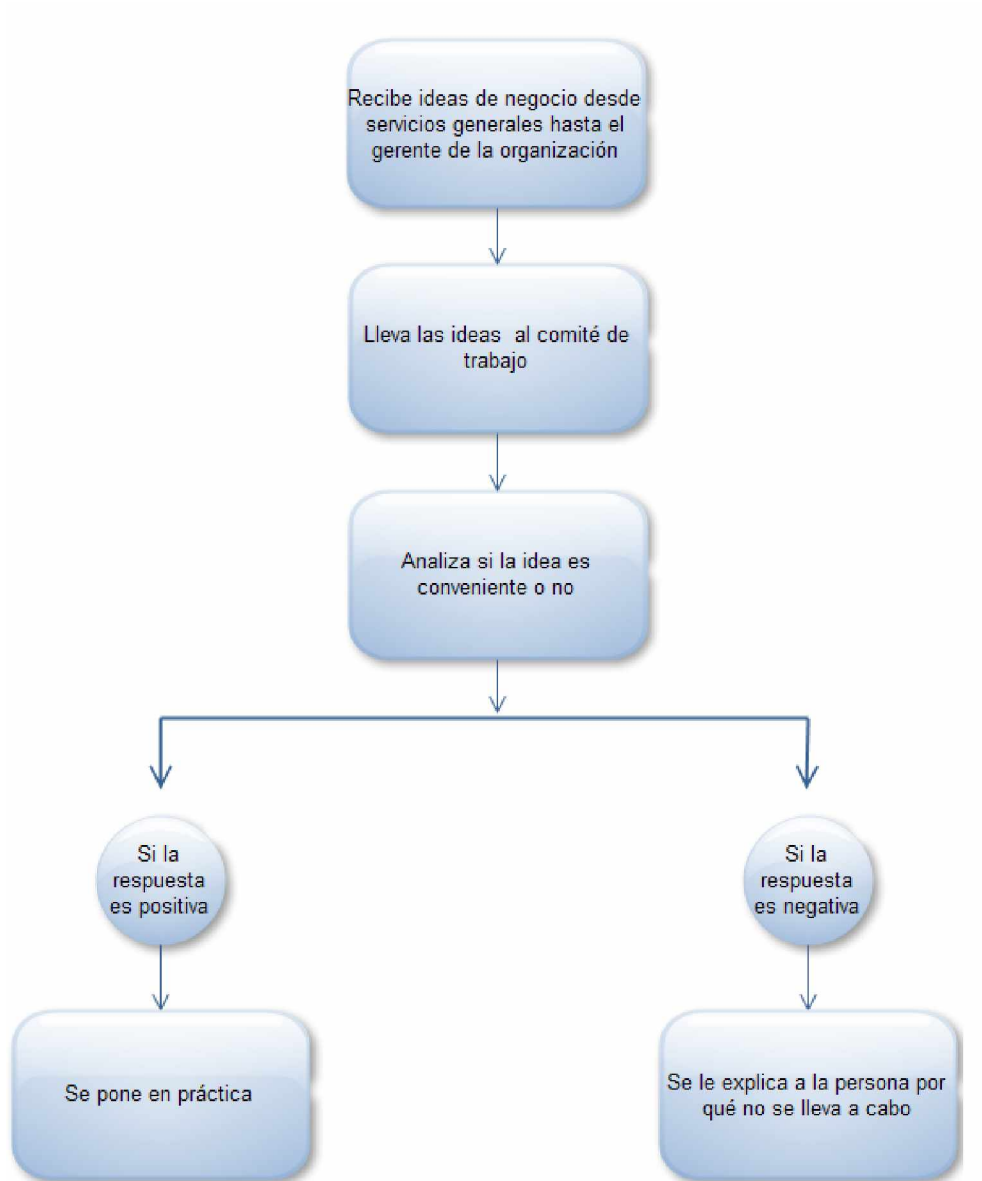


Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que para la constitución de las nuevas empresas, la ADT (Asociación para el Desarrollo del Tolima), ha participado en la formulación de los estudios de factibilidad y definición del capital mínimo requerido. Los proyectos se inician solo cuando se cuente con los recursos.

Figura 23. Proceso Intraemprendedor - Camisas y Pantalones Monarca

En su desarrollo, la empresa:



Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Proceso Intraemprendedor - Inavigor

No tiene una metodología como proceso, sin embargo, considera que:



Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Proceso Intraemprendedor - Granja Buenos Aires

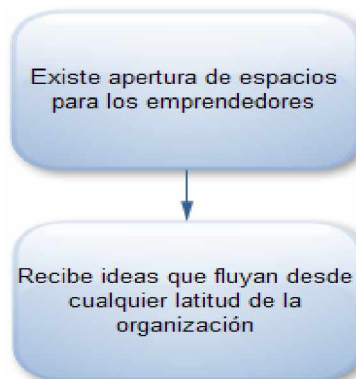
No cuenta con una política definida para el proceso Intraemprendedor, sin embargo:



Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Proceso Intraemprendedor - Serviarroz

No cuenta con una metodología implementada, pero, se está enfrentando a un proceso de certificación ISO 9001, a partir del cual se crearán políticas, por ahora:



Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Proceso Intraemprendedor - Universidad de Ibagué

No posee un proceso de identificación de ideas, sin embargo, tiene en cuenta que:



Fuente: Elaboración propia

\* Se determina si tiene valor para la Universidad frente a temas académicos, es decir, si aporta a la formación de estudiantes, en la participación de docentes y, ante todo, si da nuevas oportunidades a sus estudiantes y empresas del medio, para que se beneficie de lo que la Universidad produce y tiene.

Sin embargo, en este momento:



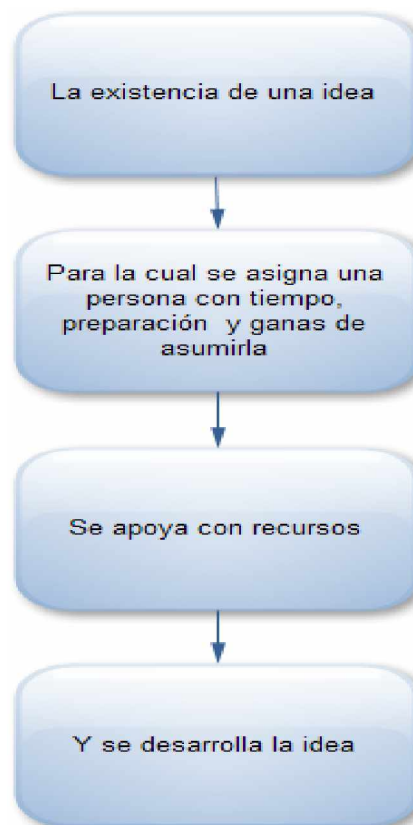
Fuente: Elaboración propia

\* Unidad por medio de la cual se debe detectar posibilidad de negocio.



Figura 28. Proceso Intraemprendedor - Feldepatos el Vergel y Cia

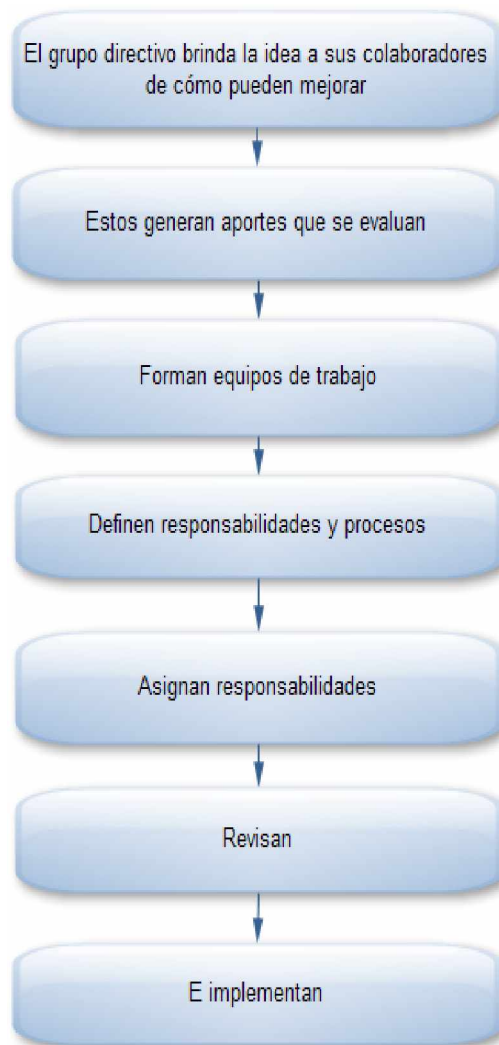
El proceso parte de:



Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Proceso Intraemprendedor - Grupo G. Hurtado

No tiene un proceso formal. Es una organización horizontal cuya estructura hace que se faciliten esos procesos; entonces:



Fuente: Elaboración propia

#### **4.8. COMPARACIÓN DE LOS CASOS**

El análisis de la encuesta permite conocer la realidad del proceso intraempresarial en las empresas estudiadas. En esta sección, se muestran los resultados obtenidos del análisis comparativo de los casos, a partir de las semejanzas y diferencias que se revelan entre cada uno de los factores que inciden en los intraemprendimientos; éstos son: intraempresarial, apoyo de la organización, cultura intraempresarial, innovación e I+D, alianzas estratégicas e incentivos.

##### **4.8.1 Semejanzas del Intraempresarial**

Entre las semejanzas que se encontraron se pueden citar las siguientes:

- **Líder**

El intraempresarial tiene el impulso de un líder, es capaz de generar ilusión y entusiasmo entre los compañeros, afirma *Caja Laboral, Fagor, Ulma, Ecenarro*. Impulso de un líder para integrar esfuerzos, plantea *Metalplas, Grupo Familiar Sol, Universidad de Ibagué, Feldepatos*.

- **Persuasivo**

Tiene capacidad de convencer a los directivos de la cooperativa para hacer algo en la misma; afirma *Eroski, Fagor*. Genera credibilidad y posee alto poder de convocatoria con amigos, además, sabe defender, exponer y vender las propuestas al interior o exterior de la compañía; plantea *Grupo Familiar Sol, Camisas y Pantalones Monarca, Inavigor*.

- **Sueña e imagina**

Sueña, imagina, tiene ilusión y logra los sueños; afirma *Ikerlan, Ulma, Lana, Inavigor*.

- **Inquieto**

Es inquieto para probar cosas nuevas, con los pies en la tierra; afirma *Ikerlan Ulma Ideko Departamento de Nuevas Empresas, Metalplas, Granja Buenos Aires*.

- **Arriesgado**

Asume que hay una tasa de fracaso, se arriesga a fracasar sin temor a éste, no le repele el riesgo, está dispuesto a vivir en entornos de incertidumbre y cuenta con determinación; afirma el *Departamento de Nuevas Empresas, Departamento de Innovación y Desarrollo, Lana, Eroski*. No tiene miedo a equivocarse; plantea el *Fondo Ganadero*.

- **Visualiza oportunidades**

Ve oportunidades para lanzarlas y profesionalmente detecta oportunidades, haciendo uso de la tecnología; afirma *Ikerlan, Departamento de Nuevas Empresas*. Está atento a necesidades de la región y a oportunidades de inversión. Reconoce las oportunidades y la naturaleza misma del establecimiento. Es capaz de visionar posibilidades diferentes para la misión. Analiza alternativas e identifica innovaciones, genera oportunidades de negocio y probabilidades de mejora dentro de la organización; plantea el *Grupo Familiar Sol, Inavigor, Serviarroz, Granja Buenos Aires, Universidad de Ibagué*.

- **Curioso**

Es una persona curiosa; plantea *Ideko, Universidad de Mondragón, Granja Buenos Aires*.

- **Comprometido**

Asume retos, los disfruta y emocionalmente se entusiasma, convirtiéndolos en una satisfacción personal. Es conciente de su tarea, la asume y se implica; afirma *Ulma y la Universidad de Mondragón*. Es serio en su compromiso, responsable; plantea el *Fondo Ganadero, Camisas y Pantalones Monarca, Feldespatos*.

- **Actitud personal**

Posee actitud personal; afirma la *Universidad de Mondragón, Departamento de Nuevas Empresas, Ulma, Universidad de Ibagué*.

- **Espíritu promotor**

Es una persona con espíritu promotor e iniciativa; afirma *Ulma, Universidad de Mondragón*. *Tiene Fuerza interna*; plantea el *Grupo G Hurtado*.

- **Generación, lanzamiento y materialización de la idea**

Desarrolla, impulsa y hace posible el proceso. Al pertenecer a una organización genera ideas o toma alguna de las creadas en el seno de la misma para liderarla, impulsarla y materializarla; afirma la *Universidad de Mondragón, Departamento de Nuevas Empresas*. Crea ideas y proyectos, los aterriza y viabiliza. De la práctica va a la realidad; plantea *Inversiones Agropecuarias Doima, Grupo Familiar Sol, Camisas y Pantalones Monarca, Inavigor, Serviarroz*.

- **Conocimiento de las ideas**

Tiene conocimiento relacionado con la idea que expone con claridad en el proyecto que va a desarrollar, procurando que sean las más acertadas; afirma *Fagor, Lana*. Debe poseer conocimiento de lo que habla, conocer de negocios, tener idea y experiencia para generar nuevas empresas. Más que un experto en el tema, es un integrador de expertos en torno a un proyecto; plantea el *Fondo Ganadero, Camisas y Pantalones Monarca, Universidad de Ibagué*

- **Se resta importancia al conocimiento**

El conocimiento tiene menos importancia, ya que es lo mas fácil de adquirir. No preocupa la condición de licenciado o de ingeniero del emprendedor, hoy día lo que es conocimiento empaquetado, por decirlo de alguna forma, se compra o se consigue; plantea *Ikerlan, Ulma*. El perfil es independiente del nivel de estudio que tenga. Es una persona que quiere salir adelante por encima de requerir un nivel ni siquiera profesional; afirma *Inversiones Agropecuarias Doima Grupo G Hurtado*.

#### **4.8.2 Diferencias del Intraemprendedor**

Con relación a las diferencias del intraemprendedor en las empresas estudiadas, la tabla N° 21 muestra a continuación cada uno de los aspectos que las generan:

Tabla 21. Diferencias del Intraemprendedor

Empresas de Mondragón	Empresas de Ibagué
<p style="text-align: center;"><b>Perfil – cualidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cree en si mismo, en sus ideas. Está convencido que su vocación ha sido generar nuevas actividades, por lo tanto, que tiene un perfil emprendedor. <i>Fagor, Ulma, Lana, Ikerlan.</i></li> <li>• Es insistente, perseverante, constante, comprometido, por ello, siente y padece más que nadie, y no decae cuando van mal las cosas. <i>Ikerlan, Lana, Ulma.</i></li> <li>• Comunica bien sus ideas, el ¿por qué? <i>Fagor.</i></li> <li>• Salva obstáculos para ir adelante, habla menos de los problemas que de las oportunidades y busca distintas aproximaciones a una solución <i>Ulma.</i></li> <li>• Posee autonomía, <i>Departamento de Innovación y Desarrollo.</i></li> <li>• Brinda ejemplo y tiene afán de mejorar su vida social. <i>Universidad de Mondragón.</i></li> <li>• Tiene tendencia innata por el gusto al cambio y acepta lo que implica la innovación. <i>Departamento de Nuevas Empresas.</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Perfil – cualidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es cauteloso, prudente y juicioso. <i>Metalplas, Fondo Ganadero.</i></li> <li>• Es observador, atento, objetivo, recursivo, versátil, y tiene ganas y necesidad de crecer. <i>Metalplas.</i></li> <li>• Es optimista, confidencial, con perfil integral y cualidades humanas que le permiten promover el trabajo en equipo donde las personas que dirige lo respetan, obedecen; enseña por medio del ejemplo. Además, sabe manejar el tema familia vs empresa. <i>Fondo Ganadero.</i></li> <li>• Es extrovertido y expresa lo que siente y ve. <i>Inversiones Agropecuarias Doima.</i></li> <li>• No toma decisiones a la ligera, es seguro, honesto, disciplinado a nivel personal y financiero. No es infeliz, ni metalizado, tampoco descapitaliza la empresa. <i>Camisas y Pantalones Monarca.</i></li> <li>• Es creativo con capacidad de innovación. <i>Inavigor.</i></li> <li>• Tiene buenas relaciones. <i>Universidad de Ibagué.</i></li> <li>• Es organizado para hacer las cosas con anterioridad, recursivo y mira a largo plazo con el objetivo de crecer. <i>Feldespatos.</i></li> <li>• Tiene adaptabilidad. <i>Grupo G Hurtado.</i></li> <li>• El aprendizaje y el progreso es lo más importante. Se capacita y lleva a cabo la educación o pragmatismo dentro del negocio. <i>Fondo Ganadero, Grupo G Hurtado, Granja Buenos Aires.</i></li> <li>• Sabe sobre el producto o la empresa de la cual se pasa el proyecto, conoce el objeto de la universidad, qué es lo que hace, qué le interesa y qué no. Tiene un alto conocimiento de la organización, además, de experiencia. <i>Camisas y Pantalones Monarca Universidad de Ibagué Fondo Ganadero.</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.8.3. Semejanzas en apoyo de la Organización

##### **Apoyo de dirección**

##### **Talento humano, recursos económicos, tecnología e infraestructura**

- La organización apoya en aspectos económicos, humanos, de infraestructura y tecnológicos. *Caja Laboral*
- En perfumería, tienen un equipo excelente, ideas claras, directivos unidos, buena estructura y gente joven. *Eroski*
- Han tenido apoyo de la organización en todos los aspectos, sin embargo, en este momento debe responder en hipótesis, porque con el nuevo proyecto intraemprendedor no tienen algo concreto, se supone que habría una ayuda importante. *Fagor.*

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

- En el plan de gestión anual, tiene un punto fijo que es el de los compromisos que se adquieren desde la propia dirección para impulsar el emprendizaje. Una vez que identifican que hay una oportunidad, existe un compromiso a nivel de la dirección para poner recursos y medios. Identifican un emprendedor (además de socios, gente que no está en plantilla fija, vinculada con contrato haciendo un trabajo de doctorado de un par de años, por lo cual laboran como internos temporales, por lo general son jóvenes) y apoyan para poner la empresa en marcha. *Ikerlan*

- El apoyo y compromiso por parte de los directivos del grupo del nuevo intraemprendimiento es del 100%. *Ulma*.

- Existe apoyo porque tienen la convicción de que las empresas son las personas, igualmente pueden mover cualquier tecnología; tienen dinero, tecnología, capacidad y conocimiento para gestionar una empresa. *Dpto. Innovación y Desarrollo*

- En Elur, el apoyo es dirigido a personas que cuenten con características personales, con un saber hacer; socias de Lana y Urssa que trabajan en comisión de servicios. *Lana*.

- La organización brinda apoyo en talento humano, económico e infraestructura. *Ideko*.

- Existe apoyo total por parte del líder de la organización. *Ecenarro*.

- Existe apoyo, inversión y búsqueda de recursos. *Universidad de Mondragón*.

- Existe apoyo de la organización y cuentan con un equipo de seis personas. *Dpto. Nuevas Empresas*.

- El apoyo de la organización es total. *Metalplas*

- El apoyo y el compromiso de la Junta son totales, sobre todo de la gerencia, que reconoce la viabilidad económica del proyecto. La función más importante de la Junta es ayudar a la gerencia en la solución de problemas, en el apoyo económico dando las contribuciones y, si hay que invertir una suma de dinero, lo hace sin reparo; herramientas que respaldan la ejecución del proyecto. *Fondo Ganadero del Tolima*.

- Siempre ha existido apoyo total. *Inversiones Agropecuarias Doima*.

- El apoyo en los procesos por parte de los directivos es total, es una filosofía de la organización. También existe disponibilidad total de la empresa para escuchar las oportunidades y tomar en serio las propuestas que existan; así como para evaluar su conveniencia. *Molino Roa*.

- El apoyo y compromiso por parte de los directivos del grupo en los nuevos intraemprendimientos es bueno; nunca ha pasado que alguien tenga una idea sobre la cual invierten y, al poco tiempo, el proyecto quede desamparado. En el momento en que se decide montar una empresa toman decisiones de cuánto se necesita en recursos, apoyo en tecnología, personal y todo lo necesario. *Grupo Familiar Sol*.

- Existe apoyo de dirección con relación al equipo humano, por ello, buscan la persona con el perfil que se necesita para que desempeñe y ocupe los cargos requeridos.

*Camisas y Pantalones Monarca.*

- La Dirección tiene la responsabilidad de asignar el enfoque, los recursos, los equipos y la tecnología, para llevar a cabo cada proyecto. *Inavigor.*

- Existe apoyo con personal, maquinaria y recursos físicos. *Granja Buenos Aires.*

- Se brinda apoyo para consolidar el proyecto, es decir, para que la idea sea estructurada, cumpla con los propósitos y objetivos de la universidad. Se trata de ser entusiastas en dar apoyo, facilitando las cosas e invirtiendo si es necesario. Es fundamental la la calidad con la cual se presenta el proyecto o idea, de ésta depende en gran medida el apoyo que se puede brindar. *Universidad de Ibagué*

- Frente a unidades internas, existe disponibilidad de tiempo para que la persona pueda desarrollar su idea, también, suministro de materiales, equipos y apoyo a través de monitores. La universidad pone a disposición todos sus recursos. *Universidad de Ibagué*

- En los negocios nuevos se apoya con conocimiento, recursos, personal, incentivos e infraestructura, especialmente, con el compromiso de una gerencia de puertas abiertas.

*Feldespatos*

- El apoyo del grupo se ve representado en la asignación de personas y recursos en cada una de las organizaciones nuevas que se va creando. *Grupo G Hurtado.*

#### **Apoyo de recursos entre organizaciones – externo**

- Se lleva a cabo un contrato entre Saiolan y la empresa donde ésta pone los recursos. Cuando Saiolan trabaja con un emprendedor, se ofrece una beca. *Saiolan.*

- Con relación al emprendimiento externo, aquello que la universidad busca es poner a disposición el conocimiento que tiene a través de sus profesores; en algunas ocasiones, también aporta recursos y lo hacen entendiendo que servirán para que otras empresas también aporten. *Universidad de Ibagué.*

#### **Fracaso**

##### **Apoyo a las personas**

- Dan especial atención a la condición en la cual quedan las personas en situaciones de fracaso; éstas se reubican en un supermercado, por ejemplo. Algunos socios lo hacen a nivel interno. La reubicación más que un privilegio es una obligación para los socios. *Eroski*

- Lo importante es dejar que la gente continúe pese al fracaso. El objetivo principal es apoyar aun cuando se fracase. *Ideko.*

- Protegen a la persona que pese al fracaso actuó bien, procurando que éste no tenga mayor impacto. *Ulma.*



- Aceptan equivocaciones, están para corregir y mejorar, ya que todas las personas se equivocan, es una de las cosas básicas que se tiene clara para los que trabajan en la institución. Las personas de las unidades que se liquidan son reubicadas, generando un ambiente propicio para un nuevo emprendimiento. *Fondo Ganadero del Tolima*.

- Brindan la oportunidad de desarrollar proyectos que de no dar resultados, no afectan el desarrollo profesional del emprendedor, ni su cargo dentro de la organización. La persona que lo crea continúa trabajado con la empresa y generando mas ideas, que es lo mas importante e interesante. *Inversiones Agropecuarias Doima*.

- Cuando venden proponen al comprador la posibilidad de conservar los empleados. Si no se logra, los empleados se liquidan con todos los requisitos de ley; si la persona es muy buena, tratan de reubicarla en otra de las empresas del grupo. *Grupo Familiar Sol*.

- Cuando se crea un diseño y no es exitoso, no hay represión hacia ninguna persona porque el error hace parte del desarrollo de una empresa. *Inavigor*

- Han emprendido proyectos que les ha tocado abandonar o retrasar, sin culpar a sus empleados. *Feldespatos*

- Pese a la cancelación de algunos proyectos, la organización apoya laboralmente a sus empleados tratando de reubicarlos o manteniéndolos en otras actividades según la disponibilidad. *Grupo G Hurtado*.

### **Aprendizaje**

- Están dispuestos a aprender de los fracasos. *Fagor*
- Las experiencias no exitosas son consideradas aprendizajes. *Ikerlan*
- Cuando se presenta un fracaso, lo primero que se debe hacer es apoyar. I+D implica hacer algo para solucionar la situación, si no resulta, se ha aprendido que algo no se puede hacer; esta idea corresponde a aquello que se conoce como gestión del conocimiento y del aprendizaje. *Ideko*.

- Cuando un proyecto fracasa, se toma algo positivo de ello como aprendizaje. *Inversiones Agropecuarias Doima*.

- No llama fracaso al fracaso, por el contrario, lo reconoce como un proceso de aprendizaje. *Grupo G Hurtado*.

### **Tolerancia al fracaso – proyectos en proceso – maduración – terminación de fase**

- Existe la tolerancia al fracaso, por ejemplo: en una de las primeras promociones por la que se apostó fracasó, y la persona que fracasó, en la segunda oportunidad lo intentó y logró un negocio de 150 personas que existe hoy en día llamado Hormigón Polímero. *Ulma*

- El cierre de Terrazas no significa que haya fracasado, solo cumplió y terminó la fase.

#### *Metalplas*

- El fracaso en los proyectos no existe, sólo se han cerrado algunas unidades de negocio porque llegaron a un punto límite de crecimiento pese a su rentabilidad. *Fondo Ganadero del Tolima*.

- Existen empresas que, después de muchos años de funcionamiento, se han liquidado o vendido porque no son rentables o aparecen otras alternativas más apropiadas para el momento. *Grupo Familiar Sol*.

- Algunas ideas no han tenido un desarrollo como tal, no, por ello, constituyen proyectos fracasados, sino en proceso de maduración y siempre han tenido el respaldo de la organización. *Universidad de Ibagué*.

#### **No se han presentado fracasos o no se considera fracaso**

- No han presentado ningún fracaso hasta el momento. *Saiolan*.
- El fracaso, es un tema que no está definido porque todo depende del caso y las circunstancias. *Dpto. Nuevas Empresas*.
- No han presentado proyectos que hayan fracasado o quebrado. *Grupo Familiar Sol*.
- Fracasos no se han presentado hasta el momento. *Camisas y Pantalones Monarca*.

#### **Fuentes de financiación - recursos económicos para intraemprendimientos**

##### **Fondo de Grupo cooperativo – Fondo de empresa**

- Integrar una nueva promoción de un negocio, implica 50% de financiación por parte del negocio y 50% del grupo. *Ulma*.

- Todos los negocios del grupo hacen una aportación sobre sus ventas a un fondo común, lo estimado se estará moviendo entorno a un millón de euros al año dedicado exclusivamente a promoción. *Ulma*.

- Los recursos disponibles para una nueva unidad de negocio, constituyen la posibilidad de obtener un 10% de las utilidades de todos los procesos; así, las fuentes de renta corresponden a los ingresos de los mismos procesos. *Feldespatos*

#### **Bancos**

- A nivel de grupo tienen consolidada la captación de recursos financieros, los negocios no van a los bancos en formas individuales, el grupo Ulma gestiona las necesidades financieras de todos los negocios que no son intensivos en capital. *Ulma*.

- Financiación con bancos. *Molino Roa*.

- Las unidades de negocios fueron financiados 100% por bancos y corporaciones. *Camisas y Pantalones Monarca*.

- Han utilizado financiación de bancos. *Granja Buenos Aires*.

#### 4.8.4. Diferencias en apoyo de la Organización

Las diferencias encontradas en apoyo de la organización, se relacionan a continuación en la tabla N° 22 teniendo en cuenta los aspectos que las definen:

Tabla 22. Diferencias en apoyo de la Organización

Empresas de Mondragón	Empresas de Ibagué
<p style="text-align: center;"><b>Fuentes de financiación</b> <b>Fundaciones y fondos del Grupo Mondragón</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las subvenciones se piden al Grupo Mondragón desde la fundación del Grupo, es dinero que las cooperativas aportan y luego recogen. <i>Eroski</i></li> <li>• Cuando requieren dinero recurren al Grupo Mondragón. En este momento tienen un departamento de innovación, que tiene la función de apoyar económicamente el lanzamiento de nuevos negocios. Otra opción, es recurrir a grupos inversores externos. <i>Ikerlan</i>.</li> <li>• Tienen un presupuesto que en concreto corresponde al 1% de los beneficios de las cooperativas del grupo industrial, disponible para local y gastos de estructura. También existen otros fondos del Grupo Mondragón a los cuales recurren para disponer de capitales, conseguir fondos para inversión en nuevas actividades, o comprar una empresa. <i>Dpto. Nuevas Empresas</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Gobierno y empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En los recursos para invertir en nuevas unidades están implicados el Gobierno y la empresa. <i>Saiolan</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Gobierno y Grupo Mondragón</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan apoyo del gobierno y del Grupo Mondragón. En caso de un 100% de financiación, el 50% lo pone el Grupo y el 50% restante el negocio. Si se financia el 20% con dineros públicos de terceros, entonces, el 80%, (40%-40%) que queda se asume en partes iguales entre el grupo y el negocio. <i>Ulma</i>.</li> <li>• Si necesita financiación acuden al gobierno Vasco, la diputación o al Grupo Mondragón. <i>Universidad de Mondragón</i>.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Transferencia interna de conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se crean nuevas unidades de negocios, miembros de la compañía las asesoran para nivelar conceptos administrativos, productivos y comerciales. <i>Inavigor</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinan estudios como por ejemplo, aprender a leer ya que consideran que quien está estudiando genera ideas, y lo que está aprendiendo lo quiere hacer; lo mejor es fomentar la educación. Para la formación del personal cuentan con profesores de alfabetización. Al empleado nuevo que quiera estudiar, se le costea el 25%, a los seis meses el 50%, al año el 100%, del valor, sin importar qué quiera siempre y cuando esté relacionado con su trabajo. <i>Feldspatos</i></li> <li>• La formación para sus colaboradores es permanente y en el caso de que se necesite personal en Panamá, lo envía. Inclusive tienen como política no excluir, mucho menos a la gente mayor, pero, quien ingrese debe empezar de abajo y ojala sea joven para que les de esa alegría y dinámica que necesitan. <i>Grupo G Hurtado</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Articulador externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso que una persona tuviera una finca y quisiera adecuar parte de ésta con cultivos o para ganado, tiene la opción de generar un proyecto por intermedio de <i>Serviarroz</i>, aclarando que la institución no tiene los recursos económicos para hacerlo, pero, que son articuladores, los guían, llevan y presentan ante los organismos que pueden tenerlos. En caso de que el emprendedor presente una propuesta sin la debida experticia, la entidad lo asesora de forma gratuita. <i>Serviarroz</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Financiación - Gobierno y otras instituciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proyectos se han desarrollado con recursos de la Gobernación y la Cámara de Comercio, con apoyo logístico de la Asociación para el Desarrollo del Tolima. <i>Serviarroz</i>.</li> </ul>

Empresas de Ibagué
<p style="text-align: center;"><b>Financiación – empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El dinero para invertir en los negocios corresponde a un subsidio de la empresa. <i>Metalplas</i></li><li>• Todos los años, a finales de octubre, hacen un presupuesto y no interesa la cifra siempre y cuando represente y haya para la compañía un mejoramiento del negocio. <i>Molino Roa</i>.</li><li>• Los recursos financieros provienen de la compañía y deben depender de ésta. Algunos recursos como la compra de equipos y maquinaria se manejan a través de leasing que es una forma de tener beneficio y poco crédito. <i>Inavigor</i></li><li>• Han utilizado fuentes de la misma organización. <i>Granja Buenos Aires</i>.</li></ul> <p>Cuentan con fuentes propias más que del Estado; entienden que éste ofrece más bien oportunidades que recursos, que deben ser buscados en el sector financiero. En el caso de Panamá, están en un proyecto grande, y las empresas de la organización tienen que generar los recursos que se puedan necesitar para apoyar su desarrollo. <i>Grupo G Hurtado</i>.</p> <p style="text-align: center;"><b>Socios – inversionistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El dinero para invertir en los negocios corresponde a un subsidio de socios. <i>Metalplas</i></li><li>• La investigación es financiada con recursos de los socios, que se han interesado en ella así como en la innovación. La inversión hasta ahora es 100% propia. <i>Inversiones Agropecuarias Doima</i>.</li><li>• Han constituido un capital grande al servicio de la empresa, que reinvierten dejando capital de trabajo. <i>Molino Roa</i>.</li><li>• Las empresas nacieron con recursos que aportaron los socios, no iniciaron con deuda. Se conseguía la cantidad de inversionistas necesarios para que el aporte del capital inicial fuera suficiente. En algunos casos en que se necesitaron más recursos de lo que los socios podían aportar, ellos mismos (los socios) tomaron directamente el crédito, no la empresa. <i>Grupo Familiar Sol</i>.</li><li>• Los dueños de la empresa han puesto dinero pero muy poco. <i>Camisas y Pantalones Monarca</i>.</li><li>• Los proyectos se han desarrollado con recursos privados de diferentes accionistas. <i>Serviarroz</i>.</li><li>• Los recursos disponibles para una nueva unidad de negocio, se obtienen con el apoyo de los socios. <i>Feldespatos</i>.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.8.5. Semejanzas en la Cultura Organizacional - Intraemprendedora

##### **Presencia de una cultura Intraemprendedora en todos los niveles de la organización, iniciando por el más alto**

- La organización debe poner a disposición herramientas, favorecer la innovación, el reconocimiento, dando el ejemplo desde el nivel más alto. *Eroski*.
- Entre los factores que inciden en una cultura están la vocación y la implicación de la dirección general, lo que significa que debe haber cambios en la estructura organizativa desde el nivel más alto. Por ello, se debe trabajar con presidentes, gerentes, directivos, entre otros. *Saiolan*.
- Debe existir conciencia por parte de la gente, acerca de la responsabilidad de todos los miembros, no solo de la dirección general, en la generación de ideas y propuestas de mejoras de productos. *Universidad de Mondragón*.
- El apoyo en los procesos por parte de directivos es total. Es una filosofía dentro de la organización que haya disposición total de parte de dueños, altos mandos y directivas para

incursionar en ese proceso de mejoramiento y cambio, es fundamental, eso genera cultura. *Molino Roa.*

- En la cultura intraemprendedora, el principal factor es el compromiso dirigido, especialmente del gerente con sentido de pertenencia, y luego el alcance, conocimiento y profesionalismo. *Inavigor.*

### **Personas con características intraemprendedores**

- Debe existir un emprendedor con visión, espíritu emprendedor y mentalidad emprendedora en el interior de las organizaciones. *Caja Laboral.*

- Para que una empresa sea creativa debe estar dirigida por personas creativas y abiertas al cambio. Negocios y empresas con personas inquietas, emprendedoras, que lo intentan, que salen, generarán culturas emprendedoras. *Ulma.*

- Se debe contar con personas autónomas que busquen el emprendizaje como la operativa de cada día, ya sea a nivel individual o con otros. *Lana.*

- Deben ser personas inquietas, que analizan y socializan qué ha ocurrido, qué se puede hacer. *Metalplas.*

- Uno de los factores más importantes está en el liderazgo de la persona, en este caso, la del padre de familia, quien era el líder de su grupo de amigos inversionistas y de varias empresas. *Grupo Familiar Sol.*

- La cultura se genera porque la persona tiene la idea de crear, crecer y que la planta progrese a medida que vaya abriendo nuevas empresas que dependan inicialmente de la misma persona. *Camisas y Pantalones Monarca.*

- Otro factor es la calidad del liderazgo y del promotor, el entusiasmo que este le ponga. *Universidad de Ibagué.*

### **Comunicación, respeto, confianza y cumplimiento**

- Debe existir una fuerte comunicación interna, cuando empieza un negocio y nadie quiere quedarse atrás, se genera dinámica, por lo tanto, se gestiona haciendo, no diciendo. *Ulma.*

- No se deben frenar las ideas o las hipotéticas oportunidades de negocios desde el primer momento, tampoco ridiculizar ninguna iniciativa. *Dpto. Nuevas Empresas.*

- Se debe dar confianza, escucha y respeto; se puede discutir. Es compromiso cumplir lo que se promete o, por lo menos, explicar el incumplimiento. *Lana.*

- En una cultura emprendedora, las personas se expresan, hay retroalimentación y, todo el que tiene una idea la aporta sin pena. *Fondo Ganadero del Tolima.*

- Es importante tener una comunicación abierta. *Grupo G Hurtado.*

#### **Proceso intraempresarial (recibir, analizar las propuestas y retroalimentar a los participantes)**

- Internamente identifican oportunidades de base tecnológica y se canalizan para que lo más rápidamente posible se intente llegar a un mercado con ellas. Lo han articulado y hay un canal por el cual se produce, identifica y pone en marcha ese proceso. *Ikerlan*

- Se debe facilitar vías para la presentación del proyecto. Al recibir las propuestas, éstas se analizan profundamente y se toma la decisión más conveniente. La comunicación argumentada acerca de la aceptación o rechazo de la idea a los interesados, es necesaria. *Universidad Mondragón.*

- Es el proceso continuo y pensado de los miembros de la organización que hace que surjan las ideas y se conviertan en un procedimiento que se desarrolla en la compañía para todos, independientemente de quién lo esté desarrollando o implementando. Una vez ese procedimiento es aprobado y aceptado, se replica de forma inmediata. *Molino Roa.*

- A nivel interno, entre las organizaciones del grupo, se busca transmitir una misma cultura empresarial, política y de procesos. *Grupo G Hurtado.*

- En la organización, se debe tener un proceso permanente de desarrollo de nuevas ideas, y unidades de negocio. *Serviarroz.*

#### **Enfrentar el fracaso – aprender a perder**

- Se debe hacer una lectura positiva y decir “algo se ha aprendido de ello y reconocer que se ha tenido el valor de intentarlo”. *Ikerlan*

- Hay que asumir que se puede cometer errores, examinar las cosas con rigor. Perderle el miedo al fracaso o a no obtener el resultado deseado, es factor fundamental para que exista una cultura intraempresarial. *Dpto. Nuevas Empresas.*

- Un factor que puede incidir en la cultura intraempresarial, es querer ver en un papel la utilidad. La gente no quiere correr riesgo. En este sentido, el riesgo es un enemigo del emprendedor. Es necesario tener en cuenta que hay que perder para ganar. *Feldespatos.*

#### **4.8.6. Diferencias en en la Cultura Organizacional - Intraempresarial**

En la tabla N° 23, se presentan las diferencias relacionadas con la cultura intraempresarial.

Tabla 23. Diferencias en la Cultura Organizacional - Intraemprendedora

Empresas de Mondragón	Empresas de Ibagué
<p style="text-align: center;"><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de los valores cooperativos de la corporación siempre están la predica interna, la innovación y los compromisos. <i>Fagor</i>.</li> <li>• Un valor empresarial importante es la curiosidad. Por ello, se reconoce a la gente curiosa, que luego pasa a ser creativa. <i>Ideko</i>.</li> <li>• Para tener una cultura es importante el valor cooperativo. Ser una empresa pequeña, le ha permitido interiorizar ese valor y contar con socios cooperativistas. <i>Ecenarro</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Crear un clima apropiado y activo para el intraemprendizaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar como parte del plan estratégico la necesidad de jugar un papel mas activo en el emprendizaje. <i>Ikerlan</i></li> <li>• Hay que crear un clima donde se pueda equilibrar el ser riguroso en la labor del análisis, con el de dejar para la creatividad e imaginación un espacio suficientemente amplio, exigiendo a la vez rigor. <i>Dpto. Nuevas Empresas</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Permanente conocimiento del mundo exterior</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe haber apertura al exterior, aprendizaje de afuera, escucha y estar muy abiertos. <i>Dpto. Nuevas Empresas</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Atender y dar valor a las experiencias vividas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta que cada jefe de los departamentos vive muy de cerca los resultados de lo que hacen, permite entender por qué existen bastantes interesados en propuestas e ideas. <i>U. de Mondragón</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Dinámica intraemprendedora en los niveles operativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La operativa debe funcionar, si ésta no lo hace, difícilmente funcionará una organización que pueda iniciar un camino de emprendizaje. <i>Lana</i>.</li> <li>• Es necesario crear espacios para que la labor de emprendizaje interno que hacen cotidianamente se pueda desarrollar sin obstáculos, con fluidez. <i>Dpto. Nuevas Empresas</i>.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Visualizar el futuro teniendo claro el presente de la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que haya una cultura debe haber claridad frente a lo que la universidad hace, qué es lo que puede hacer, en qué se debe incursionar. <i>Universidad de Ibagué</i>.</li> <li>• Se debe tener claridad sobre un proceso futurista, más no de inmediatez, tener conciencia de permanencia, pensando en cómo va a protegerse la empresa en el futuro. <i>Grupo G Hurtado</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Mentalidad positiva – aceptar los cambios - solucionar problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una cultura donde las personas antes de encontrar obstáculos, halla soluciones. Ese cambio de mentalidad ha sido muy importante para la empresa, y se ha logrado con la constante de que la persona se involucre en lo que se va a hacer; de esta manera, se le anima a salir adelante, generar ideas y, a acabar con la resistencia al cambio. <i>Inversiones Agropecuarias Doima</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Capacitación y actualización permanente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta el factor humano, la formación de la persona, una formación de crecimiento. <i>Metalplas</i>.</li> <li>• Permitir a su gente estar actualizándose y que puedan abrir espacios. <i>Grupo G Hurtado</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Trabajo en equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para que exista una cultura se debe trabajar en equipo. <i>Fondo Ganadero del Tolima</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Herramientas como apoyo de la cultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos la cultura del manejo del presupuesto como herramienta de control de gestión, que ayuda a que la gente pueda evaluar ideas nuevas. <i>Granja Buenos Aires</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Creación de redes para nuevos proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la comunidad, la cooperativa funciona como un promotor de proyectos al tener contacto permanente con las haciendas adscritas, asociadas. La idea es abrir espacios para que en esa interacción de las haciendas con la organización y los directivos se puedan generar nuevas ideas. <i>Serviarroz</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Ausencia de una cultura intraemprendedora</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene cultura emprendedora dentro de la organización. Son pocas las personas que normalmente han generado ideas. Para que exista, la gente debe hacer investigación y aprender a escuchar las sugerencias que se brindan. <i>Granja Buenos Aires</i>.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.8.7. Semejanzas en Innovación e I+D

##### **Innovación empresarial y estratégica**

- La cultura de la innovación está establecida en todos los niveles, planes estratégicos de las cooperativas y ámbitos de gestión de las mismas. *Fagor*.

- Se aplica innovación. *Ideko*.

- La innovación está en la estrategia. Cada cuatro años, a medida que crece la universidad, se plantea un plan estratégico que se desarrolla y, se consigna cada año en el plan de gestión. La mejor innovación es la exigencia interna, para que ese motor que existe dentro de la empresa, en cada uno, en cada departamento, anden y en los engranajes funcione bien. *Universidad de Mondragón*.

- La empresa E.S.I., es concesionario de varias marcas, por ello, está en permanente innovación. Si hay que cambiar maquinaria, publicidad, local y capacitar a la gente, lo hace. Siempre están atentos a los cambios que realizan de inmediato. *Grupo Familiar Sol*.

##### **Innovación en procesos productivos y administrativos**

- Ha creado 12 retos, uno de ellos es innovar para reducir costos o para generar un nuevo negocio. Así, rompe con las estructuras verticales en hipermercados y supermercados ya que se desarrolla de forma transversal, anulando sesgos y procurando una organización más flexible y ágil. *Eroski*

- En Forja, la innovación está centrada en responder al propósito de ser los mejores del mundo fabricando un producto concreto; para ello, la innovación ha girado en torno al proceso que, para el caso, es único en el mundo. *Ulma*

- Tenemos proyectos que aún no están en marcha pero, sin lugar a dudas, involucran innovación. El fin es tratar un contaminante que, ahora, va a tener un proceso industrial donde se van a producir las saponinas. *Serviarroz*.

- Aplica innovación a través del sistema de control de gestión, cuyas oficinas analizan las unidades de negocios, detectan sus falencias y oportunidades, sugieren y apoyan en los procesos de innovación. No hablan de innovación tecnológica, sino de innovación general en todos sus procesos. *Universidad de Ibagué*.

##### **Innovación en producto y empaque**

- La aplicación de la innovación, se puede visualizar en las estructuras que se están desarrollando, las cuales son una combinación de la madera y el acero. *Lana*.



- Ha presentado innovaciones en empaque y cantidad de unidades. *Granja Buenos Aires.*

### **Innovación en tecnología**

- Ha comprado un sistema para la simulación de la estampación en frío, que permite identificar, previo al proceso, los problemas que se pueden presentar antes de llevar la prenda a la máquina. Se trabaja la estrategia de prueba - error. *Ecenarro*

- Innova en equipos que salen al mercado. En este momento, están montando motores que no contaminan el ambiente, usan un gas que no es tóxico y, consumen el 40 % menos de energía. *Fondo Ganadero del Tolima*

- Desarrollan innovación en cultivos aplicando tecnología láser para ser más eficientes en el riego y en el uso del agua, que es su principal recurso. Para la producción del arroz, traen tecnología de Brasil que adaptan a la región como parte de ese proceso de innovación. En el caso de la panela, están adquiriendo nuevos hornos y nuevas formas de llevarla a su proceso final y; para la extracción de jugo de caña, están visualizando cuál molino es el más eficiente en términos de baja generación de desperdicios y de barrido para obtener un riego más limpio, por tanto, una panela de mejor calidad. *Inversiones Agropecuarias Doima.*

- Trabaja en niveles altos de tecnología que constituye el indicador más importante de producción; evitar que un producto se pierda o se parta, está directamente relacionado con la imagen de la empresa. Por lo tanto, procura la diversificación en tecnología, invierte o reinvierte en ésta, garantizando un mejoramiento permanente. *Molino Roa.*

- En los cultivos, usa semillas nuevas y está pendiente de la implementación tecnológica, por ello, es el primero en adquirir maquinaria de nueva tecnología. En la parte agropecuaria, este interés se mantiene con el uso de tecnología de punta para la construcción. *Grupo Familiar Sol.*

- Procura la innovación tecnológica a través del cambio de máquinas viejas por tecnología de punta. *Camisas y Pantalones Monarca.*

- Poseen tecnología actualizada tanto para panadería como para repostería. Muchos de sus equipos son diseñados y elaborados fuera de la planta, pero, si se arman en su interior. Reconocen que realmente hay suficiente talento como para construirlos en el país, aunque pueden traerse de Europa y Estados Unidos. *Inavigor.*

- Ha aplicado automatización en el mejoramiento de los procesos de pasteurización. *Granja Buenos Aires.*

- Innova al comprar computadores y programas de contabilidad que les permite actualizarse. En laboratorio cuentan con maquinaria, ayuda tecnológica, sistemas de

desarrollo; es primordial tener tecnología y a nivel mundial están bastante adelantados.

*Feldespatos*

- La tecnología forma parte del Grupo. Dentro de su sistema de información, puede ofrecerle al cliente no sólo llevar su factura, sino también, la contabilidad por lote. *Grupo G. Hurtado.*

### **Investigación y Desarrollo**

- Aplica 100% investigación. *Ideko.*
- En I+D, ha trabajado con Eleartect. Fagor Ederlan tiene experiencia en temas de simulación y lleva mucho tiempo haciéndolo para la inyección de aluminio, por ello, un empleado de Ecenarro estuvo durante 8 meses en Eleartect, formándose. *Ecenarro*
  - En producción, la innovación depende de la investigación, de la transferencia de tecnología que se tiene dentro del mismo sector. Dado que ninguno de los productores hace investigación en el área productiva, la Federación Nacional de Ganaderos presta, con pago mensual, este servicio. *Fondo Ganadero del Tolima*
- La investigación se maneja básicamente en la oficina del campo, que es una estructura con laboratorios pequeños y un equipo humano; factor importante en el área. *Inversiones Agropecuarias Doima.*
- Tiene departamento de investigación y desarrollo en el área de mercadeo. *Molino Roa.*

#### **4.8.8. Diferencias en Innovación e I+D**

A continuación se relacionan, en la tabla N° 24, las diferencias en innovación e I+D, encontradas en los diferentes casos empresariales estudiados:

Tabla 24. Diferencias en Innovación I+D

Empresas de Mondragón	Empresas de Ibagué
<p><b>Innovación en nichos de mercados y sectores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación se hace cada cuatro años a través de la incorporación de tecnología. Este proceso recibe el nombre de plan de especialización, donde los investigadores hacen una reflexión no tanto desde las tecnologías, sino de las necesidades de la sociedad, identificando sectores que van a tener un crecimiento importante en los próximos años. <i>Ikerlan</i>.</li> <li>• Packaging, el concepto de innovación, se ha enfocado en nichos de mercado. Apostó por la innovación en mercados donde los productos no se envasaban, por ello, han presentado innovaciones no tecnológicas, pero, que han resuelto un problema existente. En esta organización tienen claro el proceso de innovación, en tres fases: creatividad- idea, invención y explotación que constituyen los elementos claves para que afirme: "Hemos tenido una invención y al final la hemos sacado". <i>Ulma</i>.</li> <li>• Se cataloga tecnológico lanzar el Centro de Promoción en los cuatro sectores (energía, salud, TIC's y aeronáutica) mencionados en el Plan de Ciencia y Tecnología. <i>Dpto. Innovación y Desarrollo</i>.</li> </ul> <p><b>Innovación en conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La innovación se aplica por medio del conocimiento para generar ideas, dar forma a lo que se quiere decir, enfocar el producto a la tecnología y al mercado, así como para desarrollarlo, materializarlo y, luego, comercializarlo. <i>Saiolan</i>.</li> <li>• Un representante de la Universidad de Mondragón, Ikerlan, Departamento de Innovación y dos del Centro de Promoción, realizan un viaje a Israel para ver un modelo de sistema de innovación integral y aprendizaje, que les permite estudiar un sistema de innovación para integrar las distintas licencias. <i>Dpto. Nuevas Empresas</i></li> </ul>	<p><b>Innovación en mercadeo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe innovar en la parte de mercadeo, están empezando a aprender. <i>Fondo Ganadero del Tolima</i>.</li> <li>• En la parte agropecuaria, está pendiente de desarrollos de mercadeo. <i>Grupo Familiar Sol</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.8.9. Semejanzas en Alianzas Estratégicas

##### Gobierno con cooperativa - empresa

- En Euskadi, con el Gobierno Vasco a través de SPRI<sup>210</sup>, ha establecido programas básicos de ayudas. *Fagor*
- Cuenta con el apoyo del gobierno y del Grupo Mondragón. *Ulma*.

<sup>210</sup> Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial.

- La organización cuenta con el apoyo de la Administración Vasca y el Gobierno Central, que donan ciertas cantidades de dinero como respaldo al desarrollo de las primeras etapas de sus proyectos, así como la puesta en marcha de las nuevas empresas. *Ikerlan*.

- Tiene relación con la administración. *Departamento de Innovación y Desarrollo*.

- Mantiene alianzas con el Gobierno Vasco y la diputación. *Universidad de Mondragón*.

- Desarrolla alianzas con el municipio. *Fondo Ganadero*

- Cuenta con ayudas políticas gubernamentales por intermedio de Finagro. *Inversiones Agropecuarias Doima*.

- Tiene alianzas con la Gobernación. *Serviarroz*.

- Ha generado un espacio de integración institucional con entes del gobierno. *Universidad de Ibagué*.

#### **Entre empresa y cooperativa**

- Los proyectos de desarrollo de producto se han ejecutado para y con empresas. *Ikerlan*.

- Forja alianzas entre distintas empresas para la creación no solo de Caja Laboral, sino del Grupo Mondragón. *Caja Laboral*.

- Tiene alianzas con las empresas Idetek, Inasmek, Mik; además, con la organización Kondia que tiene un contrato con los japoneses, a quienes presentó Ideko como su Centro tecnológico. *Ideko*.

- Existe una alianza entre Lana y Urssa. *Lana*

- Tiene una alianza con la Cooperativa Serviarroz. *Inversiones Agropecuaria Doima*.

- Posee una alianza con la empresa privada y las Haciendas. *Serviarroz*.

#### **De personas individuales o colectivos de la región con cooperativa – empresa**

- Cuenta con una alianza de un inventor con la cooperativa. *Ulma*

- Se ha aliado con gente de la región para hacer un centro de acopio. *Inversiones Agropecuaria Doima*.

- Tiene una alianza con el dueño de la idea. *Granja Buenos Aires*.

#### **4.8.10. Diferencias en Alianzas Estratégicas**

Con relación a las diferencias que se encontraron en el factor de alianzas estrategias, se brinda un acercamiento en la tabla N° 25.

Tabla 25. Diferencias Alianzas Estratégicas

<b>Empresas de Mondragón</b>	<b>Empresas de Ibagué</b>
<p style="text-align: center;"><b>Entre cooperativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ABAC y ABACOS son partners - socios en el lanzamiento de nuevos negocios. <i>Eroski</i>.</li> <li>• Alianza con Fagor. <i>Saiolan</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Consultoras con cooperativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LKS realiza estudios de producto, mercado y rentabilidad. <i>Ikerlan</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Incubadora con cooperativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con Saiolan para llevar a cabo el proceso intraemprendedor. <i>Fagor</i>.</li> <li>• Tiene relación con Saiolan. <i>Ikerlan</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Países con cooperativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla proyectos con países como: Holanda, Suiza y Alemania. <i>Saiolan</i></li> <li>• Tiene lazos con Japón. <i>Departamento de Innovación y Desarrollo</i>.</li> <li>• Tiene el proyecto Miramar con países como: México, Cuba, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil, Costa Rica, Portugal y España. <i>Ideko</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Centros tecnológicos, centro de promoción y polos de innovación con cooperativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un Centro tecnológico independiente del Grupo Mondragón. <i>Ikerlan</i>.</li> <li>• Tiene centros tecnológicos y soportes para el Centro de Promoción y el Polo de Innovación Garaia. <i>Departamento de Innovación y Desarrollo</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Inversores regionales e internacionales con centros de tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene identificados inversores españoles e internacionales, que buscan oportunidades de negocios de base tecnológica. <i>Ikerlan</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Al interior del grupo cooperativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como infraestructura de apoyo interno, el Grupo tiene: el Centro de innovación y desarrollo de Ulma, la fundación Ulma y Ulma inversiones, que pertenecen al ámbito del Grupo, desde el cual se desarrollan nuevas promociones. <i>Ulma</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Grupos cooperativos con cooperativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene alianza con el Grupo Mondragón. <i>Universidad de Mondragón</i>.</li> <li>• Posee una alianza con el Grupo Mondragón al formar parte del mismo. <i>Ecenarro</i></li> <li>• Tiene alianzas con el Grupo Dabobat, Soraluze. <i>Ideko</i></li> <li>• Mantiene alianzas con fondos que tiene el Grupo Mondragón para apoyar o participar en nuevas actividades, como: Fundación G. M. a través del Grupo Mondragón inversiones y G.M. Promoción y G. M. Innovación. <i>Dpto. Nuevas Empresas</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Redes de inventario de investigadores con cooperativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un inventario de investigadores no solo de Ideko, también de la red de Agentes Vascos de Tecnologías, red Española, red Europea y está trabajando la red Iberoamericana. <i>Ideko</i>.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Entre empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está aliada con Smart Distribuciones Producciones y Granja Buenos Aires, compañías fundadoras de Inavigor. <i>Inavigor</i>.</li> <li>• Tiene relación con entes del sector productivo. <i>Universidad de Ibagué</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Entidades que apoyan la investigación con cooperativas - empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con Corpoica, centro de investigación. <i>Inversiones Agropecuaria Doima</i>.</li> <li>• Cuenta con Colciencias. <i>Serviarroz</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Universidades e instituciones de educación técnica y tecnológica con cooperativas - empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene contacto con Universidades y el Sena. <i>Inversiones Agropecuaria Doima</i>.</li> <li>• Contacta Universidades y al Sena. <i>Serviarroz</i>.</li> <li>• Tiene relación con entes de la Academia. <i>Universidad de Ibagué</i>.</li> <li>• Proyecta alianzas con la Universidad de Ibagué. <i>Feldespatos</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Entidades financieras con empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene alianzas financieras con bancos y corporaciones, Coltefinanciera, Comercia e Inter crédito. <i>Camisas y Pantalones Monarca</i>.</li> <li>• Tiene alianzas con entidades financieras. <i>Grupo G Hurtado</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Empresas con socios externos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene negocios independientes de comercialización con socios de los Llanos Orientales y la Costa Atlántica. <i>Granja Buenos Aires</i>.</li> <li>• Tiene alianzas con socios de organizaciones locales y nacionales, <i>Grupo Familiar Sol</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Otras instituciones con cooperativas - empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla alianzas con la Federación Nacional de Ganaderos. <i>Fondo Ganadero</i></li> <li>• Tiene alianzas con la ADT, <i>Grupo Familiar Sol</i>.</li> <li>• Contacta a la Cámara de Comercio y a la ADT. <i>Serviarroz</i></li> </ul>

#### 4.8.11. Semejanzas en Incentivos

##### **Reconocimiento personal - éxito personal – trato personal**

- Su propio éxito personal es querer sacar adelante una empresa y, dos años después, seguir creciendo; la idea “tengo cada vez más trabajo, tengo que ampliar el número de personas” constituye un reconocimiento. Si además se pone capital en la empresa, se tendrá reconocimiento en los beneficios. *Ikerlan*.

- Los empleados tienen que buscarlo; y más que económico, tiene que ser de reconocimiento; es un motivo de satisfacción y motivación. *Lana*.

- El reconocimiento muchas veces es la palmada en la espalda, pero, finalmente es la forma en que se dirige, se sonrío y se hace un comentario, en un momento determinado. Las personas son muy sensibles y quieren que se les reconozca, no con un discurso ni grandes agradecimientos públicos, sino con el trato humano, el trato personal, que la persona vea que lo que ha hecho es positivo y ha tenido algún efecto. *Universidad de Mondragón*

- El incentivo que realmente sienten y piden es “déjenme trabajar en el proyecto y créanme, ayúdenme con recursos, déjenme sacar esto adelante”, que constituye, a la vez, una responsabilidad. *Inversiones Agropecuarias Doima*.

##### **Reconocimiento al nombrarlo como caso exitoso en memorias y revistas; a clientes y visitas**

- Desde el Centro, el único reconocimiento consiste en publicar un buen desempeño en las memorias, contarlo a los clientes y visitas, recordar que ha sido un caso de éxito y nombrarlo. *Ikerlan*

- Estimula a los empleados que tienen buenos resultados, publicando sus nombres en determinados sitios, con lo cual se hace visible al resto de la organización. *Dpto. Nuevas empresas*.

- Cuando una idea es elegida por concurso, se publica en la revista de Roa. *Molino Roa*.

##### **Incentivos no formalizados o en proceso**

- No tienen estipulados. *Eroski*.
- El proyecto intraemprendedor está en proceso, por ello, no han definido incentivos. *Saiolan*.

- No tiene demasiados. *Ikerlan*.

- Aun hay un amplio camino por recorrer. *Lana*.
- El tema de reconocimiento en las cooperativas es una asignatura pendiente. *Ideko*.
- No trabaja con incentivos. *Ecenarro*
- Oficialmente no tiene, no está escrito y se maneja personalmente. Pero si en algún momento hay que reconocer una buena labor, se toma una decisión y se brinda permisos, licencias, capacitaciones, aumentos. *Metalplas*.
- No tiene incentivos claros. Afirma que las empresas deben brindar buen salario e incentivos a la unidad que produzca y que funcione. *Camisas y Pantalones Monarca*.
- No tiene una política de incentivo. Sin embargo, ha dado dinero, premios, electrodomésticos, viajes. *Inavigor Ltda*.
- Están en implementación. *Serviarroz*.
- Hasta ahora se está tratando de definir algunos incentivos económicos y reconocimientos como cambio de escalafón, relacionado con la actividad académica. *Universidad de Ibagué*.
- Si bien no hay un proceso formal, si bonifica y hace participar a sus colaboradores. *Grupo G Hurtado*.

#### **Reconocimiento económico**

- No tiene incentivos de tipo económico, tiene uno indirecto. Cada dos años, la organización hace una valoración a la labor de sus empleados cuyas aportaciones son parte de las competencias que tienen que desarrollar; del resultado depende que puedan cobrar más o menos sueldo. *Ikerlan*.
- Procura tener reconocimiento económico porque lo consideran un incentivo valioso. *Ulma*.
- En caso de que la idea sea elegida por concurso, hace un reconocimiento económico a través de un porcentaje en el sueldo o un aporte. *Molino Roa*.
- En caso de que se esté generando un negocio brinda bonificaciones, se reconoce y estimula el proceso. *Feldespatos*.
- En la medida en que crece la empresa, se establece un plan de bonificación para todo el personal, que se desea estructurar y formalizar. *Grupo G Hurtado*.

#### **Promoción interna**

- Es norma de Grupo, que cuando hay promociones entre negocios tienen prioridad los de casa. *Ulma*.

- La gente creativa se apoya y promociona nombrándola como jefe de proyectos. El reconocimiento obedece a la evolución dentro de la organización. *Ideko*
- Estimula a las personas promocionándolas. *Dpto. Nuevas empresas.*
- Promueve a la gente internamente, es decir, que casi todos aquellos miembros que están al frente de los centros de negocios han sido pasantes. *Fondo Ganadero del Tolima*
- Se busca que trabajen y manejen el proyecto que generaron. *Inversiones Agropecuarias Doima*
- Tiene mecanismos internos de promoción. *Molino Roa.*
- Es un incentivo el hecho de que los colaboradores que ayudan a desarrollar el proyecto, manejen finalmente la empresa. *Grupo Familiar Sol*
- Por ahora, vincula las personas en los procesos, es decir, la persona que genera la idea y trabaja dentro de la empresa, luego será gerente de la misma. Ésta no es una política definida. *Granja Buenos Aires.*

#### **4.8.12. Diferencias en Incentivos**

A continuación, la Tabla N° 26, relaciona las diferencias encontradas en cuanto a incentivos entre las empresas estudiadas.



Tabla 26. Diferencias en Incentivos

Empresas de Mondragón	Empresas de Ibagué
<p style="text-align: center;"><b>Liberación de tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente trabaja día a día, por lo tanto, se le debe liberar, es una sinergia negociada. Por ejemplo, se labora media jornada y en las tardes, se dedica tiempo a desarrollar el proyecto empresarial. La actividad suele ejecutarse sin remuneración, la persona debe poner algo de la posibilidad de ganar dinero. <i>Fagor</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Garantía del puesto de trabajo en caso de fracaso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de fallar en una promoción, el empleado conserva su puesto, se lo reservan u otro exactamente igual o del mismo nivel. Esta es una vía de garantía. <i>Ulma</i>.</li> <li>• Cuando a un socio le proponen asumir una actividad, éste conserva, durante los dos primeros años, su estatus y derechos porque está lanzando una nueva actividad de negocio. Se sabe que si fracasa al ponerlo en marcha, puede volver a Ikerlan que lo vincula nuevamente en los proyectos que tiene. Esta es una garantía que anima a algunos a emprender. <i>Ikerlan</i>.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Reconocimiento académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve estudios de especialización en la Universidad de Ibagué y viajes al exterior por un tiempo determinado, con todo pago por la empresa. <i>Fondo Ganadero del Tolima</i>.</li> <li>• Ha definido incentivos en los grupos de investigación para generar negocios, de cuyo resultado también depende recibir incentivos. <i>Universidad de Ibagué</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Concursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza concursos de ideas. <i>Molino Roa</i>.</li> <li>• Ha hecho concursos para ponerle nombre a un producto e incentivar. <i>Inavigor Ltda</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Premios por productividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quien cumple metas en los centros de costos, es motivado con viajes fuera de la ciudad con todo pago más un acompañante. <i>Fondo Ganadero del Tolima</i>.</li> <li>• La empresa da premios de productividad a quienes considera que han aportado en su trabajo y sus ideas, nunca se les quita el mérito de haber aportado en un negocio. Se les entrega bonos para viajes, tiquetes, mercados o cualquier premio que deseen disfrutar. <i>Inversiones Agropecuarias Doima</i>.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9. FACTORES DE ÉXITO EN LOS INTRAEMPREDIMIENTOS

Para favorecer el desarrollo de un clima intraemprendedor en el seno de las organizaciones, se deben considerar diferentes factores<sup>211</sup>, como:

- **Intraemprendedor:** se debe buscar vinculación de personas con talento, inteligentes y que puedan tener motivación propia. Un trabajador que se convierta en un empresario, por tanto, en una empresa unipersonal.

- **Apoyo de la organización:** provoca el cambio y la reorganización empresarial, así como el intraemprendimiento con el apoyo y compromiso de la dirección. Es importante tener en cuenta que el éxito de la actividad no sólo depende del emprendedor, sino también, de las condiciones que se establezcan dentro de las organizaciones para que éste aparezca y actúe.

<sup>211</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).

Además tener claridad sobre la importancia de tolerar errores y hacer retroalimentación continua, la organización debe dar el tiempo requerido para que los colaboradores exploren ideas nuevas, debe apoyar, desde la dirección, a los nuevos proyectos y el fortalecimiento de los ya existentes. Un aspecto muy importante, es reconocer la necesidad de un perfil emprendedor al interior de las organizaciones.

- **Cultura organizacional – intraemprendedora:** se caracteriza por generar comunicación, relaciones interpersonales; incitar a los intraemprendedores a la producción de intraemprendimientos en el interior de la propia empresa o a la participación en otras nuevas creadas en el exterior. Ésta implica, actuar sobre la cultura de la empresa incidiendo en ella como dinamizadora del cambio.

- **Innovación e I+D:** se refleja en la aplicación de la creatividad y la innovación, potencializando las habilidades de los empleados en estos campos. Para ello, se debe adquirir 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:** afianza el trabajo en equipo de alto rendimiento. Fortalece las relaciones interinstitucionales con el entorno, que deben ser sólidas, entre entidades que puedan generar el intraemprendizaje como universidades, centros de investigación y las empresas.

- **Incentivos:** impulsan la existencia de recompensas y reconocimientos dentro de las organizaciones.

En este sentido, el trabajo con los entrevistados de las distintas organizaciones complementa el aporte de los autores antes citados, quienes plantean como factores determinantes y favorables para el intraemprendizaje a: el Intraemprendedor, el apoyo de la organización, la cultura intraemprendedora, la innovación e I+D y las alianzas estratégicas e incentivos. Éstos se detallan a continuación:

#### 4.9.1. Intraemprendedor

Es aquél colaborador con espíritu promotor e iniciativa que trabaja en una organización, focalizado en la generación de nuevas actividades intraemprendedoras, por lo tanto, debe poseer características de un líder capaz de integrar esfuerzos, generar ilusión y entusiasmo entre los compañeros. Debe poseer actitud personal favorable, ser soñador, imaginativo,

inquieto, curioso, con el deseo de probar cosas nuevas, arriesgado, dispuesto a vivir en entornos de incertidumbre y a asumir que existe una tasa de fracaso.

Es responsable, comprometido, asume retos, los disfruta y emocionalmente se entusiasma, de tal manera que los convierte en satisfacción personal. Al estar dentro de una organización, es capaz de generar ideas o tomar una ya creada en el seno de la misma para liderarla, impulsarla y materializarla; es decir, que produce ideas y proyectos, los aterriza y viabiliza.

Esta figura tiene un alto poder de convocatoria y credibilidad. Sabe defender, exponer y vender propuestas al interior o exterior de la organización, además, está atento ante las necesidades de la región y a oportunidades de inversión; en ese sentido, analiza alternativas e identifica innovaciones, generando oportunidades de negocio y posibilidades de mejora dentro de la organización. Para ello, es necesario que tenga conocimiento relacionado con las ideas, negocios y contar con experiencia para generar nuevas empresas.

Finalmente, es preciso decir que más que un experto en el tema de desarrollo, debe ser un integrador de expertos alrededor del mismo. También cabe resaltar que, hoy día, el conocimiento se adquiere con mayor facilidad que antes, por lo tanto, el perfil del intraemprendedor es independiente de la formación que éste tenga; pero, dependiente del deseo y la voluntad de querer salir adelante por encima de requerir un nivel ni siquiera profesional.

### **Empresas de Mondragón**

Lo conciben como una persona autónoma, que cree en sí mismo, en sus ideas y está convencido de que su vocación ha sido la de generar nuevas actividades. Es perseverante, constante, y no decae cuando van mal las cosas; habla menos de los problemas que de las oportunidades; busca distintas aproximaciones a una solución; tiene tendencia innata por el gusto al cambio y acepta lo que implica la innovación. Además, el emprendedor comunica bien sus ideas, brinda ejemplo y tiene afán de mejorar su vida social.

### **Empresas de Ibagué**

Lo definen como una persona con cualidades humanas, buenas relaciones, cautelosa, prudente, juiciosa, observadora, atenta, objetiva, recursiva, versátil, optimista, confidencial, honesta, segura, extrovertida, creativa con capacidad de innovar. No toma decisiones a la ligera; tiene disciplina personal y financiera; no es infeliz pero tampoco descapitaliza la empresa; promueve el trabajo en equipo; enseña por medio del ejemplo y, además, debe

manejar el tema familiar sin afectar el empresarial. Para él, el aprendizaje y el progreso son lo más importante, por lo tanto, mira a largo plazo con el objetivo, las ganas y la necesidad de crecer. Tiene un alto conocimiento de la organización, experiencia y además debe capacitarse y llevar el aprendizaje dentro del negocio.

#### **4.9.2. Apoyo Organizacional**

Las organizaciones no sólo apoyan en aspectos económicos, humanos, infraestructurales, tecnológicos, de inversión y, motivacionales, sino también, con el conocimiento para gestionar las empresas, que adquieren y asumen compromisos desde la propia junta, la dirección y la gerencia para impulsar el emprendizaje. De igual manera, cuando trabajan varias organizaciones, éstas aportan de manera conjunta los recursos necesarios para el desarrollo del nuevo intraemprendimiento.

El intraemprendedor es identificado entre socios, internos temporales y colaboradores; por lo general, es joven y cuenta con características personales y con su saber hacer.

De otra parte, existe disponibilidad total de la empresa para escuchar las oportunidades y tomar en serio las propuestas que se generen y que son evaluadas desde su conveniencia. Lo anterior significa que se brinda el apoyo necesario para lograr que el proyecto sea consolidado, es decir, la idea sea estructurada, cumpla con los propósitos y objetivos de la organización

Sumado a esto, está la especial atención que se le presta a la condición en la cual quedan las personas en situaciones de fracaso. Para ellas, se presentan opciones positivas de protección que minimizan el impacto que puede tener, fallar en un negocio, como por ejemplo: reubicación del personal, tolerancia frente a las equivocaciones sin perjuicio profesional ni del cargo dentro de la organización y, sin inculpar al trabajador; en circunstancia de venta, al comprador se le propone la posibilidad de conservar a los empleados. Si no se llega a un acuerdo, los empleados se liquidan con todos los requisitos de ley y, aquellos que son muy buenos, se procura reubicarlos en otra empresa.

Tal tolerancia, hace posible entender que para las organizaciones ninguno de los proyectos llega a ser, en realidad, un fracaso, sino proyectos en maduración, que terminaron su fase, no crecieron más a pesar de ser rentables y de contar con el respaldo de la organización.

Esta condición se relaciona con el tema de la gestión del conocimiento y del aprendizaje en caso de no alcanzar el éxito.

Con relación a las fuentes de financiación para intraemprendimientos, existe el apoyo de fondos propios dentro de algunos grupos cooperativos y empresariales. Estos funcionan de la siguiente forma: integrar en los negocios una nueva promoción, se resuelve financiando el 50% de su valor, mientras que el Grupo asume el 50% restante o, los negocios del Grupo hacen una aportación sobre sus ventas a un fondo común, dedicado exclusivamente a promoción; otra posibilidad es extraer un 10% de las utilidades de todos los procesos, así, los mismos ingresos constituyen la fuente de rentabilidad.

Finalmente, es importante mencionar que los negocios no van a los bancos en formas individuales, el Grupo gestiona las necesidades financieras de todos aquellos que no son intensivos en capital, mientras que algunas unidades de negocios son financiadas 100% por bancos y corporaciones.

#### **Empresas de Mondragón**

El Grupo Mondragón brinda subvenciones a través de dineros que las cooperativas aportan y luego recogen. De igual forma, este grupo cuenta con un departamento de innovación, que tiene la función de apoyar ideas de lanzamiento de nuevos negocios con dinero, además, poseen otros fondos a los cuales recurren para disponer de capitales, conseguir fondos para inversión de nuevas actividades, o comprar una empresa.

Otros recursos, para invertir en nuevas unidades, provienen del gobierno y del Grupo Mondragón. Así, por ejemplo, del 100% de la inversión el 20% puede ser financiado con dineros públicos de terceros; entonces el 80% (40%-40%) restante, se asume por partes iguales entre el Grupo y el negocio.

#### **Empresas de Ibagué**

Cuando se crean nuevas unidades de negocios, los miembros de las compañías realizan transferencia interna de conocimiento para nivelar conceptos administrativos, productivos y comerciales. En ese sentido, la formación es importante porque quién está estudiando puede generar ideas y aplicar lo que está aprendiendo en la organización; en consecuencia, fomentar la educación es un camino hacia el emprendimiento. Para ello, las organizaciones brindan apoyo financiero al empleado que quiere estudiar, sobre todo si aquello que escogió tiene que ver con su trabajo; éste cubre desde el 25% hasta el 100% del coste.

También, se apoya desde los articuladores externos que se encargan de guiar y presentar ante los organismos de financiación a los emprendedores y sus proyectos, de manera que, sean respaldados económicamente. Cuando el sujeto no tiene la experticia para presentar sus propuestas, la entidad, de forma gratuita, lo asesora. Las instituciones que han apoyado proyectos son: Gobernación, Cámara de Comercio y la propia empresa ya que entienden que el Estado ofrece más bien oportunidades que recursos; éstos deben ser obtenidos del sector financiero.

Los socios e inversionistas de las empresas están prestos a apoyar e invertir en investigación y nuevos negocios. Gracias a ello, han nacido empresas con recursos pero sin deuda porque el aporte del capital inicial para las mismas era suficiente. En algunos casos, cuando se necesitó de mayor cantidad de recursos de los que los socios podían aportar, ellos mismos (los socios) tomaron directamente el crédito, no la empresa.

#### **4.9.3. Cultura Organizacional - Intraemprendedora**

Debe existir presencia de una cultura Intraemprendedora en todos los niveles de la organización donde haya disposición, compromiso y sentido de pertenencia por parte de dueños, presidentes, gerentes, rectores y directivos. Lo anterior significa que debe haber cambios en la estructura organizativa y un continuo mejoramiento al interior de la organización. Además, se debe tener conciencia, por parte de los colaboradores, de que no sólo de las altas directivas depende la generación de ideas y propuestas de mejora de productos, también lo es de cualquiera de los miembros de la organización.

En ese orden de ideas, para que esta cultura permanezca en el interior de las organizaciones debe haber personas con perfil intraemprendedor, que busquen el intraemprendizaje como la operativa de cada día, ya sea a nivel individual o en equipo. Ésta debe caracterizarse por valorar y promover la comunicación interna, la confianza, la escucha, el cumplimiento y el respeto, sin frenar las ideas o las hipotéticas oportunidades de negocios desde el primer momento en que se conocen, generando una dinámica de gestión desde el hacer, no desde el decir.

Las organizaciones deben desarrollar un proceso intraemprendedor donde se identifiquen y canalicen oportunidades y, en lo posible, se intente llegar a un mercado con ellas. Para ello, debe existir facilidad de vías para llevar a cabo la presentación de proyectos, que se analizan profundamente para tomar la decisión más conveniente; además, debe comunicarse de forma argumentada la aceptación o rechazo de la idea a los interesados.

Así, intraemprender constituye un proceso continuo de surgimiento de ideas que se van convirtiendo en un procedimiento que se desarrolla y que, una vez es aprobado y aceptado, se adapta a toda la organización, replicándose de forma inmediata; con ello, se transmite una misma cultura empresarial, política y procesos.

Las organizaciones deben aprender a enfrentar el fracaso. Para ello, deben entender que en ocasiones hay que perder para ganar como un aprender a perder. Hacer una lectura positiva del error es un factor fundamental para que exista una cultura intraemprendedora.

### **Empresas de Mondragón**

Para tener una cultura intraemprendedora es importante desarrollar el valor cooperativo y de curiosidad, la predica interna, la innovación y los compromisos. Igualmente, lo es crear un clima apropiado y activo para el intraemprendizaje, dejando para la creatividad e imaginación un espacio suficientemente amplio dentro de la organización.

Para afianzar esta cultura, es necesaria la apertura y estar en permanente conocimiento del mundo exterior. Además, es importante valorar las experiencias de los jefes de departamento quienes viven de cerca los resultados de lo que hacen; aun más, reconocer la dinámica intraemprendedora en los niveles operativos, brindando espacios para que esa labor sea fluida y cotidiana, de lo contrario, difícilmente funcionará una organización que quiera y pueda iniciar un camino de intraemprendizaje.

### **Empresas de Ibagué**

Para que haya una cultura intraemprendedora debe haber claridad frente a lo que la organización hace, qué puede hacer, en qué debe incursionar. Para ello, es necesario tener visión y proyectar el futuro, teniendo claro el presente de la organización.

Es importante que en una cultura intraemprendedora existan personas con una nueva mentalidad que les permita antes que encontrar obstáculos, hallar soluciones; que son posibles si se trabaja con la constante de que la persona debe involucrarse en lo que se va a hacer, animándola a salir adelante. Además, se debe brindar capacitación, actualización permanente, apoyo con herramientas y, por último, trabajar en equipo tanto al interior como al exterior de las organizaciones, de modo que se formen redes para la generación de nuevos proyectos.

#### **4.9.4. Innovación e I+D**

La innovación debe estar presente en todos los niveles de la organización, en planes estratégicos y en los ámbitos de gestión de las mismas.

En las organizaciones, se implementan diferentes formas de innovación, entre ellas están: la innovación por retos, que busca reducir costos o generar un nuevo negocio, rompiendo con estructuras verticales para lograr una organización más flexible y ágil; innovación por proceso industrial, que se centra en responder a las necesidades del mercado y en convertir a la empresa en la mejor del mundo fabricando o produciendo un producto; innovación en productos al hacer estructuras combinadas de materiales como madera y acero; innovación en la presentación de empaques y cantidad de unidades; innovación de control de gestión cuyas oficinas analizan las unidades de negocios, detectan falencias, oportunidades, sugieren y apoyan en los procesos de innovación. Además, se ha aplicado la innovación con tecnología láser, en maquinaria, equipo de sistemas, procesos, simuladores y sistemas de la información. Es decir, que la innovación se ha materializado en procesos productivos, administrativos, productos, empaques y tecnológicos.

Es importante tener en cuenta que para que se lleve a cabo la innovación, es necesario que exista la investigación y el desarrollo (I+D) y, para ello, es necesario saber con qué recursos cuentan las organizaciones. En unas, la investigación y desarrollo es aplicada en un 100% ya que se cuenta con los recursos necesarios, en otras, la innovación depende de la investigación; lo que significa que está sujeta a la transferencia de tecnología que tienen dentro del mismo sector. En otras, la investigación se maneja básicamente en oficina de campo, con una estructura de laboratorios pequeños y un equipo humano.

##### **Empresas de Mondragón**

En el grupo, la innovación incorporada es tecnología que responde a las necesidades de la sociedad en sectores que van a tener un crecimiento importante en los próximos años, entre ellos: energía, salud, TIC's y aeronáutica, por tanto, el concepto de innovación está orientado a nichos de mercados y sectores. También, aplica la innovación por medio del aprendizaje y del conocimiento para generar ideas, enfocar el producto a la tecnología y al mercado y, así, desarrollar el producto para materializarlo y comercializarlo.

##### **Empresas de Ibagué**

En algunas empresas de la ciudad de Ibagué están iniciando un proceso innovador en el área de mercadeo, por ello, se encuentran en una fase de aprendizaje.



#### **4.9.5. Alianzas Estratégicas**

Éstas se han desarrollado entre diferentes instancias, como: Gobierno con cooperativas y empresas; entre empresas y cooperativas; entre personas individuales o colectivos de la región con cooperativa – empresa.

##### **Empresas de Mondragón**

En el grupo, las alianzas estratégicas identificadas se llevan a cabo entre Cooperativas; entre Consultoras con Cooperativa; entre Incubadora con Cooperativa; entre países con cooperativas; entre Centros tecnológicos; entre Centros de Promoción y Polos de Innovación con Cooperativas; entre Inversores regionales e internacionales con centros de tecnología; al interior del mismo Grupo Cooperativo; entre Grupos cooperativos con cooperativas y, entre Redes de inventario de investigadores con cooperativas.

##### **Empresas de Ibagué**

En las empresas de Ibagué, se desarrollan alianzas entre las mismas empresas, las entidades que apoyan la investigación con cooperativas – empresas; las Universidades e instituciones de educación técnica y tecnológica con cooperativas – empresas; las entidades financieras con empresas; las empresas con socios externos y otras instituciones como Federaciones y Asociaciones con cooperativas – empresas.

#### **4.9.6. Incentivos**

Es importante que las empresas tengan en cuenta incentivos con los cuales se reconozca la labor realizada por sus colaboradores, entre ellos están: el reconocimiento personal como motivo de satisfacción por sacar adelante un nuevo negocio; el reconocimiento a través del trato humano y personal, que le permite a la persona saber que aquello que ha hecho tiene un efecto positivo en la organización.

El incentivo también se da cuando un caso exitoso se publica en memorias, revistas y se da a conocer a los clientes y visitas. Además, cuando se realiza la promoción interna de manera que los emprendedores terminen dirigiendo los proyectos y empresas generadas; en el caso de las universidades, el reconocimiento se expresa en el cambio de escalafón relacionado con la actividad académica.

A los incentivos económicos como los aumentos de sueldo, los premios en dinero, las bonificaciones, la participación como socios; se suman los no económicos como: permisos, licencias, capacitación, premios en electrodomésticos, viajes y beneficios en general.

### **Empresas de Mondragón**

En incentivos, se tiene claro que debe existir una sinergia negociada, como por ejemplo, liberación de tiempo al trabajar media jornada para dedicarse, en las tardes, a desarrollar el proyecto empresarial. Esta actividad, generalmente se realiza sin remuneración ya que la persona debe poner algo de la posibilidad de ganar dinero. Cuando quien se lanza a una promoción, actividad o negocio es un socio, esta figura se conserva durante dos años y, en caso de fracaso, se le garantiza la reserva de su puesto de trabajo u otro exactamente igual o del mismo nivel.

### **Empresas de Ibagué**

Existen estímulos de reconocimiento académico como realizar estudios de especialización, con viajes al exterior por tiempo determinado; todo pago por la empresa. Además, se promueven concursos y premios por productividad a quienes se considera han aportado en su trabajo y sus ideas, como viajes con todo pago más un acompañante, bonos tiquetes, mercados o cualquier cosa que quieran disfrutar. Finalmente y sobre todo, se reconoce a la persona el mérito de haber aportado en un negocio.

## **4.10. FACTORES DE FRACASO QUE AFECTAN LOS INTRAEMPREDIMIENTOS**

### **4.10.1. Semejanzas en Factores de Fracaso**

Es necesario tener en cuenta que así como existen factores de éxito, se presentan factores de fracaso que inciden en el desarrollo de los intraemprendimientos. A continuación se relacionan las semejanzas encontradas en los casos estudiados:

#### **Un nuevo negocio consume energía de la organización madre**

- Aquello que no es del negocio principal afecta porque se le debe dedicar recursos, horas y prestar personal que no está en plantilla. *Eroski*.
- Cuando la nueva iniciativa se convierte en un problema de gasto para la empresa encargada. *Ikerlan*.
- En las empresas se produce un dilema: ¿Cómo compaginar dos actividades que son contrapuestas?, por ejemplo: explotar un negocio y sacar el máximo rendimiento y, a la vez, generar un nuevo negocio que hoy no existe. La mayoría de empresas no ha visualizado este

problema y ha sufrido las consecuencias. Son muchos los productos novedosos, innovadores, bonitos que salen al mercado y generan dificultad; el hecho de ser nuevos supone mayores esfuerzos, tiempos de maduración, paciencia, más energía y recursos de la organización que necesita sacar la cuenta de explotación, de algo que no ha demostrado tenerla y no va a hacerlo porque aún no puede. El producto implica, entonces, esfuerzos administrativos, comerciales, tecnológicos, temporales que hacen pensar que la nueva iniciativa está dificultando el trabajo ordinario. *Departamento de Innovación y Desarrollo.*

- Un nuevo proyecto, conlleva a problemas de liberación de horas, recursos y dedicación nueva. *Universidad de Mondragón.*

- Dedicarse a una actividad diferente, resta energía para atender otros negocios. *Metalplas.*

### **Falta de visualización y desconocimiento del sector - actividad económica**

- Éste era un grupo empresarial donde lo que se producía sonaba a hierro para todas las cooperativas; así que entrar al mundo de los servicios se entendía mal. *Fagor.*

- Cuando Ikerlan empezó a tener conocimiento tecnológico que le fue ofrecido a sus empresas que son clientes tradicionales, tal oferta se convirtió en un problema porque intentar obtener rendimiento de éste le exigió entrar en un nuevo sector que desconocía. *Ikerlan.*

- En salud está segmentando, sin embargo, le cuesta visualizar el sector al que se va a dedicar porque requiere de conocimiento y competencias que, en principio, no tiene claro. *Departamento de nuevas empresas.*

- No se da con la actividad económica correcta. *Fondo Ganadero del Tolima.*

- La diferencia al manejar un negocio de tecnología a uno de arroz, es grande.

*Inversiones Agropecuarias Doima.*

### **Burocracias**

- La existencia de burocracias internas, ocasiona que cueste lanzar las ideas. *Ideko.*

- La falta de gestión por parte de la Dirección, hizo que algunas ideas nunca empezaran o se quedaran en el camino. *Molino Roa.*

- Algunas personas del nivel más bajo ven oportunidades, pero, no tienen apoyo de su director y/o personal de segundo y tercer nivel porque hubo alguien que no las dejó llegar.

*Inavigor*

- Bloqueos de un área a otra. *Granja Buenos Aires*

### **Medir en términos de rentabilidad**

- Las iniciativas mueren porque se asignan a una unidad de negocio X de la empresa, sin que el director general la hubiese medido en términos de rentabilidad. *Ikerlan*
- Búsqueda de actividades que tengan rápido rendimiento, rentabilidad desde el primer día y, que no impliquen demasiado tiempo. *Lana*.
- Falta de inversión en nuevos intraemprendimientos, de los cuales se espera ingresos inmediatos, antes que calidad. *Feldespatos*.

### **Variaciones – ciclos económicos**

- Sobre el precio de la materia prima, fundamentalmente el cobre que ha sido extractado y obtenido del contrabando proveniente de Europa, en los tiempos de Franco, cuando las fronteras de España estaban cerradas para el intercambio comercial, se tienen falsas ideas, tanto que, en este momento, dicho mercado es considerado poco transparente, al igual que el del aluminio, el zinc, el latón. *Fagor*.
- Fagor Automation, tiene problemas originados por el euro fuerte con relación al dólar, dado que el 60% de sus ventas están en el área del dólar o en áreas geográficas dolarizadas y las transacciones comerciales internacionales se hacen en dólares. *Fagor*
- Forja funciona con el precio del petróleo. Si éste baja, el negocio se detiene ocasionando problemas de rentabilidad y, si sube, el negocio se dispara. Los negocios son afectados por los ciclos económicos. *Ulma*.
- En las lomas de Colombia, los principales productores de panela son los campesinos. Cuando hay cosecha cafetera, ellos cierran sus trapiches y se van a recolectar café, provocando escasez de panela e incremento del precio en el mercado. *Inversiones Agropecuaria Doima*.

### **Competitividad – competencia**

- La falta de competitividad causa la eliminación de una línea. *Ecenarro*.
- Los molinos pequeños no contaban con la posibilidad de competir con empresas de mayor tamaño, por ello, se tomó la decisión oportuna de vender. *Grupo Familiar SoL*.
- Cuando empezó la crisis y las fusiones entre las grandes compañías, se visualizó claro el momento de vender y dar la empresa Aires a alguien que la pusiera a competir con las empresas grandes. Éstas son decisiones producto del mercado, el desarrollo del país y de la región. *Grupo Familiar SoL*.

- La competencia se genera por cierta disparidad. Así, hay competidores como Venezuela por sus extensiones y grandes producciones en hectareaje y, como Perú que tiene un factor climático valioso; su grado de luminosidad solar es más alto que el de Colombia, por lo tanto, la productividad es diferencial. *Serviarroz*.

### **Negocios maduros**

- La falta de competitividad causa la eliminación de una línea. *Ecenarro*
- Maquinaria, fue un negocio que no creció más, saturó el mercado, tuvo una facturación muy baja y, poco significado a medida que la empresa crecía. *Fondo Ganadero del Tolima*.
- Por políticas de comercialización, el negocio de la leche no crece más y, se elimina. *Fondo Ganadero del Tolima*.
- La rentabilidad del negocio, tuvo como consecuencia su cierre. *Feldespatos*.
- El negocio de los automóviles fue cerrado hace cinco años porque no respondía a las expectativas que se tenía de éste. *Grupo G Hurtado*.

#### **4.10.2. Diferencias en los Factores de Fracaso**

La tabla N° 27, presenta las diferencias encontradas en cuanto a factores de fracaso en los intraemprendimientos. Veámos:

Tabla 27. Diferencias en los Factores de Fracaso

Empresas de Mondragón	Empresas de Ibagué
<p><b>Falta de apoyo de la empresa madre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la creación de cooperativas nuevas, surge el problema que cada una va por su cuenta, presentándose crisis, percibiéndose que no es fácil responder haciendo organizaciones próximas. <i>Caja Laboral</i></li> <li>• Los spin-off suelen morir, no porque las ideas sean malas, sino porque una vez que salen de la madre son desatendidos. Una solución está en la integración. <i>Ideko</i></li> </ul> <p><b>No pasar de la idea a la práctica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas ideas no se llevan a la práctica porque no se utiliza, no se tiene la sensibilidad, o no se cuenta con los recursos necesarios para que se haga realidad. <i>Universidad de Mondragón.</i></li> </ul> <p><b>Falta de experiencia en negocios – mercados y estar focalizado en lo tecnológico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una formación más tecnológica que de negocio, trae problemas. Desarrollar una nueva actividad implica no sólo tener el dominio tecnológico, también, entender qué es lo que significa hacer llegar un producto al mercado y hacer que tenga éxito. Quitarle importancia al segundo aspecto que lo tiene y pensar que llevarlo al mercado es sencillo y va a tener éxito seguro, no es la mejor opción. <i>Ikerlan</i></li> </ul> <p><b>Falta de compromiso de personas y organizaciones ¿Quién lidera el proyecto?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dificultad estriba en que casi todo el mundo ve pertinente e interesante un determinado negocio, pero, nadie lo asume. <i>Departamento de Innovación y desarrollo.</i></li> <li>• Surgen proyectos interesantes pero no hay quién se haga responsable de ellos. <i>Universidad de Mondragón.</i></li> </ul> <p><b>Globalización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El escenario global exige desplazar actividades productivas a países con menores costos de mano de obra. <i>Fagor</i></li> <li>• Los negocios que se desplazan a países de mano de obra barata, generan preocupación a aquellos que dependen del costo de producción. <i>Ulma</i></li> </ul> <p><b>Falta de know – how</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de know – how, del no saber hacer. <i>Eroski</i></li> </ul> <p><b>Miedo al fracaso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener miedos a la hora de invertir en proyectos, dificulta el emprendimiento. <i>Departamento de Innovación y Desarrollo.</i></li> <li>• La incomodidad, el riesgo, la incertidumbre o la duda, constituyen una constante con la cual</li> </ul>	<p><b>Falta de tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es posible desperdiciar alguna oportunidad por tiempo. <i>Metalplas.</i></li> <li>• Se tiene buenas ideas pero no tiempo. <i>Inversiones Agropecuaria Doima</i></li> <li>• Se busca visualizar y definir si las oportunidades son buenas o no, sin embargo y en ocasiones, esto no es suficiente y se dejan pasar por falta de tiempo o apoyo del equipo. <i>Inavigor</i></li> <li>• Las personas que tienen la iniciativa, no tienen el tiempo suficiente o el compromiso para sacarla adelante. <i>Universidad de Ibagué</i></li> <li>• Una buena idea puede quedarse en el camino porque se pospone o por falta de tiempo continuo y requerido. <i>Feldespatos.</i></li> </ul> <p><b>Falta de potencial económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas ideas no surgen porque no muestran el potencial económico que se necesita para invertir en ellas. <i>Fondo Ganadero del Tolima.</i></li> </ul> <p><b>Desconocimiento del mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No medir la condición del mercado, por ejemplo, que está monopolizado, es un problema sobre todo desde el punto de vista del comprador. <i>Grupo G Hurtado.</i></li> </ul> <p><b>Falta de apoyo del sector público</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con más incentivos se podría implementar más unidades de negocios dentro de las empresas pymes. Hay leyes del gobierno como: la ley del Agro Seguro por medio de la cual la Gobernación ayuda y, entidades como Colciencias, Corpoica que apoyan iniciativas; sin embargo, no se avanza como se quisiera porque los recursos no son financieros. <i>Inversiones Agropecuaria Doima.</i></li> <li>• Uno de los factores que más afecta al Tolima en el tema del emprendimiento, es la falta de asociatividad al querer contar con el estado, representado en el departamento y el municipio. <i>Serviarroz</i></li> </ul> <p><b>Falta conocimiento en mercadeo - comercialización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un problema, no saber vender. <i>Granja Buenos Aires.</i></li> <li>• Uno de los problemas más graves es desconocer sobre mercadeo y comercialización. <i>Serviarroz.</i></li> </ul> <p><b>Problemas de marca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen problemas con el registro de marca por factores externos a la organización. <i>Granja Buenos Aires</i></li> </ul> <p><b>Carencia de Información</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es problema no tener toda la información requerida para emprender. <i>Universidad de Ibagué.</i></li> </ul>

<p>cuesta convivir y, que impide iniciar una actividad porque nadie la asegura, ni la va a asegurar. <i>Lana</i>.</p> <p><b>Productos commodity</b></p> <p>o Construcción, es un negocio de servicio en el que mucha gente hace montaje, instalación, distribución, logística, pero, el producto es un commodity fabricarlo aquí o en Rumania. <i>Ulma</i>.</p> <p><b>Depender de terceros</b></p> <p>o Existen negocios que no dependen de su tecnología, sino de acuerdos con terceros. <i>Ulma</i></p> <p><b>Cultura del no error</b></p> <p>o Existe la cultura de "se premia más el no error". <i>Departamento de Nuevas Empresas</i>.</p> <p><b>Falta de alianzas con centros de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas encuentran que por si mismas no pueden emprender, menos en temas de I+D y, que al ingresar al Centro se ven respaldadas técnica y comercialmente, así como en instalaciones. <i>Ideko</i>.</li> </ul>	<p><b>Escasez de recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto de Jeans para dama no se realizó por que no se tenía la infraestructura, los recursos físicos de planta, ni el capital de trabajo para ser exitosos. <i>Camisas y Pantalones Monarca</i>.</li> <li>Se tiene problemas cuando los recursos limitan el desarrollo. <i>Granja Buenos Aires</i>.</li> <li>Una limitante es la falta de recursos, por ello, su búsqueda se da tanto en el mercado local como en el internacional. <i>Serviarroz</i>.</li> <li>Para la cooperativa, resultó difícil mantener la granja experimental de investigación Bariloche porque esta actividad no es rentable y los recursos con que se manejaba eran escasos, a tal punto que empezó a consumir los de la cooperativa; situación insostenible que obligó a su venta. <i>Serviarroz</i>.</li> </ul> <p><b>Brindar apoyo total y no involucrar las personas en los procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A las personas no se les puede dar todo, estas tienen que participar en el desarrollo de la idea y en los requerimientos económicos que se necesiten. <i>Molino Roa</i>.</li> <li>La organización debe involucrar las personas que van a apoyar los procesos. <i>Granja Buenos Aires</i>.</li> </ul> <p><b>Distanciamiento universidad - empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de conciencia entre la relación académica y empresarial. <i>Feldespatos</i></li> </ul> <p><b>Dificultad de transmitir una cultura y falta de mano de obra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La cultura emprendedora no es fácil. El negocio de la uva ha tenido problemas porque requirió personal capacitado de otras partes, que le enseñara a la gente de la región a manejar ese tipo de negocios. Inversiones Agropecuarias <i>Doima</i></li> <li>Es difícil transmitir la cultura de un lugar a otro, por ello, fue necesario trasladar personal que ocupara ciertos cargos y, así, afianzar esa cultura. <i>Grupo G. Hurtado</i>.</li> </ul> <p><b>Excesiva diversificación</b></p> <p>Dedicarse a muchas actividades a la vez, trae problemas, sobre todo, si no se es fuerte en otras. <i>Camisas y Pantalones Monarca</i>.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los factores de fracaso que afectan los intraemprendimientos, confirma el aporte de Nuevo (2005), quien considera que en el seno de las organizaciones existen factores que pueden impedir el desarrollo del intraemprendimiento, entre ellos: el enfoque del negocio, la concentración en el negocio base, el énfasis de la jerarquía, la gran inmersión en una industria, etc, que hacen imperativo un trabajo permanente con cada instancia de las

organizaciones, de tal forma que contribuya a la apropiación de una mentalidad intraemprendedora, así como a la necesaria y decidida vinculación a este proceso.

El resultado del análisis evidencia que, efectivamente, factores como los siguientes afectan la generación de nuevos intraemprendimientos:

- **Un nuevo negocio consume energía de la organización madre:** generar una buena idea o un nuevo negocio implica diseñar criterios de participación en tiempo y recursos por parte de la organización madre, de lo contrario, absorberán la dinámica de ésta con implicaciones negativas.

Tal condición, enfrenta a las empresas al siguiente dilema: ¿cómo explotar un negocio, sacar el máximo rendimiento y, a la vez, generar un nuevo negocio que hoy no existe? Éste surge, sobre todo, porque en el mercado aparecen muchos productos novedosos, innovadores, que al ponerse en la estructura actual develan la necesidad imperiosa de dedicar mayores esfuerzos, tiempos de maduración, paciencia, tiempo del personal y, recursos al punto que absorben energía de otros negocios y de la organización madre, que necesita sacar la cuenta de explotación.

Entonces, asumir una actividad nueva supone esfuerzos administrativos, comerciales, tecnológicos, entre otros; convirtiéndose en un problema de gasto que, además, dificulta el trabajo ordinario.

- **Falta de visualización y desconocimiento del sector - actividad económica:** exige reconocer la nueva actividad económica, visualizar el sector en el cual se va a desarrollar y, definir las oportunidades existentes, de tal manera que se evite perder de vista las posibilidades que a futuro tendrán éxito o entenderlas mal. Igualmente, es necesario tener el conocimiento tecnológico que permite obtener rendimientos en sectores desconocidos para empresas tradicionales.

- **Burocracias:** limita la capacidad de decisión en tanto que la hace dependiente de otras instancias de la organización, generando bloqueos y poca fluidez de las ideas que se van posponiendo porque no se hace la gestión correspondiente.

- **Medir en términos de rentabilidad:** medir la rentabilidad de la empresa en conjunto con la actividad que se esté emprendiendo, sin mayor inversión, puede convertirla en un



problema de gasto, sobre todo si se espera de ella un rendimiento rápido, en el menor tiempo posible.

- **Variaciones:** inciden en los precios de la materia prima y son resultado de las fluctuaciones de la moneda y los ciclos económicos. De hecho, 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.

- **Competitividad – competencia:** implica claridad en la capacidad productiva y comercial que tengan otras organizaciones no solo regionales, también, nacionales e internacionales.

- **Negocios maduros:** son resultado de la saturación del mercado, la falta de crecimiento y de rentabilidad del mismo negocio, además del hecho de no responder a las expectativas.

- **Falta de tiempo:** conlleva a desperdiciar oportunidades y buenas ideas. Generalmente, las personas que tienen la iniciativa, no cuentan con el tiempo suficiente o el compromiso para sacarlas adelante.

- **Falta de apoyo de la empresa madre:** se evidencia en la creación de nuevas iniciativas que deben desarrollarse por su cuenta y, una vez que salen de la madre, no son atendidas como se deben

- **Ausencia de know-how o conocimiento:** la poca claridad acerca del saber hacer, del concepto de negocio tiene implicaciones de gasto que pueden afectar el potencial económico y la perspectiva de la naturaleza del mismo.

- **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 hacia la inversión.

- **Dependencia de terceros:** surge cuando los negocios no dependen de su tecnología, sino de acuerdos con terceros.

- **Falta de apoyo del sector público:** se evidencia en la ausencia de incentivos financieros y de asociatividad por parte del estado.

- **Falta de compromiso de las personas u organizaciones:** se expresa en el poco compromiso de quienes participan al interior de la organización para sacar adelante las iniciativas. Casi todo el mundo ve pertinente e interesante un determinado negocio, pero ninguno lo lidera.
- **Dificultad de transmitir una cultura y falta de mano de obra:** las distancias culturales implican otras lecturas en lo empresarial, con ello, surgen problemas de escasez de mano de obra y conflicto al afianzar una cultura.
- **Escasez de recursos:** concebir un proceso de nuevos intraemprendimientos sin invertir en infraestructura, capital de trabajo, talento humano, tecnología e investigación no tiene mayores alcances.
- **Problemas de marca:** surgen cuando el registro de marca se ve afectado por factores externos a la organización.
- **No pasar de la idea a la práctica:** es un problema que se genera por la falta de utilización y de sensibilidad hacia esta opción, así como de recursos para hacerla realidad.
- **Falta de experiencia en negocios – mercados y estar focalizado en lo tecnológico:** puede generar el fracaso de las nuevas iniciativas; evitarlo implica tener claro que los dos aspectos tienen la misma importancia.
- **Globalización:** exige desplazar negocios a países de mano de obra barata, aspecto que preocupa cuando los negocios dependen del costo de producción.
- **Productos commodity:** que pueden ser fabricados en otros países.
- **Cultura del no error:** es aquella tendencia que desconoce el fracaso como vía de aprendizaje y “ premia más el no error”
- **Falta de alianzas con centros de investigación:** aspecto que debe superarse porque individualmente las empresas no pueden hacer nada, menos, en temas de I+D.
- **Falta de potencial económico:** impide invertir lo necesario en una idea.

- **Desconocimiento del mercado:** lleva a actuar en mercados saturados o monopolizados que, desde el punto de vista del comprador, impide tener rendimientos.

- **Falta de conocimiento en mercadeo y comercialización:** hace referencia a la falta de competencias y destrezas en estas áreas, que limita el desarrollo de los emprendimientos.

- **Carencia de Información:** alude a la deficiencia en términos de lo que se debe saber para desarrollar un nuevo proyecto.

- **Distanciamiento entre universidad – empresa:** refleja la falta de conciencia en el fortalecimiento de las relaciones academia - empresa.

- **Excesiva diversificación:** no permite focalizarse y ser fuertes en lo primordial para la organización.

- **Falta de apoyo total y no involucrar las personas en los procesos:** constituyen un problema para el intraemprendizaje. Éste implica la participación en los procesos y desarrollo de las ideas, así como contar con recursos económicos. Es fundamental, que se valore el esfuerzo personal.

#### 4.11. RESULTADOS DE LOS INTRAEMPRENDIMIENTOS

El análisis de cada uno de los casos presentes en las distintas empresas del grupo Mondragón y de las empresas de Ibagué, devela un desarrollo y resultados favorables en términos del intraemprendimiento. Así lo muestran las tablas N° 28 Y N°. 29.

Tabla 28. Resultados de los Intraemprendimientos

Empresas de Mondragón	Empresas de Ibagué
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y expansión: ampliación de la actividad inversora, inicialmente centrada en las cooperativas asociadas, hacia otros segmentos de clientes como economías domésticas y Pymes. La entidad de Crédito media en el sector financiero español, con posición de liderazgo en calidad de servicio al cliente, eficiencia, rentabilidad y solvencia. <i>Caja Laboral</i></li> <li>• Rentabilidad, ingresos, generación de nuevos empleos: se han obtenido márgenes altos; las nuevas unidades han incidido positivamente en el crecimiento y rentabilidad del Grupo Eroski. <i>Eroski</i></li> <li>• Generación de empleo; recursos financieros: se ha logrado gracias a la autofinanciación y a la rentabilidad sostenida y recurrente en el tiempo con márgenes altas. <i>Fagor</i></li> <li>• Caso exitoso del emprendedor “Panda Software” y desarrollo del proceso intraemprendedor con una empresa del grupo Mondragón. <i>Saiolan</i></li> <li>• Desarrollo de patentes y productos para empresas; trabajo en equipo con Saiolan para generar nuevos negocios con base tecnológica. <i>Ikerlan</i></li> <li>• Crecimiento importante como grupo: es resultado del crecimiento de los negocios a un mismo ritmo; del crecimiento alto en volumen, la generación de empleo que los convierte en un líder europeo, que gana dinero y, está en etapa expansiva. <i>Ulma</i></li> <li>• Generación de nueva empresa en búsqueda de liderazgo en el mercado y rentabilidad. <i>Lana</i></li> <li>• Generación de empleo, creación de edificios; posicionamiento, desarrollo de nuevas patentes; mercado cautivo. <i>Ideko</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de empleo, ventas; crecimiento, ganancias, beneficios y éxito. <i>Metalplas</i></li> <li>• Consolidación del Fondo, crecimiento de los negocios, mejora de la utilización de los recursos, rentabilidad; creación de puntos de venta mejorando el nivel de ingreso de la empresa y aumento de su tamaño; posicionamiento por volumen de cabezas, transacción y facturación; generación de empleo y ventas; mejora de las líneas de negocio. <i>Fondo Ganadero del Tolima</i></li> <li>• Incremento en la rentabilidad de un negocio que incide positivamente en la rentabilidad total de la empresa. <i>Inversiones Agropecuarias Doima</i></li> <li>• Generación de empleo para la generación de desarrollo social; obtención de rentabilidad, estabilidad; liderazgo y alta participación del mercado. <i>Molino Roa</i></li> <li>• Unidad de Negocio con mayor rentabilidad, generación de empleo e incremento en ventas que inciden en forma positiva en el grupo. <i>Grupo Familiar Sol</i></li> <li>• Generación de empleos; incidencia positiva de la unidad de negocio en el incremento de la rentabilidad de la empresa matriz y del volumen de unidades; generación de valor agregado en servicio, buena atención y prontitud en la entrega. <i>Camisas y Pantalones Monarca</i></li> <li>• Generación de empleo, producción para exportar; obtención de rentabilidad de las unidades de negocio que incide positivamente en la rentabilidad de la empresa madre. <i>Inavigor</i></li> <li>• Generación de empleos; creación de nueva unidad de negocio. <i>Granja Buenos Aires.</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

“Caracterización de los intraemprendimientos  
 en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

Tabla 28. Resultados de los Intraemprendimientos

Empresas de Mondragón	Empresas de Ibagué
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de nuevas especialidades; generación de rentabilidad, empleo y trabajo; Generación de nuevas unidades de negocios. <i>Universidad de Mondragón</i></li> <li>• Está en capacidad de crear nuevas actividades y nuevos empleos. <i>Dpto. Nuevas Empresas.</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>N° de intraemprendimientos (proyectos, productos, negocios, spin-off- empresas)</b></p> <p>Caja Laboral (7), Eroski (7), Fagor (10), Saiolan (1), Ikerlan (2), Ulma (15), Dpto Innovación y Desarrollo (1), Lana (1), Ideko (17), Ecnarro (-), Universidad de Mondragón (11), Dpto Nuevas Empresas (4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidad y factibilidad de los proyectos; proyección para la creación de empleos directos. <i>Serviarroz.</i></li> <li>• Rentabilidad en términos sociales, académicos; de sostenibilidad, de utilización del conocimiento, generación de nuevas iniciativas; beneficios de bienestar a la comunidad universitaria; rentabilidad económica producto de la generación de ingresos. <i>Universidad de Ibagué</i></li> <li>• Crecimiento, generación de empleo e ingresos. <i>Feldespatos</i></li> <li>• Generación de empleo y rentabilidad. <i>Grupo G Hurtado</i></li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>N° de intraemprendimientos (proyectos, productos, negocios, spin-off- empresas)</b></p> <p>Metalplas (2), Fondo Ganadero del Tolima (10), Inversiones Agropecuarias Doima (10), Molino Roa (4), Grupo Familiar Sol (22), Camisas y Pantalones Monarca (4), Inavigor (3), Granja Buenos Aires (10), Serviarroz (6), Universidad de Ibagué (9), Feldespatos (4), Grupo G. Hurtado y Compañía (8).</p>

Fuente: Elaboración propia

“Caracterización de los intraemprendimientos  
 en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

4- DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS EMPRESAS DE MONDRAGÓN Y LAS EMPRESAS DE IBAGUÉ.  
Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

---

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

**CAPÍTULO 5**  
**CONCLUSIONES**

*“La Libertad es:  
buscar en la conformación de un proyecto de vida  
poder decidir estar bien frente a tener poco  
y disfrutar de lo que hay”.*

Antonio Cancelo  
“Ex-Presidente del Consejo General de MCC”.





## 5.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo expone las conclusiones pertinentes al tema sobre la base de los resultados analizados en los distintos casos de estudio elegidos. Éstas se encuentran directamente relacionadas con los objetivos y las hipótesis propuestas en el capítulo uno, en los ítems 1.10. y 1.11 respectivamente.

Las conclusiones buscan contribuir a la construcción del conocimiento acerca del intraemprendimiento a partir de la experiencia en las empresas de Mondragón y de la ciudad de Ibagué, de igual manera, consolidar los objetivos y las hipótesis planteadas que, aportan a ese conocimiento. Además, dan a conocer algunos aspectos acerca de la orientación a futuras líneas de investigación que puedan ser desarrolladas a partir de la presente tesis doctoral.

## 5.2. CONCLUSIONES

### 5.2.1. Objetivo general

Describir los factores de éxito y fracaso del intraemprendimiento llevado a cabo en el seno de las empresas del Grupo Mondragón en España y de la ciudad de Ibagué, en Colombia.

Desde el trabajo de campo y del informe escrito de la investigación, se concluye que en cada una de las empresas estudiadas existen factores que afectan tanto positiva como negativamente el desarrollo de los intraemprendimientos. Cabe resaltar que en los casos empresariales elegidos, este proceso avanza favorablemente. Esta condición se confirma en el capítulo cuatro donde se relaciona el análisis detallado del intraemprendizaje en el seno de las organizaciones seleccionadas.

### 5.2.2. Hipótesis principal de la investigación

**H1** “En las acciones de intraemprendimiento que inducen a la generación de nuevos proyectos, productos, negocios y spin off en el seno de las empresas del Grupo Mondragón, en España y las empresas de la ciudad de Ibagué, en Colombia, el tamaño, la entidad jurídica y el sector al que se dediquen no son un impedimento para llevar a cabo el emprendimiento corporativo”.

El intraemprendimiento se puede llevar a cabo en organizaciones con grandes diferencias de entornos geográficos, características, problemáticas, culturas y resultados. Las dos localidades escogidas distan desde, por ejemplo, las posibilidades de empleo y una

estabilidad profesional que es más sólida en la región del Grupo que en la ciudad de Ibagué. En cuanto a las características, la variedad en el tamaño de las empresas es notorio, así, algunas son micro, pequeñas, medianas, otras son grandes. Además, son empresas constituidas con formato jurídico que las perfila como cooperativas, sociedades limitadas, sociedades anónimas y como actividades económicas de: Banca, Distribución, Industria, Promoción, Investigación, servicios, Educación, Promoción Empresarial, Agropecuaria, Agroindustria, Inversiones, Manufactura, Agrícola, Minería, Agraria, Transporte, grasas y lubricantes y prestación de servicios automotrices.

A pesar de estas diferencias, se identifica la existencia del proceso intraemprendedor en la generación de nuevos productos, patentes, proyectos, negocios, spin-off universitarias y empresariales originadas en el seno de las organizaciones estudiadas, que se lleva a cabo entre diferentes actores como personas, empresas, grupos empresariales, centros de investigación y universidades. Igualmente, se encuentra que la localización del nuevo intraemprendimiento, puede ser interna o externa, según lo definan los actores implicados en el proceso. Veámos:

- Creación de nuevas empresas ubicadas en el exterior de las cooperativas o de las empresas, llamadas también spin-off empresariales.
  - Creación de nuevas empresas desde centros de investigación y universidades, llamadas spin-off universitarias – académicas. .
  - Creación de nuevas empresas ubicadas en el interior de las cooperativas o de las empresas.
    - Creación de patentes desde el centro de investigación.
    - Creación de nuevas cooperativas y empresas en el interior de grupos empresariales.
    - Creación de nuevas unidades de negocios en el interior de las cooperativas pertenecientes a grupos empresariales.
  - Creación de nuevas empresas con la figura de sociedad limitada, a partir de la unión de una cooperativa con una empresa limitada.
    - Creación de un nuevo producto a partir de la unión de un inventor y una cooperativa.
    - Creación de un nuevo producto a partir de la unión del dueño de la idea y la empresa.
  - Creación de una empresa a partir de la unión de cooperativas.
  - Creación de una empresa a partir de dos empresas.

### **5.2.3. Hipótesis secundarias**

#### **5.2.3.1. Hipótesis N° 2.**

**H2.** Para que se lleve a cabo la generación de nuevos intraemprendimientos se debe tener en cuenta factores como: el intraemprendedor, el apoyo organizacional, la cultura organizacional – intraemprendedora, la innovación e I+D, las alianzas estratégicas y los incentivos.

En las empresas tanto del Grupo Mondragón como de Ibagué, existen factores que pueden incidir en el éxito de los intraemprendimientos; éstos son: la persona intraemprendedora, el apoyo de la organización, la vivencia de una cultura intraemprendedora, la innovación e I+D aplicada, las alianzas estratégicas dentro y fuera de la organización y, los incentivos que la organización otorgue a sus intraemprendedores; que se detallan a continuación:

- Intraemprendedor

Es una persona con actitud y espíritu promotor que trabaja en el interior de una organización, focalizado en la generación de nuevas actividades intraemprendedoras. Se caracteriza por su capacidad de liderazgo y convencimiento; por ser soñador, imaginativo, inquieto, arriesgado, curioso y comprometido. Profesionalmente, se destaca porque maneja acertadamente el tema familia vs empresa, visualiza oportunidades, identifica innovaciones y, genera, lanza y materializa ideas; también, porque posee conocimiento específico de las ideas, de los negocios, así como de la organización que le permite argumentar o justificar por qué invertir, qué hacer y qué le interesa o no a la empresa.

- Apoyo de la Organización

El apoyo se manifiesta de diversas maneras: en el interior de las organizaciones, aportando talento humano, recursos económicos, tecnología, transferencia de conocimiento e infraestructura, además, del apoyo que se puede recibir en recursos cuando los proyectos se realizan entre organizaciones a nivel externo.

El talento humano está representado por los intraemprendedores que son personas temporales, permanentes y socios. El compromiso por parte de los altos mandos frente a su labor, es brindar patrocinio de educación, formación, incentivos, apoyo de gerencia y, dar la oportunidad de experimentar ideas propias y proyectar hacia la empresa, igualmente, recepcionar y evaluar con seriedad la conveniencia de las propuestas que se generen.

Cuando se presentan proyectos fracaso, por así decirlo, se protege el estado laboral de quienes están vinculados con la actividad, brindándoles las mismas o mejores condiciones de trabajo a través de, por ejemplo, la reubicación del empleado, la posibilidad de retorno, la reserva del puesto o la entrega de otro exactamente igual o del mismo nivel evitando, con ello, incidir de forma negativa en el ámbito personal o profesional del sujeto y la empresa. Por lo tanto, existe la tolerancia al fracaso que, en realidad, se concibe como un aprendizaje al interior de proyectos en proceso, en maduración o fases terminadas que por diversas circunstancias no dieron los resultados esperados.

De igual manera, es importante resaltar que los recursos económicos se obtienen de diferentes fuentes, como: fondo de grupo cooperativo, fondo de la empresa, bancos, gobierno, empresa, fundaciones y fondos del grupo Mondragón, dueños, socios inversionistas y otras instituciones.

- Cultura Organización - Intraemprendedora

El desarrollo de una cultura intraemprendedora implica favorecer la innovación, el reconocimiento, dar ejemplo; igualmente, asumirla como parte esencial de la acción empresarial de todos los niveles de la organización iniciando por el más alto. También, incluye tolerar los errores y 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, de manera que su implementación consciente, esté al servicio del mejoramiento de los productos. Para ello, las empresas necesitan personas con actitud, mentalidad positiva y características intraemprendedores; en ese sentido, el talento humano debe ser formado e involucrado en lo que se va a hacer, creando una cultura donde las personas antes de encontrar algún obstáculo, encuentran soluciones y la claridad necesaria para entender aquello que la institución hace, lo que puede hacer, en qué se debe incursionar, así como el apoyo requerido. Dentro de esta cultura cumple un papel importante el liderazgo del intraemprendedor - promotor, el entusiasmo que le imprima a su labor, igualmente, que el proyecto esté relacionado con la misión de la institución.

Consecuentemente, la cultura se convierte en una oportunidad para la creación de empleo, al cual se llega por miedo del desarrollo del proceso intraemprendedor, que debe estar presente en el interior de las organizaciones. En ellas, entonces, debe existir una excelente comunicación para que sus miembros reciban, analicen y retroalimenten tanto a las propuestas

como a los participantes, con el propósito de entrar favorablemente en un mercado. Facilitar vías para llevar a cabo la presentación del proyecto y enfrentar el fracaso desde la idea de aprender a perder, contribuyen en el logro de este tipo de cultura.

Es importante mencionar, que existen otros aspectos que conllevan a la creación de un clima adecuado para la generación de una cultura intraemprendedora en las organizaciones, como: solidez de valores, permanente conocimiento del mundo exterior, aprovechamiento de las experiencias vividas, fortalecimiento de la dinámica intraemprendedora en los niveles operativos, visualización del futuro teniendo claro el presente de la organización, capacitación y actualización continua, trabajo en equipo, consecución y aplicación de herramientas tecnológicas para la optimización del proceso y, creación de redes para nuevos proyectos.

- Innovación e I+D

Es necesario que la innovación se haga presente en todos los niveles de las organizaciones, igualmente, en sus planes estratégicos y ámbitos de gestión. Es interesante resaltar que las organizaciones tienen diferentes formas de innovación, como: innovación empresarial y estratégica, innovación en procesos productivos y administrativos, innovación en producto y empaque, innovación en tecnología, innovación en nichos de mercados y sectores, innovación en conocimiento e innovación en mercadeo.

En ese orden de ideas, es fundamental que las organizaciones tengan claro que la innovación depende, en gran medida, del avance e implementación del factor investigación y desarrollo (I+D). Tal condición exige que las empresas tengan recursos destinados para esta labor y así lo han entendido algunas; por ejemplo, hay compañías que aplican al cien por ciento I+D porque asignan los recursos necesarios para ello, en otras, aunque depende de la transferencia de tecnología que se realiza dentro del mismo sector, igual la desarrollan. Otras, lo manejan básicamente en oficina de campo con una estructura de laboratorios.

Las organizaciones suelen evaluar el desempeño anual. A partir de ello, identifican y plantean una variedad de pautas importantes para mejorar sus acciones empresariales, dentro de las cuales es necesario incluir siempre el criterio de innovación. La idea es que la organización acoja este aspecto como parte de sí e interiorice en la cultura el deseo y el reto de estar generando nuevos intraemprendimientos.

- Alianzas Estratégicas

Las diferentes organizaciones tienen claro que la creación y el fortalecimiento de relaciones sólidas generan alianzas, en consecuencia, nuevos intraemprendimientos. Por lo tanto, han realizado diferentes acuerdos, creando figuras de asociación con empresas privadas, centros de investigación, redes, incubadoras, centros de consultoría, universidades, centros de formación y entidades públicas como: Gobierno con cooperativa – empresa; entre empresa y cooperativa; de personas individuales o colectivos de la región con cooperativa – empresa; entre cooperativas; consultoras con cooperativa; Incubadora con cooperativa; Centros tecnológicos, centro de promoción y polos de innovación con cooperativas; inversores regionales e internacionales con centros de tecnología; al interior del grupo cooperativo; grupos cooperativos con cooperativas; redes de inventario de investigadores con cooperativas; entre empresas; entidades que apoyan la investigación con cooperativas – empresas; universidades e instituciones de educación técnica y tecnológica con cooperativas – empresas; entidades financieras con empresas; empresas con socios externos y otras instituciones con cooperativas – empresas.

Es importante resaltar que también se crean y fortalecen alianzas al interior de los grupos, como es el caso de los grupos cooperativos donde 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 tienen con países como: Japón, México, Cuba, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil, Costa Rica, Portugal, España, Holanda, Suiza y Alemania.

La relación con el entorno externo, es una de las claves de éxito en el momento de definición y lanzamiento de nuevos intraemprendimientos. Así, las universidades y centros tecnológicos, como productores de conocimiento, deben colaborar estrechamente con el mundo empresarial, ofreciendo un enfoque comercial a las investigaciones desarrolladas en el seno de las mismas. Por lo tanto, el éxito en la generación de nuevas empresas, se encuentra fuertemente unida a las alianzas que se generen entre la empresa y la academia, además, del apoyo del sector público. Entonces, el trabajo en equipo entre agentes académicos y no académicos es un factor de éxito para el nacimiento de nuevos intraemprendimientos.

Es necesario aclarar que los intraemprendimientos universitarios tienen como desventaja el alto desconocimiento del mercado y, como consecuencia, la poca aplicación de los resultados de la investigación. Al contrario, los empresariales lanzan sus nuevos intraemprendimientos desde una organización empresarial. Es preciso mencionar que el

desarrollo de productos, marketing y contactos cliente - proveedor, se puede encontrar de forma más habitual y consolidado en el entorno empresarial (Pérez & Martínez 2003). Por ello, para la generación y el lanzamiento de un intraemprendimiento universitario, se necesita fortalecer los aspectos antes mencionados.

Así, la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas con distintas organizaciones tanto privadas como públicas, es un aspecto clave para el éxito en el desarrollo de nuevos intraemprendimientos.

- Incentivos

Dentro de las organizaciones, se tiene como finalidad fomentar el espíritu intraemprendedor entre sus integrantes. Algunas ideas de incentivos que favorecen tal propósito son: dar el mérito por proponer un negocio, reconocimiento personal donde el incentivo real es el trato humano, reconocimiento como parte integral de la empresa, manifiesto en la socialización, entre los clientes que visitan la compañía, del nombre del caso exitoso que se publica luego en memorias, revistas...

Además, se otorgan incentivos no económicos como: permisos, licencias, capacitación, premios en electrodomésticos, viajes, promoción interna, liberación de tiempo, garantía del puesto de trabajo en caso de fracaso, reconocimiento académico, concursos, premios por productividad. También, se dan incentivos económicos como: aumentos, premios en dinero, bonificaciones y participación como socios que permite obtener beneficios de los negocios generados.

### **5.2.3.2. Hipótesis N° 3.**

**H3.** Las empresas del Grupo Mondragón como las de la ciudad de Ibagué, desarrollan el proceso intraemprendedor en el interior de sus organizaciones ya sea aplicando una metodología elaborada por la organización o, por el contrario, de manera informal

Se puede confirmar, por una parte, que las organizaciones de las dos regiones aplican metodologías que han sido implementadas en el seno de su labor. Llevan a cabo procesos intraemprendedores de manera formal con una metodología definida, ya que están concientes de la gran oportunidad que conlleva para la empresa matriz el desarrollo de nuevos proyectos, productos, patentes, negocios y compañías, a nivel tanto interior como exterior. Para ello, reconocen y tienen en cuenta la importancia de la creación y fortalecimiento de alianzas estratégicas que se instauran entre personas y/o organizaciones ya sean públicas, privadas,

centros tecnológicos e instituciones educativas. De otra parte, hay instituciones que implementan el proceso intraempresarial de manera informal porque sencillamente aún no está reglamentado y no existen políticas claras sobre la metodología de aplicación.

Es claro que las empresas del Grupo Mondragón y de Ibagué han aplicado el proceso de intraemprendimiento en distintas formas y ubicaciones, sin embargo, es visible que no todas las personas entrevistadas en las organizaciones tenían conocimiento acerca de los términos ni del concepto de intraemprendimiento e intraempresarial. No obstante, desarrollan empíricamente dicho proceso sin interesar el tamaño, la clasificación jurídica, ni el sector.

#### **5.2.3.3. Hipótesis N° 4**

**H4.** El desarrollo de nuevos intraemprendimientos en las organizaciones permite obtener resultados favorables, como: generación de nuevos proyectos, productos, negocios, empresas, creación de empleo, incremento en rentabilidad, ventas, además, el posicionamiento de las organizaciones.

A partir del análisis de los resultados, se puede apreciar que el desarrollo de nuevos intraemprendimientos en las organizaciones estudiadas brinda información sobre el aumento no solo de la creación de un producto, un proyecto, un negocio o una empresa más, sino también, de la incidencia que éste tiene en el crecimiento de la organización, en el incremento de la rentabilidad, de las ventas y, en un aspecto primordial, la generación de empleo, que proporciona bienestar al entorno que le rodea. De la misma manera, la condición de ser empresas intraempresariales va creando un posicionamiento en el mercado.

En otras palabras, el desarrollo de nuevos intraemprendimientos incide, de forma positiva, en las organizaciones que obtienen resultados como:

- Consolidación de la organización, crecimiento como grupo y como negocios.
- Liderazgo en calidad de servicio al cliente, eficiencia, rentabilidad, solvencia y participación en el mercado.
- Generación, propia o del trabajo en equipo con otras instituciones, de nuevas unidades de negocios, iniciativas y actividades; incorporación de nuevas especialidades; desarrollo de patentes y productos para empresas; creación de puntos de venta que aumentan el nivel de ingreso así como el tamaño de la compañía; optimización del uso de los recursos y de líneas de negocio.



- Incidencia positiva de las nuevas unidades en el crecimiento, incremento de la rentabilidad, ventas de los grupos y empresa matriz.
- Posicionamiento por volumen de ventas, transacción y facturación.
- Generación de empleo, ventas, ingresos, rentabilidad, márgenes altos, recursos financieros, ganancias y beneficios.
- Capacidad de autofinanciación.
- Rentabilidad en términos sociales, académicos y de conocimiento. Bienestar comunitario.
- Ampliación de la actividad inversora hacia otros segmentos y clientes.
- Generación de valor agregado en servicio, buena atención y prontitud en la entrega.
- Viabilidad y factibilidad de los proyectos.

#### 5.2.3.4. Hipótesis N° 5

**H.5.** Así como existen factores que favorecen la creación de nuevos intraemprendimientos, también, hay factores que ocasionan el fracaso en su desarrollo, como: burocracia, falta de apoyo de la organización madre, falta de recursos, desconocimiento del mercado, sector o nicho, miedo al fracaso, ausencia de alianzas estratégicas, entre otros.

En las organizaciones estudiadas, se identificaron factores que incidien de manera negativa en los procesos intraemprendedores, cuya mayor consecuencia es el fracaso; otras repercusiones son:

- Consumo adicional de la energía de la organización madre por parte de un nuevo negocio.
- Falta de visualización y desconocimiento del sector y de la actividad económica.
- Existencia de burocracias.
- Medición sólo en términos de rentabilidad.
- Variaciones en la moneda y en los ciclos económicos.
- Falta de competitividad.
- Existencia de negocios maduros.
- Falta de tiempo.
- Falta de apoyo de la empresa madre.
- Ausencia de know-how ó conocimiento.
- Miedo al fracaso.
- Dependencia de terceros.

- Falta de apoyo del sector público.
- Falta de compromiso de las personas u organizaciones.
- Dificultad de transmitir una cultura y falta de mano de obra.
- Escasez de recursos.
- Problemas de marca.
- No pasar de la idea a la práctica.
- Falta de experiencia en negocios, mercados y excesiva focalización en lo tecnológico.
- La globalización.
- Existencia de productos comoditi.
- Cultura del no error.
- Falta de alianzas con centros de investigación.
- Falta de potencial económico.
- Desconocimiento del mercado.
- Falta de conocimiento en mercadeo y comercialización.
- Carencia de Información.
- Distanciamiento entre universidad – empresa.
- Excesiva diversificación.
- Ausencia de apoyo total. No involucrar las personas en los procesos.

#### **5.2.4. Aportes y orientación a futuras líneas de investigación**

Uno de los propósitos de esta investigación, es contribuir al amplio conocimiento de las empresas directamente implicadas en el estudio en cuanto a intraemprendimiento, que se socializará en el sector público y privado, así como en instituciones educativas en el ámbito regional, nacional o internacional. Entre ellos, se encuentran:

- Directivos y colaboradores de las empresas cooperativas del Grupo Mondragón y de la ciudad de Ibagué, con el fin de que tengan un mayor conocimiento sobre el tema de investigación en el proceso de intraemprendimiento.
- Sector público, al cual, por una parte, se le valora y reconoce la gran labor que viene realizando en aras de la creación de empresas y, por otra, se le insta a ser consciente de la importancia de introducir acciones encaminadas a la generación de una cultura intraemprendedora en el seno de las organizaciones.

- Instituciones educativas, ya que contarán con un estudio que surge de la teoría y se complementa en lo empírico, proporcionando, de un lado, información acerca de las necesidades formativas, técnicas y humanas que debería incluir la Educación Superior en su oferta académica y, mostrando, de otro, una visión del mundo real a los futuros profesionales de quienes se espera sean líderes intraemprendedores.

A ellos mismos, se pretende motivar y animar al desarrollo de otras líneas de investigación en intraemprendimiento, que contribuya en la ardua tarea de construcción del conocimiento teórico y práctico acerca del tema. Algunas de esas líneas son:

- Estudio histórico del intraemprendimiento y del intraemprendedor en el tejido empresarial de las regiones del país y del mundo.

- Identificación y medición de la inversión de entidades públicas como privadas, de orden regional, nacional e internacional para la generación de nuevos proyectos, negocios, unidades de negocios, spin - off y empresas en el seno de las organizaciones.

- Definición del perfil intraemprendedor y estudio comparativo entre regiones y países.

- Desarrollo de metodologías académicas para la aplicación del intraemprendimiento, dirigidas a los futuros profesionales.

- Estudio de metodologías para el desarrollo del proceso intraemprendedor en empresas del ámbito local, regional, nacional e internacional.



## BIBLIOGRAFÍA

*“Lo que sabemos es una gota de agua;  
lo que ignoramos es el océano”.*

Isaac Newton  
“Científico Inglés”.



## BIBLIOGRAFÍA

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

ACADEMIA DE HISTORIA DEL TOLIMA: "Compendio de historia de Ibagué", Gobernación del Tolima, Alcaldía de Ibagué, Tolima, 2003, págs. 68-69.

W.H. AGOR: "Burturing executive Intrapreneurship with a brink – skill management program, in Business Horizons", vol 31, N°3, may-june, 1988, págs. 12-15.

W.H. AGOR: "Intrapreneurship and productivity", in Bureacrat review, Summer, 1989, págs. 41-44.

A. AGUIRRE: La cultura de las organizaciones, Barcelona, ed. Ariel S.A, 2004.

J. ADAIR: El Reto Gerencial de la Innovación, Colombia, ed. Legis, 1992.

Y. ALLAIRE y M. FIRSIROTU: Teoría sobre cultura organizacional, Bogotá, ed. Legis, 1992.

AMERICAN HERITAGE DICTIONARY OF THE ENGLISH LENGUAGE, Bostón, 4ta ed. 2000.

APERTURA: "Intraemprendedores", informe especial, Buenos Aires, Argentina, 1993, págs. 78-91.

A. FRY: "Art Fry y la invención de las Notas Post – it", in Fundación 3M, crónicas de innovación, especial centenario 1902-2002; un siglo de innovación, Madrid, ed. Ciencia 3 distribución, S.L, 2002, págs. 129–135

J. AZURMENDI: "El Hombre Cooperativo", Astaza S.A.,Otalora, 1992.

BANCO DE LA REPUBLICA: "Centro Regional de Estudios Económicos: Evolución y Estructura Económica y Social del Tolima 1.980 – 2.002", 2004, Banco de la Republica, Ibagué, Tolima, págs. 3–35–63-64.

G. BARCELÓ: El Dirigente del Futuro, Asociación para el progreso de la dirección, Madrid, 1976.

C. K. BART: "New units: Use them wis eley to manage innovation, of national center for management research and development", in Sloan Management Review, Summer, 1988, págs. 35-43.

W.J. BAUMOL: Entrepreneurship, Management and the Structure of Payaffs Cambridge, The MIT Press, 1993.

J. BEJARANO y O. PULIDO: "El Tabaco en una Economía Regional: Ambalema siglos XVIII y XIX", Universidad Nacional, Bogotá, 1987, pág. 173.

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

L. BLAXTER, C HUGHES y M TIGHT: Como se hace una investigación, Barcelona Gedisa, 2000.

Z. BLOCK y I MACMILLAN: Corporate Venturing, Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1995.

B. BOZEMAN: "Technology Transfer and Public Policy: a Review of Research and Theory", Research Policy, vol.29, 2000, págs. 627-655.

## BIBLIOGRAFÍA

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

P. BOLT: El Directivo Eficaz: consiga sus objetivos sin renunciar a lo que le interesa, Barcelona, ed. Deusto, 2003.

A. Cancelo: "Memoria del año 2000, en el mensaje del Presidente del Consejo General de MCC," mayo de 2001, pág 8.

CLUSTER CONOCIMIENTO, FERIA INTERNACIONAL DE BILBAO Y SPRI: Prácticas de Gestión Innovadora y Éxito en la Empresa, ed. PMP, Profesional Management Publications, 2000.

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

P. COOKE y L. LEYDESDORFF: "Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Consturction of Advantage", Journal of Technology Transfer, vol. 31, 2006, págs. 5-15.

P. CONDOM: Transferència de tecnologia universitària. Modalitats i estratègies, Tesis Doctoral, 2002.

N.K. DENZIN: The Research act: a theoretical introduction to sociological methods, Nueva Jersey, Prentice Hall, 1988.

DIARIO OFICIAL: Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (2003/361/CE), Diario Oficial L 124 de 20.5.2003, 2003.

DIARIO OFICIAL: 45.628, lunes 02 de agosto de 2004, Rama legislativa - poder público, Ley 905 de 2004 (agosto 2), por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. El Congreso de Colombia, 2004.

D. DREW: "Dick Drew y la invención de la cinta adhesiva para enmascarar ", in Fundación 3M, crónicas de innovación, especial centenario 1902-2002; un siglo de innovación, ed. Ciencia 3 distribución, S.L. Madrid, 2002, págs 29-35.

P. DRUCKER: Gerencia para el futuro, ed. Norma, Bogotá, 1993.

P. DRUCKER: La innovación y el empresario innovador, principios y prácticas, ed. Buenos Aires. Suramericana S.A. 1986.

G. DUFOR : L'intrapreneurship, generatur de development économique valor, refusons toute confrotantion, Colloque de la fondation de L'entreprenurship, Montreal, Canada. 1989.

W. K. DUNCAN: "Intrapreneurship and reinvention of the corporation", in Business Horizons, may – Jun, 1988, págs. 16-21.

T. ELFRING y W. HULSINK:, "Networks in Entrepreneurship: The Case of High-technology Firms", Small Business Economics, vol. 21, 2003, págs. 409-422.

P. ESCORSA y J. VALLS: Tecnología e innovación en la empresa, Dirección y Gestión, Barcelona, 1998.

CL. ESTEVA: El concepto de cultura, Martorell (ed), Mitre, Barcelona, 1984.

M.R. EVERETT, T. Shiro y Y Jing: "Lessons Learnes about Technology Transfer", Technovation, vol. 21, 2001. págs. 253-261.



## BIBLIOGRAFÍA

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

P. FINCH: "Cultivating free sprints, fresh ideas, and growth", in Business Marketing, July, 1985, págs. 32-40.

FUNDACIÓN 3M: Crónicas de innovación, especial centenario 1902-2002; un siglo de innovación, ed. ciencia 3 distribución, S.L., Madrid, 2002.

FONDATION DE L'ENTREPRENEURSHIP : L'Entrepreneurship en 1898 Vudu, Quebec, Janvier, Canadá, 1989.

A. FRY: "The post-it note: An intrapreneurial Success", in Sam Advanced Management Journal Summer, 1987, págs. 4-9.

C. GARFIELD: "Los empleados son primero", ed. Mc Graw Hill, México D.F., 1993.

J.A. GARMENDIA: Desarrollo de la organización y cultura de la empresa, ESIC, Madrid, 1990.

J. GANZARAIN: El valor del trabajo en red como soporte de un modelo de universidad emprendedora, Tesis doctoral, Universidad de Mondragón, Mondragón País Vasco, 2007.

M. GARZÓN: El programa intraemprendedor una opción para impulsar la innovación. Estudio experimental en una gran empresa de energía en México, Tesis doctoral, Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración, México D.F, 1996.

M. GARZÓN: "La innovación Intraemprendedora liderada por los Gerentes de las Pymes", Revista Universidad Empresa, vol, 3, Nº 6, Octubre, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá, 2004.

A. GIBB: Stimulating Entrepreneurship and New Business Development, Ginebra, Oficina Internacional del trabajo, 1988.

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

J. GILL y P. Johnson: Research Methods for Managers, Chapman publishing Ltd, Londres, 1991

A. L. GEORGE y B. Andrew: Case studies and theory development in the social sciences. MIT Press, Cambridge, MA, 2005.

D. GERARD: Pour des intrapreneurs entrepreneurs, Colloque de la Fondation de L'entrepreneurs, Montreal, Janvier, Canada, 1989.

R. GOMEZ: "Historia económica del sector industrial del municipio de Ibagué", Documento de Investigación, Universidad de Ibagué, Ibagué, 2008.

J.J. GOÑI: El trabajo en red para la Innovación, 2006.

G. HAMEL: Leading the Revolution, Bostón, Harvard Business School Press, 2000

N. HENRÍQUEZ: Como convertir una idea en empresa, ed. Universitas S.A., Madrid, 1999.

R. HERNÁNDEZ, C FERNÁNDEZ y L. BAPTISTA: Enfoques en la investigación cualitativa, México, Mc Graw-Hill, 1991.

I. HILL: "An Intrapreneur – turned entrepreneur compares both worlds", in research Management, vol 39, may-jun, 1987, págs 33-37.

---

"Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia."

## BIBLIOGRAFÍA

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

J.S. HORNSBY: "An interactive model of corporate entrepreneurship, process in entrepreneurship theory and practice", vol 17, No. 2, winter, 1993, págs. 29-38.

M<sup>a</sup>. A. IBAÑEZ: Actitudes Emprendedoras de los Estudiantes Universitarios de la CAPV, Tesis doctoral, Universidad de Deusto San Sebastián, España, 2001.

A. ISASTI: "En el riesgo hay esperanza", in: Tulankide, N<sup>o</sup> 526, Otalora, Gipuzkoa, págs 18- 19, 2007.

I. IRIZAR: Cómo Crear una Empresa, Barcelona, Gestión 2000, 2004.

KANTER: When Giants Learn to Dance, Neva Your, Touchstone, 1990.

N. KARAGAZOGLU y W. BROS: "Times bases management of news product, development process in production", innovation management N<sup>o</sup>. 3, vol 3, 1993, June, págs, 204-214.

N. KEVIN: "New rules for the new economy", Wired, septiembre, 1997, pág 140.

D. KIRBY: Entrepreneurship, Londres, McGraw – Hill, 2003.

J.P. KOTTER y J.L. HESKETT: Cultura de la empresa y rentabilidad, Madrid, Díaz Santos, 1995.

D. KUATKO y R. HOEGESTTS: Entrepreneurship a Contemporary approach, U.S.A, Second Edition, Driden Press, 1992.

F. LAPLANTINE: Les 50 mots-clès de l`anthropologie, Privat, Toulouse, 1974.

M. LARA, Maria: Gerente ANDI Tolima-Huila, Entrevista, Ibagué, 2006.

J. LARRAÑAGA: Don José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta y la experiencia cooperativa de Mondragón, Danona, S.Coop, 1981.

J. LARRAÑAGA: El Cooperativismo de Mondragón, Interioridades de una Utopia, Otalora, 1998.

J. LARRAÑAGA: " 1956 – 2000" "La Experiencia Cooperativa de Mondragón, MCC, 2001.

R. LESSEM: Intrapreneurship: How to be a successful individual in a successful business. Aldershot, Gower, 1986.

A. LIBERMAN: "Newsweek", 14 de enero de 1996, pág. 17.

H. LOFSTEN y P LINDELOF: "R&D Networks and Product Innovation Patterns – Academic and Non Academic New Technology-Based Firms on Science Parks.", Technovation, vol. 25, N<sup>o</sup> 9, págs. 1025-1037, 2005.

R. LOMBRISER: Grandes Intraempresarios: Desarrollo de nuevos negocios dentro de las Organizaciones, Barcelona, ed Folio. S.A., 1994.

N. MACRAE: "The Coming entrepreneurial revolution: A survey", The Economist, 1976.

M. MCGINNIS y T. P. VERNEY: "Innovation management and intrapreneurship", in Sam Advanced Management Journal, summer, 1987, págs 19-23.

R.G. MCGRATH Y I. MACMILLAN: The entrepreneurial Mind-set. Ma.: Harvard Busines School Press. Boston, 2000.

---

"Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia."

## BIBLIOGRAFÍA

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

MCC: "Modelo de Referencia", Compendio de Normas de Vigor del Congreso de MCC, 1995. Pág. 5.

MCC: "Introducción a la Experiencia Cooperativa de Mondragón", Astaza, S.L, Otalora, 1997.

MCC: "José María Arizmendiarieta, 25 años después". Folleto conmemorativo para recordar a Arizmendiarieta a los 25 años de su muerte, 2001.

J. MORSE: "Predators and prey: a new ecology of competition", Harvard Business Review, mayo – junio, 1993, pág, 75.

M. H MORRIS y F. F. JONES: 1999: "Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector", Entrepreneurship: Theory and Practice, vol. 24 , Nº 1, Otoño, 1999.

E. MULDER y J.C. CUBEIRO: "Emprendedores e Intraemprendedores: ¿Hay diferencia?". Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar", Nº 7, 1997, pp.69-73.

D. MÚZYKA: "On Transformation and Adaptation: Building the Entrepreneurial Corporation", European Management Journal, vol. 13, Nº 4, diciembre 1995, págs. 346-360.

J. NAISBITH: Re-inventing the Corporation, Nueva Your, Warner Books, 1985.

H. NEIRA: El Tolima en la encrucijada de la agricultura, Ibagué, Pijao, 1995.

P. NUENO: Emprendiendo hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas, Barcelona o España, Ed. Deusto, 2005.

A. OYARBIDE: Manufacturing Systems Simulation Using the Principles of System Dynamics, Cranfield University, Tesis Doctoral, 2003.

J. M. ORMAETXEA: Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón, Caja Laboral Popular, Saiolan, Otalora, 1997.

J. MARÍA ORMAETXEA: Orígenes y Claves del Cooperativismo de Mondragón, Otalora, 1998.

J.M. ORMAETXEA: "José M<sup>a</sup> Arizmendiarieta", suplemento del Nº 462 de la revista TU Lankide, MCC, noviembre 2001.

R.P. O'SHEA, T.J. ALLEN, A. CHEVALIER y F. ROCHE : "Entrepreneurial Orientation, Technology Transfer and Spin-off Performance of U.S. universities", Research Policy, vol. 34, Nº. 7, págs. 994-1009, 2005.

M. PEREZ, y A. MARTINEZ: "the Development of University Spin-offs:early dynamics of technology transfer and networking.", Technovation Nº. 23, 2003, págs. 823-831.

T. J. PETERS y R. WATERMAN: In Search of Excellence, Warner, New Your, 1982.

T. PETERS: El círculo de la Innovación. Amplíe su camino a éxito, Bilbao, ed. Deusto S.A., 1998.

G.PINCHOT: Intrapreneuring, New Your: NY: Harper & Row, 1985.

C. PUMPIN y S. GARCÍA ECHEVARRÍA: Cultura empresarial, Díaz de Santos, Madrid, 1988.

C. PUMPIN, y S. GARCÍA ECHEVARRÍA: Estrategia Empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa, Díaz de Santos, Madrid, 1993.

---

"Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia."

## BIBLIOGRAFÍA

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

R. RAMÍREZ: Ibagué 1.890-1.990, Evolución y Valores Humanos, págs. 182-190-193-194-196-197-200 y 204, Ibagué, ed. Astrolabio, 1990.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: "Diccionario de la lengua Española", Vigésima segunda edición, 2001, pag. 1562.

R.B. REICH: "Entrepreneurship Reconsidered: the Team as Hero" en Harvard Business Review N° 90076 eds. Entrepreneurship: Creativity at Work. Boston, Harvard Business School Press, 1991, págs. 127-133.

C. ROBSON: Real word research: a resource for social scientists and practitioner researchers., Massachusetts, 2002.

M. ROJAS y L. PATIÑO: Métodos y Enfoques en la Investigación Cualitativa, Universidad de Ibagué, Fondo Editorial Coruniversitaria, Ibagué, Tolima, Colombia, 2005.

J. ROSS y D. UNWALLE: Who is a intrapreneur in Man personnel, Magazine, págs 45-49, 1986.

M. SALAVARRIETA: Apuntes para la Historia de la Industria Tolimense, Ibagué, págs 7-42 y 43, 1980.

K.J. SAMSON y M.A. GURDON : "University Scientist as Entrepreneurs. A special case of Technology Transfer and High-Tech Venturing", Technovation págs. 63-71, 1993.

M. SAUNDERS, P. LEWIS y A. THORNILL: Research Methods for Business Students, Pitman Publishing, Londres, 1997.

M. SCHRAGE: The culture(s) of prototyping, Desing Management Journal, invierno 1993, pag. 65.

D.L. SEXTON y N. BOWMAN-UPTON: Entrepreneurship: Creativity and Growth. New Your, McMillan, 1991.

R.W. SMILOR, D.V. GIBSON, y G.B. DIETRICH: "University Spin-out Companies: Technology start-ups from UT-Austin", Journal of Business Venturing, vol. 5, N° 1, 1990, págs. 63-76.

F. P. SOLÉ, I DEL PALACIO y H. MONTIEL: "University Spin-off Programmes: How can they support the NTBF creation?", International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 2, N° 2. 2006.

W. TAYLOR: "The business of the innovation", in Harvard Business Review, March–April, págs 97–106, 1990.

M. THÉVENET: Auditoría de la cultura empresarial, Madrid, Díaz de Santos, 1992.

J. TIMMONS: The Entrepreneurial Mind. Andover, Brick House Publishing Company, 1989.

A. TRIANA: "La Colonización Española en el Tolima: Siglos XVI y XVII". Cuadernos del Jaguar, Fundación para las Comunidades Colombianas – Funcol., Santa fe de Bogotá, págs. 66-67-68-72-88 y 206, 1992.

J. URIZ: La subjetividad en la organización. El poder más allá de las estructuras, Siglo XXI Eds., Madrid, 1994.

J. VECIANA VERGÉS: Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: "Venture Management" o "Corporate Entrepreneurship", Economía industrial, N° 310, España, 1996.

---

"Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia."

## BIBLIOGRAFÍA

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

C. VOSS, N. TSIKRIKIS y M. FROHLICH: "Case research in operations management", International Journal of operations and Production Management, vol. 22, 2002, págs. 195-219.

K. R. YIN: Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 1994.

## PAGINAS WEB

<http://www.arrasate-mondragon.org/Herria>.

Página de Arrasate - 10 de septiembre de 2007, 10:00p.m. ; Datos sobre la Villa de Mondragón, 10 de septiembre de 2007, 10:00p.m.

<http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/n26026.htm>

Definición de microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas, 22 de junio de 2006, 11:12<sup>a</sup>.m

<http://www.mcc.es/esp/magnitudes/cifras.html>

Características del grupo Mondragón. Julio de 2006.

<http://www.mcc.es/esp/index.asp>

Cooperativas de MCC, 22 de junio de 2006, 1:37p.m.

<http://www.mcc.es/esp/quienessomos/historiagrupomondragon.esp.pdf>

"Mondragón Corporación Cooperativa: Historia de la Experiencia" (julio 2006), Web MCC, 24 de septiembre de 2007; 3:32 p.m.; 01 de octubre de 2007.

<http://www.mcc.es/esp/empresas/empresa.asp?id=100>

Lista de Empresas, 5 de julio de 2006, 10:00a.m.

<http://www.mcc.es/esp/quienessomos/presidente.html>

Mensaje del Presidente, José María Aldecoa Presidente del Consejo General. 4 de octubre de 2007. 5:26p.m.

<http://www.mcc.es/esp/cooperativismo/experiencia.html#>

La Experiencia Cooperativa de Mondragón 1956 – 2005, 26-junio de 2007, 10:00a.m.

<http://www.oinati.org>

Datos sobre el municipio de Oñate, 10 de septiembre de 2007, 10:a.m.

[http://www.aeca.es/comisiones/rsc/biblioteca\\_memorias\\_rsc/memorias\\_empresas\\_espas\\_4/caja\\_laboral\\_rsc\\_2005.pdf](http://www.aeca.es/comisiones/rsc/biblioteca_memorias_rsc/memorias_empresas_espas_4/caja_laboral_rsc_2005.pdf) - Historia de Caja Laboral.

<http://www.basf.com.co>

Compañía química, líder mundial, que atiende las necesidades del agro y la industria colombiana.

<http://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia  
24 de julio de 2007, 11:50<sup>a</sup>.m.

[http://www.mincomercio.gov.co/VbeContent/Documentos/Normatividad/leyes/2004/Ley\\_0905\\_04.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/VbeContent/Documentos/Normatividad/leyes/2004/Ley_0905_04.pdf)

Ley 905 de 2004 (agosto 2), 22 de junio de 2006, 11:12a.m.

<http://www.sictol.com.co/pls/sictol/main>

Sistema de información para la competitividad del Tolima, 22 de junio de 2006, 10:27 a.m.

---

"Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia."

## BIBLIOGRAFÍA

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

---

<http://www.alcaldiadeibague.gov.co/>

Datos sobre la ciudad de Ibagué, 10 de septiembre de 2007, 10:04 p.m.

[http://www.colombialink.com/01\\_INDEX/index\\_finanzas/44\\_pib\\_y\\_pnb.html](http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/44_pib_y_pnb.html)

Definición de Producto Nacional Bruto PNB y Producto Interno Bruto PIB, 10 de septiembre de 2007, 12:13

<http://www.mincomercio.gov.co/>

Objetivo del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 10 de septiembre de 2007, 12:47

<http://www.sena.edu.co/>

Misión del SENA, 10 de septiembre de 2007, 12:50

<http://www.entrepreneurship.qc.ca/fr/default.asp>

Fondation de l'entrepreneurship, 11 de septiembre de 2007, 2 :00p.m.

<http://www.colombia.com/colombiainfo/infogeneral/naturales.asp>

El portal que une a los colombianos. Oñati 19 de octubre de 2007, 11:10<sup>a</sup>.m.

## ANEXOS

*“Encomiéndate a Dios de todo corazón,  
que muchas veces suele llover sus misericordias  
en el tiempo que están más secas las esperanzas”.*

Miguel de Cervantes Saavedra  
“Escritor Español”.





ANEXO 1. España - Visitas a empresas, instituciones educativas y organizaciones,  
durante los años 2004 – 2005.

Empresa	Fecha
ULMA PACKAGING	14 de junio de 2004
Fundación COTEC	13 de agosto
Universidad Pontificia Comillas	27 de agosto
Ministerio de Comercio Industria y Turismo	27 de agosto
Ventanilla Única (Parque Ferial IFEMA)	27 de agosto
Comunidad de Madrid Cámara de Comercio	27 de agosto
Centro para el desarrollo Tecnológico Industrial	27 de agosto
Universidad de DEUSTO, biblioteca	8 de septiembre
Universidad de DEUSTO, Facultad de Empresariales	10 de septiembre
Ulma Forja	28 de septiembre
Mekalki	28 de septiembre
Polo de Innovación Garaia	29 de octubre
Centro de Empresas Innovadoras CEI-Saiolan	29 de octubre
Ulma Packaging	8 de noviembre
Irizar	9 de noviembre
Eroski	13 de diciembre
Universidad de Deusto, Facultad de Humanidades	19 de enero de 2005
Instituto Empresa	21 de enero
COTEC	21 de enero
BIOAURUM Consulting	21 de enero
Universidad Pontificia Comillas - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales	25 de enero
Ministerio de Industria, Comercio y Turismo Ministerio de Educación y Ciencia.	27 de enero
CEDETI	27 de enero
EIBAR	17 de febrero
Geyser Gastech	5 de abril
Danobat	12 de abril
Mercedes	15 de abril
Almacén Eroski	21 de abril
Parque tecnológico Berrilan	18 de marzo
Centro de Investigación Ikerlan	7 de abril
Centro de Investigación Ideko	12 de abril
Polo de Innovación Garaia	19 de abril

Fuente: Elaboración propia – Empresas e Instituciones

ANEXO 2. España - Colombia. Asistencia y participación en actividades académicas:  
Seminarios, diplomados, congresos durante los años 2004 – 2005 – 2006 – 2007 – 2008

Actividad académica	Participación	Fecha
Línea emprendedora, cuyo objetivo es que los estudiantes creen su propia empresa; actividad enmarcada en uno de los propósitos institucionales de Corunivesitaria)	Coordinadora	Ibagué, 2004
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales.	Docente tiempo completo	Ibagué, 2004
Asignatura Emprendedor I y Acompañamiento a la Idea. Programa Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales.	Docente	Ibagué, 2004
Cursos de Emprendizaje y Economía Social	Asistente	País Vasco, 2004
Jornadas de Empresa Cooperativa y Liderazgo	Asistente	País Vasco, 2004
Creación e implementación de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad de Ibagué.	Gestora y coordinadora	Ibagué, 2005
I Encuentro Regional de Emprendimiento	Integrante comité organizador, Asistente	Ibagué, 2005
VI Encuentro Internacional de Emprendimiento y Creación de Empresas	Asistente	Medellín, 2005
4ª Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica	Asistente	Cali, 2005
II Encuentro Regional de Emprendimiento	Integrante comité organizador, Asistente	Ibagué, 2006
Coordinadora de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad de Ibagué. (De enero a mayo y de septiembre a diciembre)	Coordinadora	Ibagué, 2006
Congreso Nacional "15 Propuestas para la creación de empresas y desarrollo de la PYME"	Coordinadora	Bogota, 2006
Modulo en emprendimiento de la especialización en Gestión Empresarial. Postgrados – Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Programa de Administración Financiera.	Docente	Ibagué, 2007
Coordinadora de la Unidad de Emprendimiento de la Universidad de Ibagué. (Semestre A-2007).	Coordinadora	Ibagué, 2007
Campamento de verano EAFIT 2007	Asistente	Medellín, 2007
Asignatura Emprendedor I. Programa Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales. (Semestre A 2006 y Semestre A-B 2007-2008)	Docente	Ibagué, 2005 – 2008
Seminario de Gestión del Desarrollo con Equidad de Género - énfasis en Liderazgo.	Asistente	Ibagué, 2008
IV Encuentro Regional de Emprendimiento	Asistente	Ibagué, 2008
"XIX Congreso Latinoamericano y del Caribe sobre el espíritu empresarial: nuevas empresas en un nuevo mundo". (Accepted).	Ponente, Asistente	Brasil, 2008
"III Workshop Emprendedorismo en el Mercosur "Mitos y realidades de la educación para el emprendimiento y la innovación"". (Accepted).	Ponente, Asistente	Paraguay, 2008
Modulo en emprendimiento e intraemprendimiento del MBA – Maestría en Administración.	Docente	Medellín, 2008

Fuente: Elaboración propia – Empresas e Instituciones

## ANEXO 3 . España - Empresas entrevistadas

Nombre	Cargo	Empresa	Dirección	Teléfono-Web E-mail	Fecha y hora de entrevista
José María Ormaechea	Fundador	Fagor, Caja Laboral y MCC S.Coop.	Otalora, Bº Azatza 20550 Aretxabaleta - Gipuzkoa - España	943 71 24 06 <a href="http://www.otalora.com">www.otalora.com</a>	29 de junio de 2006 9:30a.m.
Francisco Barleta	Director Nuevas Actividades	Eroski Oficinas Centrales S.Coop.	Barrio San Agustín, s/n. 48230 Elorrio - Bizkaia - España	946 21 12 11 <a href="http://www.grupoeroski.es">www.grupoeroski.es</a>	29 de junio de 2006 10:30a.m.
Iñaki Landa	Director Secretaría Técnica	Grupo Fagor Oficinas Centrales S.Coop.	Bº San Andrés, 18 20500 Mondragón - Gipuzkoa - España	943 71 91 00 <a href="http://www.fagor.com">www.fagor.com</a>	6 de julio de 2006 2:00p.m.
Armin Isasti	Fundador	Incubadora Saiolan	Polo de Innovación Garaia, Uribarri Auzoa, 3 20500 - Mondragón - Gipuzkoa - España	943 71 20 72 <a href="http://www.saiolan.com">www.saiolan.com</a>	10 de julio de 2006 8:30a.m.
Guillermo Irazoki	Director Marketing	Centro de investigación Ikerlan S.Coop.	Paseo José María Arizmendiarieta, 2 20500 Mondragón - Gipuzkoa - España	943 71 24 00 <a href="http://www.ikerlan.com">www.ikerlan.com</a>	11 de julio de 2006 2:00 p.m.
Txomin García	Director General	Grupo Ulma Oficinas Centrales S.Coop.	Paseo Ob. Otadui, 3 20560 Oñati - Gipuzkoa - España	943 03 49 00 <a href="mailto:grupoulma@ulma.es">grupoulma@ulma.es</a>	12 de julio de 2006 9:00a.m.
Juan Mª Uzkudun	Director	Dpto. Innovación y Desarrollo de MCC Of. Centrales S.Coop.	Paseo José María Arizmendiarieta, 5 20500 Mondragón - Gipuzkoa - España	943 77 93 00 <a href="http://www.grupomondragon.es">www.grupomondragon.es</a>	12 de julio de 2006 4:30p.m.
Agustín Laka	Director Gerente	Lana S.Coop.	Bº Santxolopetegi, 24 20560 Oñati - Gipuzkoa - España	943 78 07 00 <a href="http://www.lana.coop">www.lana.coop</a>	14 de julio de 2006 2:30 p.m.
José Ángel Marañón	Director Relaciones Institucionales	Grupo Danobat – Centro investigación Ideko S.Coop	Pol. Industrial Arriaga 20870 Elgoibar - Gipuzkoa - España	943 74 83 00 <a href="http://www.danobatgroup.com">www.danobatgroup.com</a>	17 de julio de 2006 9:30 a.m.
Ion Aguirre	Director Industrial	Ecenarro S.Coop.	Amilaga Kalea, 15 20570 Bergara - Gipuzkoa - España	943 76 25 42 <a href="http://www.ecenarro.com">www.ecenarro.com</a>	18 de julio de 2006 11:00 a.m.
Iosu Zabala Iturralde	Rector	Mondragón Unibertsitatea	Loramendi, 4 20500 Arrasate - Mondragón	<a href="http://www.mondragon.edu">www.mondragon.edu</a>	5 de noviembre de 2007 11:00a.m.
Pablo Mongelos	Director	Dpto. Nuevas Empresas de MCC Of. Centrales S.Coop	Polo de Innovación Garaia, Uribarri Auzoa, 3 20500 – Mondragón - Gipuzkoa–España	943 71 91 81 <a href="http://www.mcc.es">www.mcc.es</a>	5 de noviembre de 2007 4.00p.m.

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

## ANEXOS

Diana Janneth Varela Londoño, candidata PhD.

## ANEXO 4 . Colombia - Empresas entrevistadas

Nombre	Cargo	Empresa	Dirección	Teléfono-Web E-mail	Fecha y hora de entrevista
Yesid Fernando Soto Neira	Gerente	Metalplas Ltda.	Cra 10 sur # 71 - 149	2645256 - 2645301	14 de diciembre de 2006. 9:00a.m.
Luis Fernando Caicedo Lince	Gerente	Fondo Ganadero del Tolima S.A.	Calle 31 # 4d - 46 Barrio Cádiz	2702555 - 2640668 www.fonganad@telecom.com	18 de diciembre de 2006 3:00p.m
Alejandro Palau Lennis	Gerente	Inversiones Agropecuarias Doima S.A.	Picaleña Km. 11 vía Girardot	269 56 16 - 269 56 17	19 de enero de 2007 8:00a.m
Oscar Heladio Giraldo Valencia	Gerente	Molino Roa S.A.	Km 5 Vía Girardot	2690236-2690239 www.arrozroa.com.co	22 de enero de 2007 3:00p.m
Empresaria líder	Presidenta	Grupo Familiar Sol S.A.	-----	-----	23 de enero de 2007-11:00a.m. 19 de agosto de 2008 -5.00p.m.
Isaac Lozano	Gerente	Camisas y Pantalones Monarca Ltda.	Av. 15 # 3 – 84	2614245	07 de marzo de 2007 4:00p.m.
Marco Tulio Espinosa Mesa	Gerente	Inavigor Ltda.	Glorieta Mirolindo Vía Bogotá, Frente a Casa Toro	2687777 – 2672871	23 de marzo de 2007 4:00p.m.
Camilo Tovar Caldas .	Gerente	Granja Buenos Aires S.A	Km. 1 Vía aeropuerto Perales	<a href="http://www.gbasa.com.co">www.gbasa.com.co</a> 2677777 - 2680444	16 de abril de 2007 5:00p.m.
Edgar Eduardo Muñoz Hernández	Gerente	Serviarroz Ltda.	Costado Norte Glorieta Mirolindo Vía Bogotá	267 62 22 www.serviarroz.com.co	23 de abril de 2007 5:00p.m.
Leonidas López Herrán	Rector	Universidad de Ibagué	Cra 22 Calle 67 Barrio Ambalá	2753834 - www.cui.edu.co	9 de julio de 2007 8:00a.m.
Bernanrdo Vila Mejía	Gerente	Feldespatos El Vergel y Cia. Ltda.	Mina el Vergel	2714533 - 2714599 – 2717588	15 de enero de 2008 9:00a.m.
Cristina Sabogal	Gerente financiera. SuCampo	Grupo G. Hurtado	Cra 5ª No. 30-61	2640022 – fax 2641264	9 de febrero de 2008 11:00a.m.

Fuente: Elaboración propia

“Caracterización de los intraemprendimientos  
en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia.”

#### ANEXO 5. Relación preguntas de la entrevista

- ¿Llevan a cabo la creación de nuevas unidades de negocios al interior de (*nombre de la empresa a entrevistar*) ¿Cuáles?
- ¿De quién o quiénes surgió la idea de constituir los diferentes negocios que existen al día de hoy en (*nombre de la empresa a entrevistar*)? ¿Cómo fue el proceso?
- ¿Cuál es la política para crear nuevas oportunidades de negocios o unidades de negocios y cuál es el proceso para llevarlo a cabo?
- ¿Cuál ha sido la experiencia para el desarrollo de esas nuevas unidades de negocios? ¿Cómo lo han vivido, qué problemas han vivido, qué situaciones han pasado para llevar a cabo la generación de éstas unidades de negocios?
- ¿De las nuevas unidades de negocios, cuáles han creado nuevas unidades?
- ¿Han tenido algún proyecto que haya fracasado? En esos momentos qué pasa con las personas, ¿cómo ha sido el trato a las personas, el ambiente cómo se vive?
- ¿Han existido nuevos negocios que no se hayan llevado a cabo por falta de tiempo, asignación de talento humano, recursos o apoyo a la dirección?
- ¿Cuáles son las cualidades o perfil y qué conocimiento deben tener las personas que generen nuevas ideas o unidades de negocios?
- ¿Qué incentivos tiene el grupo para que sus colaboradores quieran producir nuevas ideas o unidades de negocios?
- ¿Aplican innovación en sus unidades de negocios? ¿Cuáles? ¿Cómo innovan? ¿Qué factores inciden en su innovación?
- ¿Qué factores pueden incidir en una cultura Intraemprendedora en una organización? ¿Cuáles son los factores principales para que haya una cultura intraemprendedora o emprendimiento corporativo?

- ¿Cuáles son los sistemas de recompensa que se les da a las personas que logran sacar un proyecto?
- ¿Cómo es el apoyo y compromiso por parte de los directivos del grupo en los nuevos intraemprendimientos? ¿Es decir, cómo es el apoyo para asignar personas, asignar recursos físicos, incentivos, entre otros?
- ¿Qué reflexión considera que deben hacer los directores de las organizaciones cuando saben que tienen personas emprendedoras en el seno de sus empresas? ¿Cómo deberían facilitar su acogida para el impulso de nuevos negocios?
- ¿Qué recursos tendría disponible para una nueva unidad de negocio? ¿Cuáles son las fuentes para invertir en esas unidades de negocio?
- ¿Cuáles son las estrategias que tiene la organización, para que las personas estén detectando oportunidades de negocio?
- ¿Si hay una persona y digamos que es del nivel más bajo y le surge una idea y tiene un proyecto, a esa persona la atiende, se le presta atención, se le hace seguimiento, el proyecto sube a niveles superiores, porque esos serían los emprendedores corporativos, cómo sería ese proceso? ¿o sí existe?
- ¿Cuál unidad de negocio considera que ha sido la de mayor rentabilidad, generación de empleo e incremento de ventas para la organización?
- ¿Cómo han incidido estas nuevas unidades de negocios en el incremento y en la rentabilidad de (*nombre de la empresa a entrevistar*)?
- ¿Qué significa para usted intraemprendedor o emprendedor corporativo?
- ¿Qué significa para usted intraemprendimiento o emprendimiento corporativo? ¿Existe en su organización?

ANEXO 6. Carta de presentación para el desarrollo de la entrevista

Oñati, 29 de junio de 2006

Señor Director  
Francisco Barleta  
Nuevas Actividades  
Eroski - Oficinas Centrales  
Mondragón – País Vasco

Respetado Señor,

Atentamente, me permito pedirle el favor me pueda conceder parte de su valioso tiempo, leyendo la presente carta y dando respuesta a la entrevista adjunta.

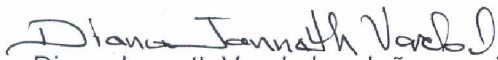
Estoy llevando a cabo el desarrollo de la tesis doctoral, titulada Emprendimiento Corporativo - Intraemprendizaje: "Una Oportunidad Para Generar Nuevas Unidades De Negocios, de las Cooperativas de MCC. Mondragón, Guipúzcoa – País Vasco, y de las empresas de la ciudad de Ibagué - Tolima – Colombia, por lo cual sería de gran importancia conocer las respuestas por usted brindadas.

La entrevista esta dirigida a los responsables como gerente general, gerente de proyectos, etc, que están vinculados con el proceso de Emprendimiento Corporativo que se puede estar llevando al interior de las Cooperativas y Empresas elegidas.

El trabajo de tesis busca encontrar la existencia del emprendimiento al interior de la organización y como es el desarrollo del proceso que utilizan para la generación de nuevos negocios, unidades de negocios, proyectos entre otros al interior de las mismas.

Por los anteriores motivos solicito su gran colaboración para realizar un buen trabajo de tesis el cual pueda aportar una nueva información que se pueda mostrar como buenas practicas tanto para el mundo empresarial como el académico.

Cordial saludo,

  
Diana Janneth Varela Londoño  
Estudiante Doctorado Dirección de Empresas  
Mondragón Unibertsitatea

ANEXO 7. Carta de presentación para el desarrollo de la entrevista



Ibagué, 11 de diciembre de 2006

Doctor  
**Edgar Eduardo Muñoz Hernández**  
Gerente  
**Serviarroz Ltda.**  
Costado Norte Glorieta Mirolindo Vía Bogota  
Ibagué

Respetado doctor:

La Universidad de Ibagué se encuentra en un proceso permanente de formación docente, proyección regional, e investigación con el objetivo de brindar beneficio a nuestra región.

Por lo tanto me permito presentar a nuestra Docente Diana Janneth Varela Londoño, quien está adelantando el Doctorado en Dirección de Empresas a través de la Universidad de Mondragón – País Vasco - España. En el marco de sus estudios realiza su tesis doctoral, titulada *“Emprendimiento Corporativo – Intraemprendimiento: Una Oportunidad Para Generar Nuevas Unidades de Negocios, de las Cooperativas de MCC, Mondragón, Guipúzkoa – País Vasco, y de las empresas de la ciudad de Ibagué – Tolima – Colombia”*.

Por lo anterior le solicito su colaboración para que nuestra docente pueda desarrollar su trabajo de campo durante el mes de diciembre en la organización que usted dirige.

El trabajo de campo consta de una entrevista, la cual esta dirigida a los responsables como gerentes general, gerente de proyectos, entre otros, que están vinculados con el proceso de Emprendimiento Corporativo que se puede estar llevando al interior de su organización.

La presente tesis busca encontrar la existencia del emprendimiento al interior de la organización e identificar los procesos que utilizan para la generación de nuevos negocios, unidades de negocios y proyectos.

De antemano agradezco la colaboración que le pueda prestar a nuestra docente.

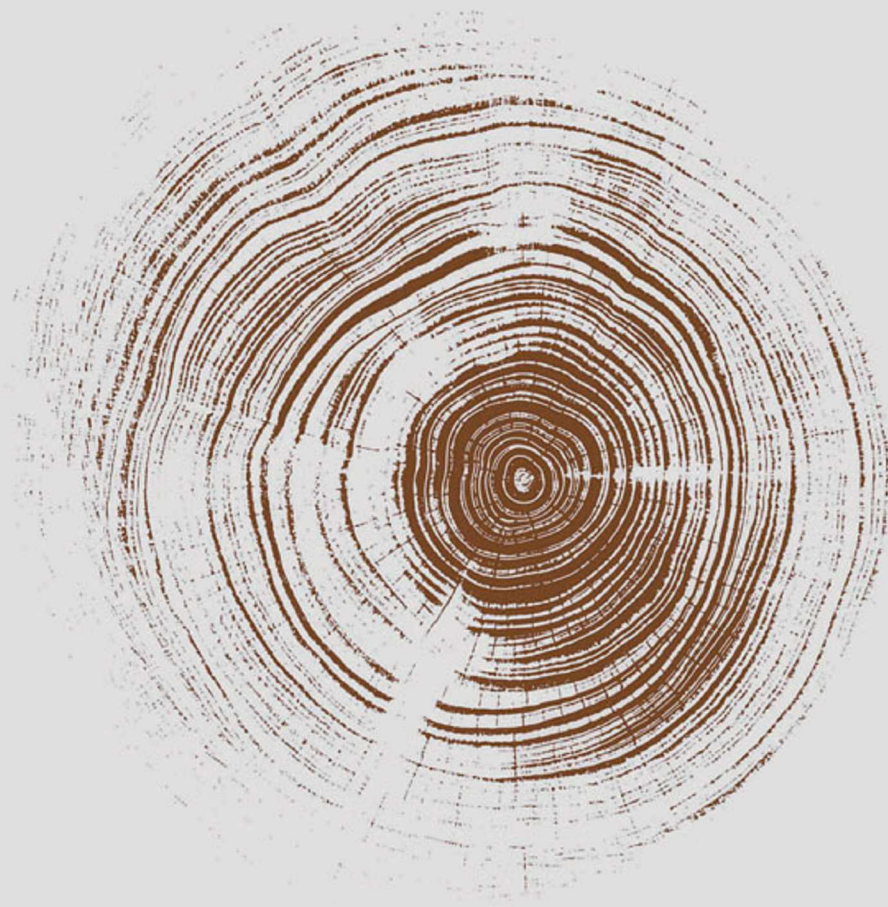
Cordial saludo,

  
**Leonidas López Herrán**  
Rector

Recibido: Sandra P.  
Dic 10/06.

11:20am





  
**MONDRAGON**  
UNIBERTSITATEA

ENPRESA  
ZIENTZIEK  
FAKULTATEA  
FACULTAD DE  
CIENCIAS  
EMPRESARIALES