

LAS CONTRIBUCIONES DEL INTRAEMPENDIMIENTO A LA ESTRATEGIA DE MANUFACTURA¹

CONTRIBUTIONS OF INTRAEMPENDIMIENTO A MANUFACTURING STRATEGY

CONTRIBUIÇÕES DA INTRAEMPENDIMIENTO A ESTRATÉGIA DE FABRICAÇÃO

Germán Rubio Guerrero²

FORMA DE CITACIÓN

Rubio, G. (2015). Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 95-109.

JEL: M11, M13, L6.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.340>

RESUMEN

El intraemprendimiento es un constructo que se ha venido abriendo paso en las organizaciones. De hecho es una concepción que bien orientada trae muchos beneficios no solo a las empresas sino en particular a sus colaboradores. Muchas de las contribuciones que a través del intraemprendimiento pueden hacer los empleados son acerca de diseños de pro-

1. Artículo de revisión teórica desarrollado como requisito de grado y parte de la tesis “Intraemprendimiento y operaciones” adelantada en la Escuela de Administración de Negocios, EAN, Bogotá, en el doctorado en Gestión. Fecha de recepción junio 25 de 2014. Fecha de aceptación octubre 5 de 2014.
2. Profesor de planta de la Universidad del Tolima, Ibagué. Administrador de Empresas Universidad del Tolima. Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gerencia de Producción de la Universidad ICESI. Especialista en estadística Universidad del Tolima. Doctorando en Gestión, Universidad EAN. grubiogu7755@correo.ean.edu.co

cesos, herramientas y métodos de trabajo. Es allí donde se encuentra la fusión entre intraemprendimiento y estrategia de operaciones. Dentro de este contexto es importante señalar los puntos de encuentro entre estas teorías y determinar la importancia que esta metodología tiene para las diferentes organizaciones. Este artículo pretende realizar esa aproximación a través de una revisión teórica de ambos campos de conocimiento. Al final del contraste se encontró que el intraemprendimiento, no solo presenta una fuerte relación con las estrategias de manufactura, sino que sus contribuciones son destacables en el mejoramiento de la posición competitiva de las empresas.

Palabras clave: intraemprendimiento, estrategia organizacional, estrategias de manufactura, prioridades competitivas.

Contenido: 1. Introducción, 2. Marco de referencia, 3. Resultados y discusión, 4. Conclusión

ABSTRACT

The intrapreneurship is a construct that has been slowly making inroads in organizations. In fact it is a conception that well targeted brings many benefits not only companies but particularly their collaborators. Many of the contributions that employees can make through of intrapreneurship are about process designs, tools and working methods. That is where the merger at least between intrapreneurship conceptual and operational strategies. In this context it is important to note the aspects common between these theories and determine the importance that the methodology has for different organizations. This article tries to make this approach through a theoretical review of both fields of knowledge. At the end of contrast was found that the intrapreneurship

not only has a strong relationship with the manufacturing strategies, but your contributions are remarkable in improving the competitive position of companies.

Keywords: intrapreneurship organizational strategy, operations strategy, competitive priorities.

Content: 1. Introduction, 2. Frame of reference, 3. Results and discussion, 4. Conclusion

RESUMO

O intraemprendimiento é uma construção que tem sido lentamente fazendo incursões nas organizações. Na verdade, é uma concepção que bem orientada traz muitos benefícios não só as empresas, mas particularmente os seus colaboradores. Muitas das contribuições que através do intraemprendimiento pode fazer funcionários são em projetos de processos, ferramentas e métodos de trabalho. É onde está o fusão entre intraemprendimiento estratégia e operacional. Dentro deste contexto é importante notar os pontos entre estas teorías e determinar a importância desta metodologia tem para diferentes organizações. Este artigo tenta fazer com que esta abordagem através de uma revisão teórica de ambos campos do conhecimento. No final do contraste foi encontrado o intraemprendimiento que não só tem uma forte relação positiva contra estratégias de fabricação, mas suas contribuições são notáveis na melhoria da posição competitiva das empresas.

Palabras chave: empreendedorismo, intraemprendimiento, estratégia organizacional, estratégias de fabricação, prioridades competitivas.

Conteúdo: 1. Introdução, 2. Quadro de referência, 3. Resultados e discussão 4. Conclusão

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo tiene como propósito realizar una reflexión teórica acerca de las contribuciones de las actividades de intraemprendimiento a las estrategias de manufactura, es decir, en qué medida los intraemprendedores y sus aportaciones al desarrollo empresarial, se relacionan e impactan el desempeño de las áreas de operaciones en las organizaciones y por ende de la empresa como un todo. Los momentos actuales caracterizados por la turbulencia de los mercados, la competencia, los avances tecnológicos, los altos estándares de los consumidores y ciclos de vida más cortos de los productos, entre otros aspectos, exigen una dinámica organizacional que pueda acoplarse a estas nuevas circunstancias. Desde esta perspectiva las empresas no tienen otra opción que cambiar y tal vez la alternativa más práctica y económica para las organizaciones es involucrar el capital más importante que poseen: su talento humano y alinearlos en torno al mejoramiento de los procesos empresariales. Del potencial que los colaboradores puedan desarrollar con respecto a la optimización de los procesos productivos, la calidad, el servicio, la flexibilidad, el liderazgo en costos y diferenciación depende el desempeño de las organizaciones, y ahí, es donde juega un papel importante el intraemprendimiento.

La elaboración del presente artículo inició con la revisión teórica relacionada con el objeto de estudio, es decir, el intraemprendimiento y las estrategias organizacionales y de manufactura. Una vez seleccionada la información se procedió a realizar el cruce de variables correspondiente con el propósito de establecer la relación existente entre ellas. Este trabajo se fundamentó en los enfoques teóricos expuestos por varios autores y en algunas investigaciones que se han realizado acerca del intraemprendimiento tanto en el país como a nivel latinoamericano y en Alemania e Irán.

Posteriormente se procedió a explicar las relaciones más estrechas que se evidenciaban entre las distintas variables del intraemprendimiento y las estrategias de manufactura y por ende establecer la contribución que sobre las prioridades competitivas de operaciones tienen los distintos atributos del emprendimiento corporativo. Los aspectos que se acaban de exponer constituyeron la base de las siguientes hipótesis, las cuales se sometieron a contraste para corroborar si eran aceptadas o rechazadas.

H₁. Las características del intraemprendimiento individual y organizacional contribuyen al desempeño de las estrategias organizacionales.

H₂. Las características del intraemprendimiento individual y organizacional contribuyen al desempeño de las estrategias de manufactura.

2. MARCO DE REFERENCIA

La estrategia corporativa

Establecer la relación existente entre la estrategia de manufactura o de operaciones y el intraemprendimiento, obliga a abordar dos temáticas subyacentes y complementarias: la estrategia organizacional, entendida en términos generales como el marco que orienta el trabajo de las empresas como un sistema integral y la estrategia de manufactura cuyo campo de acción específico es la función de producción. Esta se ocupa del despliegue de las prioridades competitivas para asegurar la generación de un producto o servicio que cumpla con las expectativas de los consumidores.

Desde el punto de vista de la estrategia organizacional su campo de conocimiento es bastante prolífico y su recorrido

va desde los autores clásicos hasta los contemporáneos. Por ejemplo Mintzberg, Brian & Voyer (1997, p.15-16), definen la estrategia a través de varias acepciones: como un plan, una pauta para la acción, un modelo, una posición y por último como una perspectiva. A su vez Porter, en Mintzberg, Brian & Voyer (Op. Cit., 1997, p.97), exponen que toda industria tiene unas características económicas que dan origen a las fuerzas competitivas. El estrategia que desee el posicionamiento de su empresa, para influir en el medio ambiente en favor de su organización debe conocer qué hace que el ambiente sea sensible, es decir, en términos de este trabajo identificar las prioridades competitivas consideradas como factores críticos del éxito organizacional.

Chandler (1962, p. 54) *“definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”*. Por su parte, Porter (2007, p.9) afirma al respecto que *“toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita”*. Igualmente destacan la importancia de la perspectiva estratégica, Dess, Lumpkin & Eisner (2011, p. 9), cuando afirman que la administración estratégica es importante en el análisis, decisiones y actividades que lleva a cabo una organización para crear y mantener sus ventajas competitivas, o también, que *“la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”* (Thompson et. al., 2012, p.4).

En términos de Johnson & Scholes (1997, p. 9) existen estrategias en los distintos niveles de una organización, un “nivel societario” que se refiere a su alcance global o estructural, referido a la forma como se asignan los recursos a las diferentes

operaciones. Un segundo nivel se circunscribe hacia la “estrategia competitiva o del negocio” y hace referencia a cómo competir en el mercado, es decir, que productos o servicios deben ser desarrollados y para qué mercados. El tercer nivel estratégico se halla en el sistema operativo de la organización y es dónde se plantean las estrategias operacionales de marketing, finanzas, operaciones, etcetera, identificándose con Carrión (2007, p. 41) quien también presenta varios niveles estratégicos que incluyen las estrategias corporativa, competitiva y funcional.

De otra parte David (1997, p. 4), afirma que “la planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. A su vez Ogliastri (2000, p. 2), expone que “en la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos a largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias”, coincidiendo con Chandler (1962); Peteraf & Strickland (2012); Chiavenato & Sapiro (2011) y Serna (2008). Porter (2007, p. 296-298), a propósito de las innovaciones estratégicas de una empresa argumenta que son la base para el proceso de globalización. Por ejemplo, la redefinición del producto, reducción de los costos de adaptaciones para atender las necesidades locales, cambios de diseño, distribución de la producción y eliminación de las restricciones impuestas por los recursos o por las percepciones.

Dentro de este mismo contexto y asociando la estructura organizacional con la estrategia, como lo presenta Chandler (1962), resulta un aspecto crucial lo expuesto por Guízar (2008, p.6), en el sentido de que el desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales, que se dan dentro

de una empresa para identificar los obstáculos que impiden la eficacia del grupo y mejora sus interrelaciones para contribuir al éxito de los objetivos de ella. Esta es una de las principales responsabilidades de los gerentes en el posicionamiento de sus organizaciones a través del diseño organizacional. Este, se compone en su forma estructural del aprendizaje frente a la eficiencia, los sistemas de información y el control, la tecnología de la producción, las políticas de recursos humanos (incentivos), la cultura organizacional y las relaciones interorganizacionales (Daft, 2011, p.57, 59).

En la tabla 1 se muestran las relaciones que existen entre los componentes del intraemprendimiento tanto a nivel individual como organizacional y las estrategias organizacionales, cada uno de los cuales es presentado allí junto con sus correspondientes autores. Como puede observarse en esta presentación, son bastantes los puntos de encuentro entre los elementos que hacen parte de cada uno de estos constructos, lo cual destaca la importancia de su conexión para el mejoramiento del desempeño organizacional.

La estrategia de operaciones o de manufactura

En el campo de la función de operaciones y específicamente en lo que se refiere a su marco estratégico, Fernández *et. al* (2003) argumentó que en épocas anteriores, la producción se consideraba una actividad neutral desde una perspectiva estratégica, donde la mayor parte de las empresas no le concedían relevancia como fuente de ventaja competitiva y la relegaban a un segundo plano. En este mismo sentido Skinner citado por Fernández, Avella & Fernández (2003), publicó un artículo donde reivindican que esta función ha de tener la misma importancia que el resto de funciones, y que, por lo tanto, no debe desempeñar un papel secundario en la planificación estratégica de la empresa y debe utilizarse como un arma competitiva.

Heizer & Render (2011) con respecto a la estrategia de operaciones argumentaron que con la misión establecida, la estrategia y su implementación pueden iniciar. Así, la estrategia es un plan de acción de la organización para alcanzar la misión. Cada área funcional tiene una estrategia para alcanzar su misión y para ayudar a la organización a buscar la misión general. Estas estrategias explotan oportunidades y fortalezas, neutralizan las amenazas y evitan debilidades.

Las empresas alcanzan su misión de tres maneras diferentes: 1) diferenciación, 2) liderazgo en costos, y 3) respuesta. Esto significa que los gerentes son llamados para entregar bienes y servicios que son (1) mejores o por lo menos diferentes, (2) más baratos; y, (3) con mayor capacidad de respuesta. Los gerentes de operaciones trasladan estos conceptos de estrategia hacia tareas tangibles para ser llevadas a cabo. Cualquiera o una combinación de estos tres conceptos estratégicos pueden generar un sistema que tenga una ventaja única sobre los competidores. Por ejemplo Hunter Fand se ha diferenciado como un fabricante líder de ventiladores de techo que reducen los costos de calefacción y refrigeración para sus clientes. Nucor Steel de otra parte, satisface a los consumidores siendo el productor de acero de más bajo costo en el mundo y Dell alcanza una rápida respuesta en la fabricación de computadores personales con los requerimientos de software de cada consumidor en cuestión de horas.

Claramente, las estrategias difieren. Y cada estrategia coloca demandas diferentes sobre la administración de operaciones. La estrategia de Hunter Fan es una de diferenciación. Nucor enfoca su valor en el bajo costo, y la estrategia dominante de Dell es la respuesta rápida y confiable. (Heizer & Render, 2011, p. 34)

Tabla 1. RELACIÓN INTRAEMPRENDIMIENTO CON ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Características individuales del intraemprendimiento	Autores	Características organizacionales del intraemprendimiento	Autores	Estrategias organizacionales	Autores
Flexibilidad	Pinchot, 1985; Finch, 1985; Marketing News, 1986; Ross, 1986; Bart, 1986; National Business, 1986; McGinnisy Verney, 1987; Art, Fry, 1987; Hill, 1987; Luschinger, 1987; Duncan, 1988; Gerard, 1989; Revista Apertura, 1992; Claget, 1992; Karagazoglu, 1993; Horsby, et al. 1993; Romero, 1993; Salinas, 1993; Khazanchi, 2007; Claver et al, 1998 en Gálvez; Zhao, 2005; Schmelter et al, 2010; Wyk y Adonis, 2012; Antoncic y Antoncic, 2011b; Lee, Peris-Ortiz y Fernández-Guerrero, 2011; Kuratko, 2009; Halton y Kelley, 2006; Ferdousi, 2012; Khakbaz, Kazemi y Zarei, 2011; Karacaoglu, Bayrakdaroglu y Botan, 2012,	Tolerancia al riesgo	Kuratko, 1992, cap. 4; Ross, 1986, p. 46; Fry, 1987, p. 9; Hornsby, 1993, p. 32); Taylor, 1990, p. 100; Barth, et al., 1988, p. 36); Pla, 1989, p. 47); Duncan, et al., 1988, p. 20); Petersy Waterman, 1982, p. 189); Cates, 1987, p. 45); Robbins, 1987, p. 440); Gerard, 1989; Fondation De L'Entrepreneurship, 1989; Garzón, 2004.	Cultura organizacional	Dess, Lumpkin y Eisner, 2011; Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012; Johnson y Scholes, 1997; Johnson y Scholes, 1997; Carrión, 2007; David, 1997; Ogliaistri, 2000; Serna, 2008; Chandler, 1962; Chiavenato y Sapiro, 2011; Porter, 2007; Mintzberg, 1997; Johnson y Scholes, 1997; Carrión, 2007; Guizar, 2008; Daft, 2011; Mintzberg, 1997.
Espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno:		Identidad		Ventajas competitivas	
Visión e imaginación creativa		Autonomía individual		Estrategias alcance global	
Necesidad de actuar, alta necesidad de logro		Estructura		Estrategias operacionales	
Dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía		Desempeño-premio		Procesos sociales (estructura)	
Destreza para organizar y trabajar en equipos autodirigidos		Tolerancia al conflicto		Innovación	
Líder creador de comunidad				Flexibilidad	
Visión holística de las necesidades del mercado				Comunicación y relaciones interorganizacionales	
Líder proactivo y tolerante al riesgo				Talento humano	
Proactividad		Medio ambiente			

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados en el marco teórico.

En este mismo sentido se destacan los aportes de Martín-Peña & Díaz-Garrido (2008, p. 66), que consideran que la competencia de producción, permite a la empresa desarrollar capacidades de fabricación con base en las prioridades competitivas, logrando que las organizaciones mejoren su competitividad mediante la coordinación de la capacidad de fabricación y los requerimientos del mercado. La competencia en producción según Cleveland y Cols citados por Martín-Peña & Díaz-Garrido (op. cit.), se define como una función del proceso productivo y de la estrategia competitiva (Porter, 2007; Mintzberg, 1997; Dess, Lumpkin & Eisner 2011; Thompson, et al., (2012) y Johnson & Scholes, 1997), siendo medidos a partir de las áreas que son clave para el mercado: eficiencia en coste, flexibilidad en volumen, entregas rápidas y a tiempo, economías de escala en producción, tecnología que se utiliza en el proceso, calidad de los productos y grado de integración vertical.

En este orden de ideas la función de operaciones en cualquier organización debe constituirse en el bastión fundamental de productividad y competitividad en el mundo globalizado actual. Krajewski, Ritzman & Malhotra (2011, p.9), exponen que la estrategia de operaciones especifica los medios mediante los cuales las operaciones implementan la estrategia corporativa y ayudan a construir una empresa en función del consumidor y desarrolla las capacidades que la empresa necesita para ser competitiva.

Otros autores como Noori & Radford (1997, p. 69-70), afirman que la estrategia operacional contribuye a lograr con efectividad las metas y objetivos corporativos. Chase, Aquilano & Jacobs (2009, p.22), definen la estrategia de operaciones como la función que se ocupa de establecer las políticas y los planes generales para sustentar su estrategia corporativa a

largo plazo y en especial fortalecer las dimensiones competitivas de costo, calidad, velocidad, confiabilidad de la entrega, y flexibilidad.

Miltenburg (2008, p.6200) sostiene que el marco de referencia estratégico de una compañía para una red de manufactura internacional, comprende seis aspectos interrelacionados: estrategias genéricas para la manufactura internacional, redes de manufactura, redes de salida de manufactura, salidas de la red, capacidad de la red y tipos de fábrica. Este autor afirma así mismo que las redes de manufactura proporcionan a las empresas cuatro salidas estratégicas: accesibilidad, ahorro, movilidad y aprendizaje, que se complementan con las conocidas prioridades competitivas previstas por cada instalación de fabricación en la red: costo, calidad, entrega, desempeño, flexibilidad e innovación.

Por su parte Martín-Peña et al. (2008), en la misma perspectiva de los argumentos anteriores, exponen que los antecedentes de la literatura ponen de manifiesto que a las cuatro prioridades competitivas clásicas de coste, calidad, flexibilidad y entregas pueden añadirse otros aspectos como el servicio postventa y la protección del medio ambiente, siendo ésta última la más novedosa y la que ha sido objeto de mayor controversia.

El intraemprendimiento

El desarrollo económico de las naciones y por consiguiente el bienestar general de todos sus habitantes, depende fundamentalmente de las actividades desarrolladas por sus empresas, las cuales están sometidas a fuertes presiones tanto de los competidores locales como internacionales. Este estado de cosas obliga a estas organizaciones a innovar sus estrategias de gestión para alinearlas con estas nuevas exigencias, siendo

una de sus alternativas capitalizar el compromiso, capacidad, ingenio y creatividad de su talento humano hacia el diseño de una nueva filosofía organizacional. En este sentido Ming (2013, p. 442), afirma que “*el emprendimiento se convierte hoy en día en el más importante proceso en la gestión estratégica, en particular, en la capacidad de las compañías para incrementar la rentabilidad a través del tiempo*”. En la misma dirección Sathe (2003), citado por Halton & Kelley (2006), afirma que hay un consenso creciente en la literatura que establece que las empresas necesitan nutrir el emprendimiento a lo largo de sus operaciones con el fin de competir exitosamente en los cambios del entorno.

Para los propósitos de este artículo se utilizarán indistintamente los términos intraemprendimiento o emprendimiento corporativo (CE), adoptando la definición de Pinchot (1985), según la cual todas aquellas acciones de innovación y creatividad que se realizan dentro del ambiente organizacional hacen parte de estas acepciones. Inicialmente y a manera de preámbulo al intraemprendimiento, se abordarán algunos conceptos relacionados con emprendimiento con el propósito de contextualizar las acciones lideradas por aquellas personas que propenden por crear nuevos proyectos empresariales.

Al respecto, según Medina (2012), los emprendedores o autónomos de vocación, poseen consigo un espíritu de libertad y rebeldía que los lleva a asumir riesgos y enfrentarlos con satisfacción. Este hecho hace que sean personajes tan escasos y valiosos para la economía de una sociedad. Say (1800) citado por Drucker (1986, p. 33), argumentó que el “*entrepreneur (o persona o grupo que inicia una pequeña empresa) hace el cambio de recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de productividad alta y de rendimiento mayor*”, coincidiendo con Brunet

& Baltar (2011) y Demirci (2013, p. 61) cuando plantean que “*el análisis del emprendedor individual es, en sus comienzos, la unidad de análisis del proceso dinámico de desarrollo económico propuesto por Shumpeter*”; o, también, “*la acción difícil y valerosa de crear y poner en marcha una empresa*” (Ramírez, 2009, p.20; Alcaraz, 2011, p.2; Amaru, 2008, p.4); o las competencias de un emprendedor responden a la iniciativa de emprender un negocio con una visión clara y objetiva (García, et al, 2006, p.150).

El término emprendedor según Alcaraz (2011) tiene varias connotaciones, una de ellas se deriva de la palabra *entrepreneur*, que a su vez se origina del verbo francés *entreprendre*, que según Jennings (1994) se entiende como “encargarse de”. Para Berdugo, et. al (2006), el emprendedor proactivo del siglo XXI es una persona actualizada que está permanentemente liderando propuestas para mejorar las organizaciones y su medio ambiente. Hellriegel, Jackson & Slocum (2009, p. 184), puntualizan que “*tener espíritu emprendedor significa crear una organización innovadora con el objeto de obtener ganancias económicas o crecer en condiciones de riesgo o incertidumbre*”.

En esta misma dirección Vainrub (2009, p.26), a instancias del perfil del emprendedor manifiesta que entre sus atributos se encuentran el ser “*atrevido, soñador, trabajador, líder, vendedor de ideas, detallista, independiente, testarudo, orientado a obtener resultados, activo, decisivo, curioso, conocedor de sus limitaciones, generoso y capacitado para adaptarse al cambio*”. De otra parte Pinchot citado por Koontz, Weihrich & Cannice, (2012, p. 206) establece la diferencia entre el intraemprendedor y el emprendedor en los siguientes términos: Un intraemprendedor opera dentro del ambiente organizacional, se enfoca en la innovación y la creatividad, y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable. En ocasiones a esta noción se

le conoce como proyecto corporativo. En cambio, si bien los emprendedores hacen algo similar, lo hacen fuera del ámbito organizacional; tienen la oportunidad de ver una oportunidad, obtener el capital, la mano de obra y demás insumos necesarios, para luego unirlos en una operación exitosa; asimismo, están dispuestos a asumir el riesgo personal del éxito y el fracaso.

Abordando el campo específico del intraemprendimiento, en un estudio realizado por Schmelter *et al.* (2010) a propósito de las prácticas de administración del recurso humano (HRM) y su relación con el intraemprendimiento en 214 empresas pequeñas y medianas de conocimiento intensivo de Alemania, se encontró evidencia empírica sobre el fuerte impacto que la selección, desarrollo y capacitación del personal, así como las recompensas tienen sobre las prácticas de emprendimiento corporativo. Wyk & Adonis (2012) citando a Barrett, Balloun & Weinstein (2012), exponen que las organizaciones deberían identificar proactivamente y alinear estratégicamente los factores internos que podrían incrementar el desempeño del emprendimiento corporativo y el sostenimiento de la ventaja competitiva en la misma perspectiva que Kuratko (2009).

Según Zahra (1996) citado por Halton & Kelley (2006), un proceso de intraemprendimiento exitoso convoca la atención simultánea tanto de la innovación y la explotación y por lo tanto involucra una colección de actividades y procesos. Así mismo el emprendimiento corporativo requiere la adquisición y desarrollo de nuevos recursos y nuevas formas de reconfigurar esos recursos, permitiendo a la empresa buscar nuevas oportunidades de negocios (Zahra, Nielsen & Bogner, 1999). Las empresas pueden participar en la innovación interna con el fin de introducir nuevos productos o servicios, o entrar a nuevos mercados.

En la misma perspectiva del intraemprendimiento y a instancias de la compañía Google, Finkle (2011, p. 866), expone que: desde su fundación en 1998, Google fue una de las compañías más innovadoras en el mundo. La empresa se ubicó en la cima con otras compañías líderes tales como Apple en el desarrollo de productos y tecnologías innovadoras. El emprendimiento corporativo y la innovación fueron el corazón y el alma del éxito de la compañía

Ferdousi (2012), advierte que los equipos interfuncionales de emprendimiento corporativo pueden ser usados en una organización como una herramienta efectiva y el éxito de ellos dependerá del grado de dependencia de las tareas, apertura y comunicación entre los miembros del equipo. Así mismo puntualiza citando a Franco (1989) que la intensa competencia en los mercados domésticos e internacionales requiere que las corporaciones introduzcan nuevas y frecuentes innovaciones en el mercado. Así la innovación y el desarrollo del producto en línea con los cambios tecnológicos y las condiciones del mercado son esenciales para la supervivencia, diversificación, éxito y renovación de las organizaciones (Brown & Eisenhardt, 1995, citado por Ferdousi, 2012). Para ganar la carrera competitiva, las corporaciones ven en el emprendimiento corporativo o prácticas de intraemprendimiento, las oportunidades a ser aprovechadas y señalan al respecto que: las prácticas de emprendimiento corporativo ayudan esencialmente a las corporaciones a identificar rápidamente oportunidades en el mercado y a conceptualizar ideas para desarrollar productos y estrategias para soportar las metas de los negocios a largo plazo y la agilidad organizacional. De esta manera, el emprendimiento corporativo es una forma diferente del enfoque tradicional de la gerencia corporativa. (Ferdousi, 2012, p.2)

Khakbaz, Kazemi & Zarei (2011) con base en una investigación que realizaron sobre los factores organizacionales efectivos y su relación con el emprendimiento corporativo en la municipalidad de Teheran en Irán, destacan que las compañías se han dado cuenta de la necesidad del emprendimiento y las ideas empresariales han penetrado en las estructuras administrativas, porque el crecimiento, la dinámica y la supervivencia de las organizaciones modernas dependen de la implementación del emprendimiento organizacional. Los resultados muestran que los factores de efectividad organizacional en el emprendimiento organizacional en el Departamento de Servicios Urbanos en Teheran, son categorizados en los siguientes aspectos de apoyo a la gestión: disponibilidad de recursos, sistema de recompensas, cultura corporativa, estrategias empresariales y toma de riesgos.

El emprendimiento corporativo según Demirci (2013, p. 115) “*es una de las estrategias clave de las organizaciones de hoy buscando adquirir o sostener la ventaja competitiva en los mercados globales*”. En un estudio que realizó sobre la relación entre emprendimiento corporativo, formalización y centralización, concluyó que estos dos aspectos tienen impacto en los comportamientos empresariales dentro de las compañías.

A su vez Karacaoglu, Bayrakdaroglu & Botan (2012), en una investigación empírica en 150 empresas de la industria manufacturera que cotizan en la bolsa de Estambul, determinaron que las dimensiones originales del emprendimiento corporativo como: la innovación, la toma de riesgos y la proactividad tienen una relación e interacción positiva con el desempeño financiero de las empresas. En este mismo sentido Adonisi & Wyk (2012), en un trabajo acerca de las relaciones del emprendimiento corporativo con las variables organizacionales de marketing, flexibilidad y satisfacción del trabajo,

con base en una muestra de 333 gerentes de tres diferentes industrias en Sur África, hallaron que existe una relación significativa con distinta orientación al mercado, flexibilidad y factores de satisfacción del trabajo.

Garzón (2005) en un estudio realizado acerca de los roles que desempeñan los directivos de las Pymes de la ciudad de Bogotá como altos intraemprendedores, encontró que los gerentes de estas organizaciones se caracterizan por seguir activamente el entorno para detectar oportunidades y amenazas, planifican la estrategia y exigen el compromiso de todos los integrantes del equipo en el logro de la misma, son tolerantes al riesgo, apoyan las ideas innovadoras, promueven la identidad y el sentido de pertenencia, conceden autonomía, diseñan estructuras flexibles, generan políticas para incentivar el desempeño y son tolerantes al conflicto. Es importante destacar que todos estos aspectos constituyen la cultura organizacional intraemprendedora.

En asociación con los rasgos distintivos de los intraemprendedores de éxito que se acaban de señalar, es importante en este mismo sentido plantear las características individuales del intraemprendedor, las cuales según Garzón (2005) son: espíritu empresarial, prioridad por el proyecto interno, visión e imaginación creativa e innovadora, necesidad de actuar, alta necesidad de logro, dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía, destreza para organizar y trabajar en equipos auto dirigidos, visión holística de las necesidades del mercado y líder proactivo y tolerante al riesgo. Como puede inferirse de las dos clasificaciones anteriores, tanto el intraemprendedor de éxito como el intraemprendedor de base o colaborador, poseen rasgos comunes en su rol de promotores de nuevas ideas o proyectos dentro de sus organizaciones que las diferencian de las demás empresas.

En este mismo orden de ideas Gálvez (2011) en una investigación que realizó sobre la cultura intraempresarial e innovación de las Mipymes turísticas colombianas, encontró una asociación significativa entre el trabajo en equipo como factor de la cultura intraempresarial con la innovación en gestión y la innovación global. Igualmente que el soporte gerencial y la flexibilidad de la estructura corporativa tienen un efecto positivo sobre la innovación y en especial sobre la innovación en procesos. En cuanto a los efectos del intraemprendimiento global sobre la innovación, se estableció una relación positiva y significativa con la innovación en procesos, en gestión e innovación global (procesos de producción y servicios, aprovechamiento de equipos, dirección, gestión, compras, aprovisionamiento, comercialización y ventas).

Para Kantis & Drucaroff (2009, p. 13), el emprendimiento corporativo no solo se limita a los emprendimientos internos o el capital de riesgo corporativo; también incluye la renovación organizacional y el intrapreneurship, inculcando una perspectiva empresarial en los empleados, particularmente aquel comportamiento alineado con la rapidez y la flexibilidad en las acciones. Estos autores enfatizan así mismo que “*el emprendimiento tanto individual como corporativo, crea por definición algo nuevo*”. De la misma manera destacan, a propósito del estudio que realizaron sobre el estado del emprendimiento en América Latina, que existen numerosos factores internos que han impedido un mayor desarrollo de las actividades de emprendimiento en esta región. Entre los componentes que citan al respecto, se encuentran el aporte desigual entre los distintos niveles jerárquicos y el surgimiento de nuevos proyectos, el surgimiento de las iniciativas suelen originarse en la alta gerencia, la actitud de la dirección ante el fracaso de proyectos novedosos, deficiencias en la comunicación interna, centralización y normas rígidas, los superiores

parecen no respetar la autoría de las iniciativas, los niveles de autonomía son muy dispares, falta de tiempo de los gerentes para identificar proyectos y dedicarse a ellos, falta de recursos y por último se confiere un amplio espacio de valoración de las iniciativas empleadas por parte de los superiores.

En un contexto general este mismo estudio concluye que entre la muestra inicial de 7 países, muy pocos encuestados consideraron que el nivel de emprendimiento corporativo en su país es elevado, igualmente que depende de muchas variables, de cuestiones macroeconómicas, escaso apoyo de las políticas públicas, sistemas de innovación, investigación y de desarrollo débiles y de estructuras productivas que no favorecen el emprendimiento corporativo. En la tabla 2 se presentan los aspectos comunes entre el enfoque teórico de la estrategia de operaciones, en especial sus prioridades competitivas y los componentes que se han distinguido como característicos del intraemprendimiento.

El estado de cosas que se han desarrollado en el apartado relacionado con la estructura teórica, permiten formular la siguiente pregunta de investigación que responda al objetivo planteado en este artículo:

¿Los atributos del intraemprendimiento (individual y organizacional) contribuyen de manera efectiva al desarrollo de las estrategias de manufactura?

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la tabla 1 se muestran las relaciones existentes entre los diferentes aspectos que integran la filosofía conceptual de los enfoques de intraemprendimiento individual y organizacional y los elementos concernientes a la estrategia organizacional.

Como puede observarse allí en un primer momento se destaca la asociación que se da entre los ítems “la flexibilidad”, “la visión e imaginación creativa”, “la dedicación”, “la constancia”, “la persistencia”, “la tenacidad” y “el deseo de autonomía” como atributos individuales del intraemprendedor, con “la autonomía individual” una de las características de la organización intraemprendedora y los aspectos que se refieren a las estrategias organizacionales la “cultura organizacional” y “la flexibilidad”. En un segundo bloque se tienen las relaciones entre “el espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno” (características individuales del intraemprendedor), con “la identidad” (atributo de la organización intraemprendedora) y “la cultura organizacional” (estrategias organizacionales). En una tercera perspectiva se destacan las relaciones entre las variables “destreza para organizar y trabajar en equipos auto dirigidos”, “líder creador de comunidad” (características individuales del intraemprendedor), con “la estructura” (organización intraemprendedora) y “las estrategias operacionales”, “procesos sociales”, “comunicación, relaciones interorganizacionales” y “talento humano” (estrategias organizacionales). En el cuarto y último segmento se resaltan las relaciones entre los elementos “la visión holística de las necesidades del mercado” y “liderazgo proactivo y tolerante al riesgo” (atributos individuales del intraemprendedor), con “la tolerancia al riesgo y el conflicto” (organización intraemprendedora) y “las ventajas competitivas”, “las estrategias de alcance global”, “la innovación” y “el medio ambiente” (estrategias organizacionales).

En la tabla 2 se evidencian las relaciones que se presentan entre las diferentes variables que integran el intraemprendimiento y las estrategias de manufactura. El factor “flexibilidad” del intraemprendimiento, se relaciona de manera directa con una de las prioridades competitivas de manufactura que

es también la “flexibilidad”; el atributo la “visión y la imaginación creativa” se asocia con la “cultura organizacional”; la “identidad organizacional” se relaciona con la “misión”, la “estrategia corporativa” y la “integración vertical”; la “autonomía individual”, el “liderazgo”, el “trabajo en equipo” y el “desempeño-premio” se relacionan con el “factor humano” y la “comunicación e información”; la característica de “estructura” del intraemprendimiento se asocia con el factor de “estructura” de la estrategia de manufactura; la “visión holística del intraemprendimiento” se asocia con la “competitividad”, la “diferenciación”, la “eficiencia en costos”, la “velocidad” y las “economías de escala”; la “tolerancia al riesgo”, “la innovación” y “la tolerancia al conflicto”, se relacionan con la tecnología, la calidad, servicio postventa, el medio ambiente y “la innovación”.

Las diferentes relaciones que se acaban de señalar entre las características del intraemprendimiento individual y organizacional y las estrategias organizacionales y de manufactura, dan cuenta de las contribuciones que el intraemprendimiento no solo hace a la organización como un todo, sino de manera específica a la estrategia de manufactura o prioridades competitivas de la función de producción, que como se advirtió en el marco de referencia constituyen la ventaja competitiva de toda organización. Dentro de este contexto y con base en las evidencias señaladas desde el punto de vista teórico- práctico y refrendadas por algunos estudios de campo realizados acerca del alcance del intraemprendimiento dentro de las empresas, se aceptan las dos hipótesis planteadas y por consiguiente se concluye que las actividades o características que distinguen al intraemprendimiento o emprendimiento corporativo, contribuyen significativamente al desarrollo de las estrategias de manufactura.

Tabla 2. RELACIONES ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL INTRAEMPRENDIMIENTO Y LAS ESTRATEGIAS DE MANUFACTURA

Atributos del intraemprendimiento individual y organizacional	Estrategias organizacionales y de operaciones	Autores
Flexibilidad	Misión	Miltenburg (2008); Noori y Radford (1997); Chase, Aquilano y Jacobs (2009); Krajewski, Ritzman y Malhotra (2011); Martín-Peña y Díaz-Garrido (2008); Heizer & Render (2011); Fernández et. al (1966)
Visión e imaginación creativa	Competitividad	
Identidad organizacional	Diferenciación	
Autonomía individual	Eficiencia en costos	
Estructura	Velocidad	
Trabajo en equipo	Flexibilidad	
Liderazgo	Economías de escala	
Visión holística	Cultura organizacional	
Tolerancia al riesgo	Tecnología	
Innovación	Calidad	
Tolerancia al conflicto	Estructura	
Desempeño-premio	Integración vertical	
	Ingreso a nuevos mercados	
	Talento humano	
	Estrategia corporativa	
	Servicio postventa	
	Medio ambiente	
	Innovación de productos y procesos	
Comunicación e información		

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referenciados en el marco teórico.

4. CONCLUSIONES

El intraemprendimiento a pesar de tratarse de un tema con una importante tradición literaria reflejada en la gran cantidad de artículos y textos escritos al respecto, no muestra ese mismo dinamismo al interior de las empresas por lo que se conoce informalmente. En el medio colombiano no son muchas las investigaciones realizadas al respecto, lo cual impide conocer de manera objetiva el verdadero desarrollo del emprendimiento corporativo en las organizaciones colombianas. Algunos estudios como los de Garzón (2005) y Gálvez (2011) por hablar del caso colombiano, resaltan las bondades del intraemprendimiento en las organizaciones estudiadas. A su vez la investigación de Kantis & Drucaroff (2009), a instancias del emprendimiento corporativo en América Latina, deja al descubierto importantes debilidades en este sentido en la muestra de los países latinoamericanos que fueron estudiados.

La revisión teórica que sirvió de base al presente artículo, se basó fundamentalmente en establecer las relaciones y contribuciones que el intraemprendimiento tiene con respecto a las estrategias de manufactura. En este sentido se encontró evidencia teórica soportada en investigaciones y planteamientos conceptuales, que permitieron comprobar las hipótesis sometidas a estudio y en consecuencia concluir que el intraemprendimiento, no solo presenta una fuerte relación positiva frente a las estrategias de manufactura, sino que sus contribuciones son destacables en el mejoramiento de la posición competitiva de las empresas.

REFERENCIAS

Adonisi, M. y Wyk, R.V. (2012). *The influence of market orientation, flexibility and job satisfaction on corporate entrepreneurship*. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>

- Alcaraz, R. (2011), *Emprendedor de éxito*. (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Amaru, A.C. (2008). *Administración para emprendedores: fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Berdugo, E; Matíz, F; Crissien, J; Salcedo, M; Vanegas, N y Arévalo, N. (2006). *Formación de Empresarios, Emprendimiento y Creación de Empresas*. Bogotá: Universidad EAN.
- Brunet, I y Baltar. (2011), *Creación de empresas. Emprendimiento e innovación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (2ª ed.). Madrid: Alfaomega.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press.
- Chase, R.B., Jacobs, F.R., y Aquilano, N.J. (2009). *Administración de operaciones* (12ª. ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. (2 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dess, G; Lumpkin, G y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: textos y casos* (5ª ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México, D.F: Cengage Learning.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.F: Prentice Hall.
- Demirci, A.E. (2013). In pursuit of corporate entrepreneurship: How employees perceive or role of formalization and centralization. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Drucker, P. (1986), *La innovación y el empresariado innovador. La práctica y los principios*. Bogotá: Editorial Norma.
- Ferdousi, S. (2012). *Cross functional-teams for corporate entrepreneurship practices*. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Fernández, E., Avella, L. y Fernández, M. (2003). *Estrategia de Producción*. Barcelona: McGraw Hill.
- Finkle, T.A. (2012). *Corporate entrepreneurship and innovation in Silicon Valley: the case of Google*. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Gálvez, Albarracín, Edgar J. (2011), Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las Mypime turísticas colombianas. *Cuadernos de administración*, 27 (46), pp.103.113.
- García, G; Zapata, E; Atehortúa, J; Hernández, J y Sierra, G. (2006). *Introducción al empresarismo. Un enfoque por competencias*. Bogotá: Universidad EAN.
- Garzón, M. A. (2005), *Modelo intraemprendedor para la innovación*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- Garzón, M. A. (2005), The intrapreneur innovation: Led by medium and small size companies' managers. *Universidad & empresa*, 15 (8), pp. 31-55.
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional* (3ª ed.). México, D.F: McGraw Hill.
- Hayton, J.C. y Kelley, D.J. (2006). *A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship*. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Heizer, J. & Render, B. (2011). *Operations Management*. U.S.A: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (11ª ed.). México: Cengage Learning.
- Johnson, G y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones* (3ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Kantis H. & Drucaroff S.(2009), *Emprendimiento corporativo en américa latina*. Washington, D.C: FOMIN & BID.

- Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, A. & San, F.B. (2013). *The impact corporate entrepreneurship on firm's financial performance: evidence from Istanbul stock exchange firms*. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Khakbaz, P.P., Kazemi, R.M. & Zarei, B. (2011). *Identifying effective organizational factors on corporate entrepreneurship in Tehran municipality's department of urban services*. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. (14ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2010). *Operations Management Processes and Supply Chain*. U.S.A: Prentice Hall.
- Kuratko, D; Hornsby, J & McMullen, J. (2011). Corporate entrepreneurship with a purpose: exploring the antecedents to corporate social entrepreneurship. *Academy of Management Proceedings*, 2011: 1, 1-6, DOI: 10.5464.AMBPP.2011.65869702
- Martin-Peña, M.L., y Diaz-Garrido, E. (2009). Posicionamiento estratégico de las empresas industriales en las prioridades competitivas de operaciones: desarrollo y aplicación de un indicador de medida. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Num. 39. Recuperado el día 4 de Mayo de 2013. Disponible en: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=27b3c1fa-32a8-441d-aacc-e80f0245c236%40sessionmgr13&hid=8>
- Medina, A. (2012), *Hoja de ruta para emprendedores crear una empresa en tiempos difíciles*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Miltenburg, J. (2009). Setting manufacturing strategy for a company's international manufacturing network. *International Journal of Production Research*. Vol. 47, No. 22. Recuperado el día 3 de mayo de 2013. Disponible en: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=dec9df8-de00-4d43-8619-8defeebedb79%40sessionmgr14&hid=8>
- Ming, L.T. (2013). The likelihood of corporate entrepreneurship in large corporations. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Mintzberg, H; Brian, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. (Ed.). México, D.F: Prentice Hall.
- Noori, H., y Radford, R. (1997). *Administración de producción y operaciones: Calidad total y respuesta sensible rápida*. Bogotá, D.C: Mc Graw Hill.
- Ogliastri, E. (2000). *Manual de Planeación Estratégica Teoría y Método*. Bogotá: TM Editores & Ediciones Uniandes.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring (el empresario dentro de la empresa), cómo hacerse empresario sin salirse de la empresa*. Bogotá: Norma.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Ramírez, C. (2009), *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Índices de gestión (10ª ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Schmelter, R., Mauer, R., Borsch, C. y Brettel, M. (2010). *Boosting corporate entrepreneurship through HMR practices: evidence from Germany SMES*. Recuperado el día 6 de octubre de 2013, de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3161a3b3-22a8-45b1-867b-62ff80812370%40sessionmgr115&hid=117>
- Thompson, A; Peteraf, M; Gamble, J. y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica* (18ª ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.
- Vainrub, R. (2009), *Una guía para emprendedores: convertir sueños en realidades*, (5ª ed). México: Pearson.

