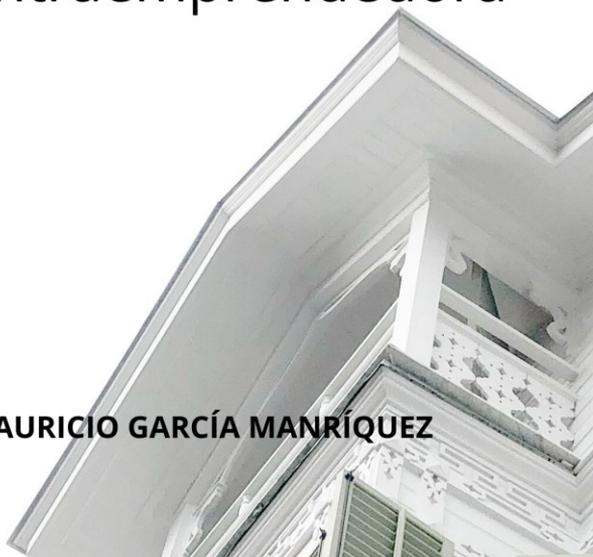


Estudio Conceptual

Cómo implementar una
organización
intraempresarial

MAURICIO GARCÍA MANRÍQUEZ



Cómo implementar una organización intraemprendedora

Mauricio Agustín García Manríquez

Cómo implementar una organización intraempresarial

© Mauricio Agustín García Manríquez

Primera edición: Diciembre 2019

Registro de Propiedad Intelectual:

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en parte ni registrada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo escrito por el autor.

Impreso en Chile/Printed in Chile

Índice

Emprendimiento 7

Características de un emprendedor 14

Intraemprendedores 22

Modelos 29

Característica de una organización
intraemprendedora 36

La Planificación Estratégica 47

Estrategia corporativa e intraemprendimiento 81

Modelo Intraemprendedor 86

Emprendimiento

El concepto de emprendimiento tiene variadas definiciones y dependiendo del contexto toma relevancia una definición sobre otras. El concepto ha sufrido variaciones durante el tiempo hasta convertirse actualmente en parte integrante del lenguaje cotidiano y común.

Podemos encontrar referencias al término emprendedor desde 1730, por Richard Cantillon el cual resalta la importancia de la figura del “entrepreneur”. Dicho autor, difería notablemente de la mayoría de los teóricos de su época haciendo hincapié en el papel económico que desempeña el emprendedor, como agente u hombre de negocios.

Los emprendedores según Cantillon son los que reaccionan a los movimientos de precios, ayudando así a lograr el equilibrio entre la oferta y la demanda particular.

El padre de la economía Adam Smith se centra en considerar al empresario como capitalista, fue Frank

Knight (1921) quien sugiere que la cualidad más importante del empresario es la asunción de riesgos. Luego Schumpeter (1911 y 1942) fue quien realizó los mayores aportes al concepto, definió al emprendedor como una persona innovadora, que rompe con las reglas de juego establecidas y el protagonista del desarrollo económico de un país. Esta visión del Emprendedor como visionario plasmó nuestra forma de ver el accionar de un emprendedor y lo condicionó por muchos años a la necesidad de realizar algo completamente nuevo.

Al emprendedor se le definió como: "cualquiera que dirija un equipo de personas para alcanzar unos fines, que no tienen por qué ser exclusivamente materiales, mediante la aplicación de unos recursos económicos" (Garrido, 1993, pp. 5). En contraposición, Sellés (1997) asegura que existe diferencia entre el propietario de una pequeña empresa y el emprendedor, dado que el emprendedor crea la empresa para fomentar su crecimiento y obtener beneficios, mientras que el propietario de la pequeña empresa generalmente la establece y dirige para lograr sus objetivos personales. A diferencia de la mayoría de los autores, Caldas y Múrias. (2008). llevan el concepto de emprendedor más allá de ser un creador de una empresa y lo consideran como una forma de pensar y un conjunto de habilidades y actitudes; razón por la cual podremos encontrar

emprendedores en diferentes áreas tales como la política, el deporte, la docencia entre otras. En este sentido podemos agregar el aporte realizado por Guzmán y Trujillo (2008) en el cual definen al emprendedor social como una forma especial de emprendimiento, en el cual el emprendedor busca dar soluciones a problemas sociales, a través de la búsqueda, construcción y evaluación de oportunidades que propendan a generar valor social en el tiempo. Más su actividad se puede dar a través de organizaciones sin fines de lucro, organismos estatales o empresas.

Robles y Alcérreca (2000) relacionan en su definición al emprendedor con generar valor para los consumidores, así mismo propone que el emprendedor es quien crea y aporta productos o servicios, tomando el riesgo de comenzar y administrar una empresa, con el objetivo de obtener ganancias. En este sentido podemos ver una relación propuesta entre riesgo, creación, valor y ganancias.

Urbano y Toledano (2008) Realizan un gran aporte al concepto emprendedor, definiendo el proceso emprendedor. “el proceso emprendedor es aquel proceso que integra todas las funciones, actividades y acciones asociadas con la identificación y explotación de oportunidades. (Urbano y Toledano, 2008, pp.44).

Sellés (1997) asegura que existen tres tipos de personas en el mundo de la empresa; los emprendedores, los

ejecutivos y los líderes, en ese sentido los emprendedores crean empresas, los ejecutivos gestionan y solucionan problemas, mientras que los líderes generan una visión positiva de la organización y arrastran al resto de la organización con él.

Robles y Alcérreca (2000) proponen, que “el ser emprendedor es un acto humano creativo”. Lo cual es explicado por la energía personal que tienen los emprendedores para contribuir y desarrollar a largo plazo una empresa, a diferencia de otros actores que solamente observan, analizan o describen a una empresa u organización. En ese contexto el proceso emprendedor es muy importante para cualquier iniciativa emprendedora y podemos encontrar en la obra de Urbano y Toledano (2008) tres fuerzas o elementos centrales: la oportunidad de negocio, los recursos necesarios y la figura del empresario o equipo fundador. También vemos otros sinónimos de emprender: “acometer, intentar, abortar y comenzar” (Corripio, 1992, pp.154)

Finalmente entenderemos que un emprendedor es aquel visionario, que actúa proactivamente, asumiendo riesgos calculados, para modificar la situación actual, llevándola a una zona de mayor rendimiento, tanto para beneficio personal y/o social.

Bibliografía

Caldas, M. y Múrias, M. (2008). *Iniciativa Emprendedora*. 4 Eso. Editorial Editex. España. Pp.5-9

Cantillon. R (1950); "Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general", Fondo de Cultura Económica, México (primera versión en inglés de 1730).

Garrido, J.A. (1993). "La empresa, factor dinamizador de la sociedad". En *Estudios Empresariales*. 3 (83), pp. 2-14.

Guzmán, A y Trujillo, M. Social (2008) *Entrepreneurship - Literature Review*. *estud. gerenc.*, Oct./Dec. 2008, vol.24, no.109, pp.105-123.

Schumpeter, J. A. (1911), *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Eine Untersuchung über Unternehmengewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Duncker und Humblot, Berlin. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, New York.

Selles, M (1997). La empresa y la competitividad.
Ediciones UPC. Pp.31

Características de un emprendedor

¿Cuáles son las características de un emprendedor?

Robles y Alcérreca (2000) Indican que para emprender es necesario contar con visión, pasión, compromiso y motivación. Los autores relacionaron las características del emprendedor con el objeto del comportamiento, el cual definieron como “transmitir estos valores a los accionistas, socios, clientes, proveedores, empleados e inversionistas”. (Robles y Alcérreca 2000, pp.109)

A su vez proponen una serie de características que distinguen a los emprendedores tales como:

Disciplinado: Ser su propio jefe y responsable por su éxito o fracaso.

Confianza en sí mismo: El emprendedor debe creer y tener confianza en su idea, sumando la capacidad de neutralizar a aquellos que no creen su proyecto.

Dinamismo y liderazgo: Capacidad emocional, física y mental para trabajar bajo presión. El emprendedor debe ser un verdadero líder de su organización.

Sensible a los cambios en el entorno: Capacidad para calcular los riesgos, a su vez habilidad para correr riesgos calculados.

Creativo, soñador y orientado a la acción: Capacidad para crear y soñar, pero también capaz de poner en práctica sus planes.

Urbano y Toledano (2008) en su libro *Invitación al emprendimiento*, indican una lista de las características del emprendedor:

Autoconfianza	Respuesta positiva al cambio
Perseverancia y determinación	Independencia
Energía y diligencia	Previsión
Ingenio en la utilización de los recursos	Dinamismo y liderazgo
Propensión a tomar riesgos calculados	Versatilidad, conocimiento de producto, mercado, maquinaria y tecnología
Necesidad de logro	Habilidad para estar con la gente
Creatividad	Responsabilidad para sugerir y criticar

Iniciativa	Orientación a la rentabilidad
Flexibilidad	Capacidad de observación y percepción
	Optimismo

Tabla 1: Fuente propia. Basado en Urbano y Toledano (2008)

Sobre las cualidades Caldas y Múrias (2008) definen doce cualidades esenciales del emprendedor y diez habilidades.

Cualidades:

. - Proactividad, iniciativa, autonomía, Creatividad, innovación, visión de futuro, confianza en uno mismo, tenacidad, responsabilidad, autodisciplina, sentido crítico, motivación de logro.

Habilidades:

. - Flexibilidad: Capacidad de adaptarse a los cambios
. - Capacidad de asumir riesgos: Predisposición a tomar riesgos calculados
. - Saber compatibilizar los objetivos de la empresa con los objetivos personales: Habilidad para conjugar diferentes objetivos.

- . - Saber rodearse de las personas adecuadas: Se relacionan con personas que entregan apoyo moral o posibles soluciones.
- . - Conocer el sector y la actividad específica: Poseen conocimiento y experiencia del proyecto.
- . - Habilidades comunicativas: Habilidad de expresarse con propiedad, asertividad.
- . - Habilidades negociadoras: Habilidad de exponer y defender las ideas propias y de los demás.
- . - Espíritu de equipo: Capacidad para trabajar en estrecha colaboración con su equipo de trabajo.
- . - Solidaridad: Tendencia a la cooperación.
- . - Liderazgo: Capacidad de influir y motivar a los demás, para implicarlos en el proyecto.

Robles y Alcérreca (2000) Proponen que para emprender es necesario contar con visión, pasión, compromiso y motivación. Los autores relacionaron las características del emprendedor con el objeto del comportamiento, el cual definieron como “transmitir estos valores a los accionistas, socios, clientes, proveedores, empleados e inversionistas”. (Robles y Alcérreca 2000, pp.109)

Desde 1730 hasta la fecha, muchos autores han aportado a la conceptualización del emprendedor, a

continuación, proponemos un cuadro resumen con las principales características de un emprendedor.

Tabla 1: Principales características de un emprendedor

Innovador
Rompe reglas
Catalizador del cambio
Iniciativa
Autonomía
Autoconfianza
Optimista
Necesidad de logro
Visionario
Perseverancia
Resistencia al fracaso
Sabe fijar metas
Fuerte intuición
Compromiso
Busca retroalimentación
Buen administrador
Buen líder
Soñador realista
Trabaja con redes
Alta tolerancia a la incertidumbre
Detecta oportunidades

Tabla 2: Fuente propia. Basado en Urbano y Toledano (2008) Múrias Múrias (2008). Robles y Alcérreca (2000)

Espíritu Emprendedor

Los autores Finch y Freeman (1996) realizan un aporte interesante al concepto y relacionan al espíritu emprendedor con la empresa, y definen espíritu intraemprendedor como: “Espíritu emprendedor corporativo mediante el cual una organización pretende expandirse explorando oportunidades nuevas gracias a combinaciones nuevas de los recursos existentes”

Los autores realizan un alcance a la gestión del espíritu intraemprendedor emprendedor, y dicen que ponen en alerta a los gerentes y los invitan a poner especial atención, porque su diseño va en contra posición con las actividades establecidas por la empresa; para lo cual proponen cuatro medidas.

- 1.- Metas explícitas para los procesos del espíritu emprendedor.

2.- Un sistema de intercambio de información entre los gerentes y los intraemprendedores.

3.- Énfasis en la responsabilidad y la obligación de las personas.

4.- Recompensas para los esfuerzos creativos

A su vez consideramos que el espíritu emprendedor es una manera de hacer las cosas, en una forma de vida que tiene como objetivo buscar cómo ayudar a nuestro entorno. Podremos ver entonces muchas personas que tiene un espíritu emprendedor porque no son emprendedores ni empresarios. Dándonos una primera aproximación al concepto de intraemprendimiento.

Bibliografía

Caldas, M. Múrias, M. (2008). Iniciativa Emprendedora. 4 Eso. Editorial Editex. España.

Finch, J. y Freeman, E (1996). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. México. (cuarta edición), pp186

- Robles, G. y Alcérreca, C (2000). Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson. México. pp.109-115
- Urbano, D. y Toledano, N (2008). Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas. Editorial UOC. Primera edición. España. pp.44-49

Intraemprendedores

Fernández (1999) define al intraemprendedor como:
aquella persona que desde dentro de una organización diseña, promueve o desarrolla nuevas áreas y formas de actuación con el objetivo de favorecer la expansión y competitividad de la empresa o garantizar su supervivencia en tiempo de crisis. Desde un planteamiento más cualitativo, el emprendedor interno es quien inicia y posibilita la puesta en marcha de iniciativas que suelen suponer casi siempre un proceso más o menos extenso y profundo de reconstrucción de la organización. (Fernández 1999, pp.338)

Finch y Freeman (1996) agregan que el fenómeno del desarrollo de emprendedores e intraemprendedores se explica porque los seres humanos contamos con el impulso de crear, dar vida a algo que no existía o mejorar lo que ya existe. Robles y Alcérreca (2000) sugieren una relación entre el espíritu emprendedor y

el intraemprendedor y su relación se daría en las grandes compañías.

Robles y Alcérreca (2000) definen al intraemprendedor como individuos que cuentan con habilidades empresariales que trabajan en las grandes compañías.

Se entiende que los intraemprendedores buscarían aprovechar los recursos que poseen las grandes empresas para lanzar nuevos productos y generar ganancias.

A su vez, Calderón y Castaño (2005) los definen como;

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 modelar esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentable 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 en así en agente de cambio. (Calderón y Castaño 2005, pp.253)

Los autores proponen una serie de ventajas de trabajar como intraemprendedor en una empresa:

Reconocimiento de marca: Los intraemprendedores podrán utilizar el reconocimiento de la marca de la gran empresa, para lanzar con facilidad nuevas innovaciones.

Acceso inmediato a tecnología de punta: Los intraemprendedores buscan grandes empresas que cuenten con laboratorios de investigación, personal y presupuesto para crear, desarrollar y lanzar innovaciones al mercado.

Fácil acceso financiero: Las grandes empresas generalmente tienen acceso al crédito, lo cual permite al intraemprendedor contar con presupuesto a su disposición.

Fácil acceso a diversas fuentes de información: cuando un intraemprendedor se encuentra en una organización, suele contar con información de la competencia, clientes, proveedores entre otras.

Mientras que las desventajas mencionadas son:

Anonimato: Se entiende que los intraemprendedores solo en algunas oportunidades reciben el reconocimiento por sus acciones.

Los beneficios económicos y de prestigio son para la compañía: En general los intraemprendedores no reciben recompensa económica por sus innovaciones.

Intraemprendizaje es un concepto nuevo que apunta al mismo fenómeno y fue presentado por Iñazio (2008) el concepto se explica por la unión de dos conceptos: talento y emprendedor. Lo define como:

“Una persona que dedica proactivamente su talento emprendedor a mejorar procesos, productos y servicios, o a generar nuevos procesos, productos o servicios.” (Iñazio 2008, pp.5)

En resumen y tomando en cuenta los estudios y artículos antes mencionados, proponemos que un intraemprendedor es un individuo emprendedor visionario, proactivo, que asumiendo riesgos propios y por cuenta de terceros, gestiona innova, crea o modifica, unidades de negocios, estrategias empresariales o formas de hacer las cosas al interior de una organización sin importar su tamaño o propiedad. Los intraemprendedores son capaces de conducir el cambio organizacional, realizan diagnósticos, preparan planes, articulan redes de apoyo para la innovación, son

generalmente los responsables de los nuevos modelos de negocios.

Características de un intraemprendedor

Luchsinger y Ray. (1987) Concluyen que la psicología natural del emprendedor y del intraemprendedor es similar, en la cual frecuentemente el primero es independiente y el intraemprendedor actúa en el contexto de una organización. A su vez, aseguran que el trabajo de un intraemprendedor es más difícil que el de un emprendedor, dado que el emprendedor es quien asume y regula los riesgos de su acción y el intraemprendedor debe responder a una organización. Otros autores coinciden plenamente con esta similitud, así podemos encontrar a Moriano, Topa y Valero (2009) en el cual declaran “Los intraemprendedores comparten muchas características con los emprendedores, sin embargo, no deciden abandonar su organización...”

Existe consenso que los intraemprendedores tienen algunas características que los distinguen de su compañeros de trabajo, dichas características resumimos en el siguiente cuadro.

Tolerancia y capacidad de afrontar el riesgo
Autonomía
Confianza en sí mismo
Orientación al mercado o Beneficiario y a la acción
No necesariamente son inventores
Convierten las ideas en realidad
Son prácticos
Consideran el fracaso como parte del aprendizaje
Visión de largo plazo
Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo
Perseverante
Creativo
Talento
Identidad y tipo de dirección reconocido

Tabla 2: Características de un intraempreendedor

Fuente propia basado en Luchsinger y Ray. (1987); Moriano, Topa y Valero (2009) Calderón y Castaño (2005); Garzón 2008

Bibliografía

Calderón, G. y Castaño, G. (2005). Investigación en administración en América Latina: Evolución y Resultados. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. pp.249-258

Fernández (1999) *Diccionario de recursos humanos: Organización y dirección*. Ediciones Diaz de Santos. España, pp.338.

Finch, J. y Freeman, E (1996). Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. México. (cuarta edición), pp186

Iñazio, P. (2008). Intraemprendizaje. Ediciones Diaz de Santos. España. pp.5

Robles, G. y Alcérreca, C (2000). Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson. México. pp.109-115

Modelos

Una de las primeras propuestas conceptuales relacionadas al intraemprendimiento proviene de la Ingeniera Diana Janneth Varela Londoño y el Doctor Iñazio Irizar que en su artículo “Caracterización de los intraemprendedores en el grupo Mondragón de España y en las empresas de Ibagué en Colombia.” (2009)

Los autores dieron a conocer la caracterización de los emprendimientos corporativos en distintas empresas del Grupo Mondragón de España, y de empresas de la ciudad de Ibagué, en Tolima, Colombia. Utilizaron los

conocimientos teóricos, experiencias prácticas y entrevistas a fundadores, presidentes y gerentes de 24 empresas, llegando a la conclusión que existen factores que motivaban e inhiben el desarrollo del intraemprendimiento y finalmente proponen un modelo al empresariado.

El modelo propuesto esta dividido en dos etapas: Preintraemprendimiento e Intraemprendimiento; la primera etapa se divide en tres niveles de actividad al igual que la segunda etapa:

	Propuesta intraemprendedora
ETAPAS	Niveles – Actividad
	(Teórico)
Preintraemprendimiento	1. Identificación
	2. Planeación
	3. Desarrollo
	(Práctico)
Intraemprendimiento	4. Nacimiento
	5. Crecimiento
	6. Madurez e independencia

Tabla 4: Modelo 1

Fuente propia basado en Dr. Iñazio Irizar Ing. Diana Janneth Varela Londoño

Un segundo modelo Intraemprendedor encontrado pertenece a Manuel Alfonso Garzón Castrillón. (2004) Garzón Propone un programa de capacitación, el cual es tendiente a potenciar al intraemprendedor, incentivándolo a la innovación, fomentando la creación de planes de negocios, para logra una innovación en los mercados, a través de nuevos modelos de negocios. El Programa Intraemprendedor consta de tres módulos: el primer módulo es un seminario de motivación al logro, el segundo módulo es de carácter conceptual y se

desarrollan dos temas: desarrollo emprendedor y el modelo intraemprendedor. Finalmente, el módulo tres es de carácter integrador, donde se toman todos los temas vistos en la capacitación.

Cómo opera el modelo propuesto:

Garzón propone que el módulo motivacional realizado en inmersión total de cinco días, permite incrementar la conciencia de logro e incentivar la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas, luego comienza el módulo de integración que busca unir los conocimientos de innovación y creatividad, la iniciativa empresarial, la necesidad de logro para la identificación de oportunidades de negocio interno, la formación de equipos de trabajo, el plan de negocio, y el liderazgo en un todo, permitiendo que los participantes adquieran los conocimientos, las habilidades y las técnicas relacionadas con el comportamiento intraemprendedor.

En resumen, el programa intraemprendedor apunta al cambio de actitud de los participantes el cual permitiría lograr que los asistentes asuman comportamientos de emprendedor interno, es decir Garzón asume que las características individuales, se adquieren, mejoran y potencian con la capacitación.

En el 2008 Garzón propone un nuevo modelo para generar innovación al interior de las organizaciones,

llamado Propuesta de modelo de emprendimiento corporativo o intraemprendimiento para la innovación. En el cual existen cuatro dimensiones a estudiar y relacionar.

El modelo, está compuesto por cuatro pilares;

1.- **Las características organizacionales:** Altos intraemprendedores, recursos y capacidades, gestión del conocimiento y cultura organizacional.

2.- **Características individuales:** Se proponen una serie de características del intraemprendedor tales como espíritu empresarial, visión, necesidad de logro, dedicación, capacidad de trabajar en equipo y liderazgo.

3.- **Creación de contexto:** Formación para la innovación, Equipos de trabajo, identificación de oportunidades y las condiciones para el intraemprendimiento.

4.- **Innovación:** Radical, incremental o gradual, conceptual y el clima para la innovación.

Garzón propone una acción para cada pilar.

1.- Las características organizacionales: Sintonizar

2.- Características individuales: Generar

3.- Creación de contexto: Utilizar

4.- Innovación: Compartir

El estudio concluye que existe una relación directa entre el cambio de actitudes y la innovación generada. A su vez menciona la importancia que tiene el aprendizaje organizacional, el papel del programa de capacitación intraemprendedor que permite cambios de actitudes y estimula el talento innovador. Garzón plantea como desafío futuro que los trabajadores o empleados, sin importar su nivel o papel dentro de las empresas se transformen en intraemprendedores que trabajan para incrementar las utilidades y nuevas fuentes de trabajo.

En resumen, hemos destacado tres modelos propuestos para incentivar el intraemprendimiento en las organizaciones, dos de ellos liderados por Garzón, destacando la importancia de contar con un programa de capacitación intraemprendedor, sin olvidar las características individuales y organizacionales y la cultura que los rodea. Y otro modelo en el cual se identifican los factores que motivan e inhiben el desarrollo del intraemprendimiento, el cual finaliza proponiendo un plan, con etapas bien definidas para identificar y poner en marcha un proyecto intraemprendedor con éxito.

Característica de una organización intraemprendedora

Finch y Freeman (1996) aseguran que las empresas pueden fomentar e incentivar la generación de innovaciones, tendientes a generar utilidades si la organización promueve que sus empleados piensen como intraemprendedores. Junto con entregarles libertad y flexibilidad. Como podemos ver este aporte apunta directamente a la formación de una cultura intraemprendedora, la cual permitiría la generación de nuevos emprendimientos corporativos.

Calderón y Castaño (2005) en su libro relacionado con la Administración en América Latina, destacan la relación existente entre los altos intraemprendedores y los nuevos modelos de éxito. Aseguran que son ellos los encargados de crear y de compartir con otros los

nuevos modelos de éxito e incentivan el cambio estratégico.

Calderón y Castaño (2005) Proponen la existencia de un proceso intraemprendedor, el cual está compuesto por tres simples etapas:

1.- La idea.

2.- Determinación de la oportunidad de negocio.

3.- Confección del Plan.

A su vez, los altos intraemprendedores están involucrados directamente en la planificación de la estrategia y basan sus decisiones en estimaciones explícitas de posibles riesgos.

Calderón y Castaño (2005) Proponen siete dimensiones que debe cumplir una cultura organizacional, para considerarse intraemprendedora:

Calderón y Castaño (2005) en su investigación, entrevistaron a 14 gerentes de pymes en la ciudad de Bogotá Colombia. En dicha investigación de tipo exploratoria, los autores proponen seis ámbitos o facetas que explican el comportamiento del alto intraemprendedor,

1.- Primer ámbito:

Observa y monitorea el entorno: Los intraemprendedores buscan la diferenciación, la cual se realiza en base al profundo conocimiento de las necesidades del mercado. Comprenden los fenómenos del entorno.

2.- Segundo ámbito:

Planea, se involucra y prevé, con experiencia y conocimiento: Todos los gerentes participan activamente en el diseño de los planes y están vinculados en la supervisión del cumplimiento de los mismos.

3.- Tercer ámbito:

Asumen la responsabilidad del éxito y del fracaso: Vinculación con el proyecto; son los gestores de los proyectos esto quiere decir que lo inician, lideran y administran tanto al equipo como el proyecto en sí.

4.- Cuarto ámbito:

Asume como prioridad el rasgo de cultura tolerancia al riesgo: Creación de una cultura emprendedora, a través de la tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas nuevas, identidad, sentido de pertenencia, autonomía, estructura, desempeño-premio y tolerancia al conflicto.

5.- Quinto ámbito:

Desarrolla innovación gradual y copia: El proyecto de innovación, el cual tiene características muy particulares. Nacen del desorden organizacional, parten

en forma intuitiva, luego los altos intraemprendedores comienzan a vender el proyecto a todas las personas involucradas para generar compromiso.

6.- Sexto ámbito:

Hace uso de algunas fuentes y condiciones de aprendizaje: Aprendizaje organizacional, en este sentido se hace mención a la capacitación y al fenómeno que ocurre en la organización con la incorporación de nuevos conocimientos.

A partir de los seis ámbitos, los autores concluyen en la clasificación de estos como fortalezas y debilidades.

En el cual se considera una fortaleza contar con el ámbito y una debilidad la ausencia del factor.

Los autores declaran que para que una pyme logre el éxito, necesita de un alto intraemprendedor, el cual debe tener ciertas características:

Capacidad empresarial para visualizar de forma creativa las estrategias que se adoptarán para el futuro, habilidad organizativa para crear una cultura organizacional intraemprendedora caracterizada en orden de importancia por: Tolerancia al riesgo, apoyo a las ideas innovadoras, identidad y sentido de

pertenencia, autonomía, estructura, desempeño y premio, tolerancia al conflicto y son los altos intraemprendedores quienes influyen directamente en la cultura intraemprendedora y cómo ésta sugiere creatividad y mucha flexibilidad, incentivar estos elementos requiere de un trabajo constante con las personas para que logren abandonar los viejos esquemas mentales . (Calderón y Castaño 2005, pp.258)

Urbano y Toledano (2008) Asocia el término intraemprendedor, con el rol de empresarios internos o al intraempresario, al cual definió como: “Aquella persona que dentro de una empresa ya establecida asume la responsabilidad de convertir una idea en un proyecto o servicio rentable, recurriendo a la audaz asunción de riesgo y la innovación.” (Urbano y Toledano, 2008, pp.44).

Trujillo y Guzmán (2008), proponen que el intraemprendimiento es un componente del emprendimiento corporativo, el cual es desarrollado en la organización, dichas actividades pueden tener repercusiones internas como externas, dada la innovación de los procesos desarrollados.

Trujillo y Guzmán (2008), asocian el emprendimiento corporativo con el encaje estratégico de la organización.

Torres (2007) concluye que la gerencia emprendedor-innovadora debe facilitar el proceso de innovación en su empresa, para lo cual debe incentivar la iniciativa, la participación y la motivación. Desarrollar programas de formación para el desarrollo y la competitividad. A su vez propone una estructura organizacional nueva, más plana y flexible, conformada por equipos de emprendedores inter actuales, ligados por el conocimiento y con capacidad de trabajar con redes de comunicación.

Trujillo y Guzmán (2008), concluyen que la cultura organizacional debe dar todas las condiciones y los escenarios para fomentar los comportamientos intraemprendedores.

En este sentido nosotros vemos que las posibilidades de éxito en la gestión intraemprendedora se fundamenta en las posibilidades que entregue la cultura organizacional.

Existen entonces factores organizacionales que estimulan y limitan el desarrollo de actividades innovadoras al interior de una organización y destacamos, la estructura organizacional, la predisposición a la cultura emprendedora e incentivo a la innovación.

Tomando el trabajo realizado por Garzón (2004) para que el espíritu emprendedor surja, se requiere que la

organización proponga y genere una cultura que ofrezca a la comunidad la posibilidad de innovar.

El autor identificó siete características de la cultura organizacional intraemprendedora:

1.- Autonomía individual: Comprende la independencia, la libertad de acción, posibilidad de fallar, tiempo de ejecución, control de decisiones y responsabilidad.

2.- Estructura: Tiene relación con la flexibilidad de presupuestos y de horarios, descentralización y menos supervisión.

3.- Apoyo: Apoyo de los directivos.

4.- Identidad: Tiene relación con el sentido de pertenencia con la organización.

5.- Desempeño: Necesidad de realizar un programa de incentivos.

6.- Tolerancia al conflicto: Relación con equipos de trabajo.

7.- Tolerancia al riesgo: Incentivo que se le da al intraemprendedor para que asuma riesgos.

María Andrea Trujillo Dávila y Alexánder Guzmán Vásquez (2008) en su artículo llamado "Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura" hacen referencia a una serie de autores que han revisado la literatura del intraemprendimiento desde 1980 a la fecha tales como Kuratko, Montagno y

Hornsby (1990), Zahra (1991), Antoncic y Hisrich (2001 y 2004), Hornsby, Kuratko y Zahra (2002) y Christensen (2005)

Quienes han encontrado cinco factores que permiten el intraemprendimiento:

Los sistemas de incentivos.

1. El soporte de la gerencia.
2. El acceso a recursos.
3. La estructura organizacional.
4. El proceso de toma de riesgo.

Kuratko y Ireland (2001). Resumen muy bien, que la cultura intraemprendedora se conforma por:

- . - La visión emprendedora de la organización,
- . - El surgimiento de comportamientos innovadores,
- . - Nuevos equipos de trabajo,
- . - Compensación e incentivos

En resumen, podemos afirmar que los estudios revisados en su mayoría concuerdan en que, no basta con las fuerzas individuales que posea el intraemprendedor para innovar con éxito en una organización, sino que es necesario la existencia de una cultura emprendedora, que permita el surgimiento del espíritu innovador y esta cultura tiene las siguientes características comunes:

Tabla 5: Características de una organización intraemprendedora

Los sistemas de incentivos
El soporte de la gerencia
El acceso a recursos
Estructura organizacional
El proceso de toma de riesgo
Sentido de pertenencia
Tolerancia al conflicto
Autonomía
Criterio de evaluación
Rotación de puestos directivos
Innovación

Fuente propia basado en Finch y Freeman (1996); Urbano y Toledano (2008); Trujillo y Guzmán (2008); Torres (2007); Garzón (2004).

Bibliografía

- Antoncic, B. y Hisrich, R. (2003), "Clarifying the intrapreneurship concept", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 No. 1, pp. 7-24
- Calderón, G. y Castaño, G. (2005). *Investigación en administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. pp.249-258
- Finch, J. y Freeman, E (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana. México. (cuarta edición), pp186
- Garzón, M. (2004): "La innovación Intraemprendedora liderada por los Gerentes de las Pymes", *Revista Universidad Empresa*, Universidad del Rosario, vol 3, nº 6, pp.100.
- Kuratko, D. y Ireland, R. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15 (4), pp.60-71.

Torres, P (2007) La gerencia emprendedora innovadora como catalizador del emprendimiento económico. Revista de Ciencias Sociales Vol. XIII, No. 3, septiembre-diciembre 2007, pp.495-506.

Trujillo, M. y Guzmán, A. (2008) Intra/entrepreneurship: a review of the theoretical construct, its implications, and an agenda for future research. Cuad. Adm., Jan. /June 2008, vol.21, no.35, pp.37-63.

Urbano, D. y Toledano, N (2008). Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas. Editorial UOC. Primera edición. España. pp.44-49

La Planificación Estratégica

En búsqueda de una relación entre el intraemprendimiento y las estrategias empresariales, determinamos importante indagar en los conceptos de Estrategia, Planificación y Planificación Estratégica.

Así pudimos identificar una serie de definiciones, textos y autores.

La palabra estrategia tiene muchas definiciones y ha sido utilizado de muchas formas y en diferentes contextos a lo largo de la historia.

Podemos encontrar el concepto de “estrategia” en el ámbito militar y veremos que sus orígenes se remontan al conocido tratado “El arte de la Guerra”, el cual fue escrito por el general chino Sun Tzu hace más de 2.300 años. Este documento contiene un modelo de formulación de estrategias tanto defensivas como ofensivas, y a pesar de ser el documento más antiguo que menciona el concepto de estrategia, sus principios se pueden aplicar a cualquier situación actual.

Sun Tzu planteó que la guerra descansa en los siguientes principios:

- Para el estado su mayor conflicto suele ser la guerra, la vida y la muerte.
- El engaño es la base de la guerra.
- Una fuente de poder está en utilizar al enemigo para derrotar al enemigo.
- El conocimiento de ti mismo y de los demás es clave para el éxito en las batallas.
- Dirigir a pocas personas es igual que dirigir a muchas, el secreto está en la organización.

- Vencer sin combatir es una verdadera victoria.

Las ideas de Sun Tzu se extendieron rápidamente por el resto de Asia hasta llegar a Japón. Fueron los japoneses quienes adoptaron rápidamente sus enseñanzas.

Actualmente se hace referencia a las culturas orientales como culturas de estrategia y reconocemos la influencia de Sun Tzu en este desarrollo cultural. Hoy en día, los conceptos acuñados en los tratados mencionados han traspasado las barreras del mundo militar, aplicándose con éxito en diferentes ámbitos de la cultura occidental, administración de empresa, deportes y diplomacia entre otros.

Su uso más recurrente es el ámbito militar donde el concepto se ha usado

Durante más de 2.500 años, el término ha ido enriqueciéndose con las diversas aportaciones de los estrategias militares que han transcurrido por la historia de la humanidad, desde el s. V a.C. hasta nuestros días. Hasta tal punto ha sido un concepto reservado al territorio militar, que no fue hasta el s. XVIII que se vulgarizó y, en España, hubo que esperar nada menos que hasta 1843 para que la Real Academia de la Lengua Española lo avalase al introducirlo en su diccionario.

En la actualidad, Julio Casares (1994) define el término desde una doble perspectiva, castrense y civil: "Estrategia f. * Mil. Arte de de dirigir las operaciones

militares en la guerra. fig. Arte y habilidad para dirigir un asunto”.

A su vez Alfred Chandler el cual basó su obra en el análisis de DuPont Y Sears aportó al concepto de estrategias las siguientes ideas:

1. Metas básicas.
2. Largo plazo.
3. Acciones y cursos de acción.
4. Asignar recursos para lograr las metas.

(Alfred Chandler, 1962)

Fue Igor Ansoff, en 1965, quien ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. El autor asoció el concepto estrategia con las actividades de una empresa, y con los productos mercado (UEN). Lo llamó “hilo conductor”

Mintzberg (1997, pp.7) en su libro El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, define estrategia de la siguiente manera:

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

La Planificación.

Comenzando por Ahumada (1966, pp. 2-3):

La planificación es una metodología para escoger entre alternativas que se caracteriza porque permite verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes. A su vez Bettelheim (1965, pp. 177) aporta:

La planeación puede ser definida como una actividad que pretende:

- Precisar objetivos coherentes y prioridades al desarrollo económico y social.
- Determinar los medios apropiados para alcanzar tales objetivos.
- Poner efectivamente en ejecución dichos medios, con vistas a la realización de los objetivos apuntados.

No fue hasta mediados de la década de los setenta, que el concepto planificación sistémica no se asociaba al logro de objetivos nacionales básicos, y fue Foxley (1975, pp. 13): quien escribió la planificación es:

... proceso imperfecto de exploración sistemática del futuro y de dirección y coordinación de los

diversos agentes y organizaciones económicas y sociales en pos de ciertos objetivos nacionales básicos.

En 1973 Hilhorst nos habla de un proceso de decisión que se propone causar una combinación óptima de actividades en un área específica y por el cual la utilización de los instrumentos de política sea coordinada, considerados los objetivos del sistema y las limitaciones impuestas por los recursos disponibles.

Finalmente, consideraremos para nuestra investigación consideraremos a la planificación como una actividad y función gerencial, que tiene como principal objetivo determinar una situación futura, en relación a la situación actual. Se construye considerando nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Así, se proponen acciones y tácticas específicas de acción para el logro de los objetivos. La planificación debe entregar acciones tendientes a construir una ventaja competitiva difícil de imitar.

La misión.

Dentro de la planificación estratégica, la misión es el elemento más importante, porque es a partir de este concepto que se desarrollan todas las actividades de una organización. Por lo tanto, parece central en la preparación de un plan estratégico la incorporación del

concepto. Además, se debe comprender la evolución del término y conceptualizarlo en la realidad empresarial. Las empresas tienen sentido y existen para lograr algo en el entorno y ese propósito o misión es habitualmente claro al principio. Más con el tiempo las variables externas se tornan complejas, los gerentes emigran y otros toman el control de la organización y otros cambios difíciles de describir y de esta forma la declaración de propósito original puede ser irrelevante o poco práctica, en la medida que la organización cambia o se expande. Otro punto puede ser que la misión continúe siendo relevante pero los directivos pierden el interés en ella. En resumen, el tiempo puede hacer que la misión quede obsoleta, dejando a la empresa literalmente a la deriva. (Peter, 1996, pp.9)

La misión es el pilar de una planificación estratégica y el Norte de una organización. En ésta se declara qué somos, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué. Así, queda claro el campo de acción de la organización. La misión tiene dos dimensiones. Una, referente al mundo interno, en la que se utiliza como unificador universal de las acciones, para comunicar los objetivos al personal de la empresa y un punto de partida que favorece la creación de la cultura empresa. Y otra dimensión, la externa, en la que la misión se convierte en parte de nuestro marketing operativo y nuestra carta de presentación.

Aportes al concepto:

Hacia un concepto de misión.

El concepto de misión de empresa, muchas veces, ha sido relacionado con el de visión de empresas y debemos diferenciarlos, pues son ideas distintas que apuntan en la misma dirección. Para Jack Fleitman, el concepto de misión "suele ser definido como el modo en que los empresarios líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión" (Fleitman, 2000, pp. 283.)

Un aporte clave al concepto fue asociar la misión con ser el propósito general y la pregunta de qué hace la empresa (Ferrel y Hirt, 2004, pp.2111).

Enrique Franklin nos dice que "la misión debe servir como guía o marco de referencia para la toma de decisiones" (Franklin, 2004, pp.177).

Fue Rafael Muñiz González quien agregó la dimensión de presente y futuro de la misión. Indicó que será ésta la que direcciona y guíe la toma de decisiones. Muñiz además nos invita a ver a la misión como una herramienta que proporciona una visión clara para definir aspectos clave, como los clientes (Muñiz González, 2008).

Stanton, Etzel y Walker postularon, al igual que Rafael Muñiz, que la misión enuncia a qué clientes sirve.

Agregaron que la misión indica qué necesidades satisface y qué tipo de productos ofrece (Stanton, Etzel y Walker, 2004)

Alberto Ballve propone que la misión es el objetivo supremo, el que es de carácter permanente. Dice que es la principal contribución de la organización a su entorno para generar riqueza, así vemos el por qué y para qué una empresa existe. Al hacer la declaración, permitimos a la organización perdurar en el tiempo (Ballve, 2006, pp. 668).

En el mismo año 2006, Rafael Alcaraz nos propone la idea que la misión de una empresa es su razón de existencia, el motivo o propósito. Así guía y da sentido a las actividades diarias de la organización (Alcaraz, 2006, pp. 312).

Un año antes, Munch Galindo relacionó la misión con el propósito y finalidad. Agregó una idea que revolucionó el concepto: la misión no es sólo para las empresas, sino también de los departamentos o áreas de una empresa (Munch, 2005, pp. 125).

La misión de empresa también debe cumplir con una serie de características. Tal planteamiento fue de Aníbal Basurto en 2005. Propuso que la misión debe tener características que le permitan permanecer en el tiempo.

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da

sentido y guía a las actividades de la empresa. La Misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo”

(Basurto, 2005, pp.684).

En resumen, la misión es:

La razón de ser y el propósito de la existencia de una organización o empresa, en la cual responde a las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos? ¿Para quién es? ¿Cómo? ¿Para qué? Determina los límites y el campo de acción. Motiva a los empleados y públicos externos, tanto en la actualidad como en el futuro. Entrega las líneas de acción concretas para el logro de objetivos estratégicos.

Principales características:

- . - Debe mostrar una fuerte orientación al cliente.
- . -Debe contener una intención de calidad o mejora continua.

. - Debe mencionar la diferencia en la acción, en el servicio o en el producto, que los distingue de la competencia.

La misión debe reunir ciertos requisitos:

. - Amplia: debe permitir a la empresa moverse en una serie de posibilidades de crecimiento.

. - Motivadora: la idea es que se convierta en un referente para sus directivos y para el resto de los empleados.

. - Valores: la misión debe ser congruente entre los valores de los empleados, gerentes y directivos. Esto es, la empresa tiene los mismos valores que sus empleados.

. - “La declaración de la misión debe ser una visión a largo plazo de lo que la organización quiere llegar a ser: el objetivo básico que diferencia a la organización de otras similares”. (Peter, 1996, pp. 9)

Ventajas de contar con una misión.

1.- Entrega líneas específicas de acción. Nos indica qué hacemos, para quiénes, cómo y para qué.

2.- Motiva: es una declaración que debe incentivar los públicos internos y los externos, a los primeros al cumplimiento de metas y a los segundos a mantener una relación de largo plazo con la organización.

3.- Cohesión: objetivos comunes, facilita la resolución de controversias.

4.- Identidad: entrega un sentido de pertenencia para los trabajadores de la empresa.

5.- Reconocimiento: permite a la empresa diferenciarse y ser reconocidos por los públicos externos.

6.- Valores: se convierte en una verdadera declaración de principios.

7.- Económica: permite a los directores y ejecutivos centrar sus esfuerzos en lo importante y, con eso concentrar los flujos económicos en ese sentido.

8.- Marketing: la misión se puede convertir en nuestra carta de presentación. Podemos ser reconocidos por nuestra declaración. Es la puerta de, por ejemplo, de la responsabilidad social empresarial.

Fuente propia.

Los objetivos.

Las metas u objetivos juegan un papel crucial a la hora de confeccionar un plan estratégico, dado que no solo proporcionan la base para la selección de los recursos, sino que guían la formulación de los planes a nivel de subsistemas funcionales, marketing, finanzas, recursos humanos entre otros.

¿Qué son los objetivos?

Objetivos de la organización: Estos objetivos son los puntos finales de la misión de una organización y representan aquello que pretende lograr mediante operaciones continuas a largo plazo.

La misión se destila en un conjunto más fino de objetivos específicos y posibles de alcanzar.

Estos deben ser compromisos de acción y medibles.

(Peter, 1996, pp. 12)

La palabra objetivo proviene de dos raíces: *jactum*, que significa lanzado; y la preposición “*ob*”: hacia, por lo tanto, un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa.

Entonces según Reyes (2005), podemos considerar como sinónimos a objetivos, las palabras “metas”, goles y estándares y, sobre todo fines. Y en realidad, cuando nosotros fijamos un objetivo, lo que estamos haciendo es determinar los fines que deseamos alcanzar.

George R. Terry en Reyes (2005), los define en el contexto de la administración, como “las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan la dirección que el administrador debe seguir”.

Koontz y O’ Donnell en Reyes (2005), sin dar una definición de objetivos, nos plantea que éstos son diversamente conocidos como “misiones”, “propósitos”, “metas” o “Blancos”. A su vez aportaron que “Nadie puede especificar cómo cumplir un objetivo vago e

indeterminado..." entonces los objetivos deben estar identificados de la tal forma, que realmente se pueda determinar el éxito o el fracaso.

Bouloc (1976) define objetivos como el resultado preciso a alcanzar en un plazo determinado, definido cualitativamente y o cuantitativamente, para el que se han determinado y afectado los medios necesarios (organización y presupuestos, etc.)

Podemos distinguir tres clases de objetivos según Kotler (1967)

Esenciales: es el propósito o finalidad de la acción. Son los objetivos fundamentales de la empresa; tales como "tratemos de obtener el máximo de rentabilidad durante el próximo año".

Instrumentales: son finalidades para la realización de otras más importantes. Son aquellos objetivos que debemos cumplir si queremos conseguir que se cumplan los objetivos esenciales. Si deseamos obtener el máximo de beneficios el próximo año, debemos reducir los gastos de la red comercial durante el mismo período.

Específicos: son aquéllos cuyo tiempo y magnitud se determinan.

En el caso de estar bien formulados estos objetivos son más que buenas ideas o buenas intenciones, y se convierten en una realidad. Pueden lograr lo siguiente:

- Traducirse en acciones específicas.

. - Proveer dirección. Punto de inicio para objetivos más específicos.

. - Establecer prioridades a largo plazo.

. - Facilitar el control gerencial. (Sainz de Vicuña, s.f)

Veamos algunos principios básicos sobre la formulación de objetivos. (Sainz de Vicuña, s.f)

1.- Los objetivos de carácter corporativo, deben siempre estar supeditados a la misión y visión de la organización.

2.- Los objetivos deben ser concretos, deben ser cuantificados.

3.- Los objetivos deben estar sustentados en hipótesis o escenarios que determinan la situación de inicio.

4.- Un objetivo bien redactado comienza con un verbo de acción o consecución.

5.- Deben estar en concordancia con los recursos de la organización.

6.- Los objetivos establecen el qué y el cuándo más que el cómo y el por qué.

7.- Un buen objetivo debe ser realista y alcanzable.

8.- Los objetivos deben quedar por escrito y a su vez deben ser comunicados por escrito. A su vez deben ser comunicados a toda la organización.

Peter Drucker en Peter (1996) consideraba que los objetivos deben establecerse al menos en ocho áreas de desempeño organizacional; Posición de mercado, innovaciones, productividad, recursos físicos y

financieros, rentabilidad, rendimiento y responsabilidad social.

Según Sainz (sf), los objetivos serán diferentes según la dimensión de la empresa:

Un eje da cuenta con la consolidación, supervivencia o estabilidad de la empresa. Y va a depender de su estado, el tipo de objetivo a utilizar.

El segundo eje tiene relación con la rentabilidad de la empresa, los llamados económicos financieros.

Finalmente, los objetivos pueden girar en torno al crecimiento de la empresa. Ejemplo las tasas de crecimiento. (Sainz de Vicuña, sf)

Según Núñez (2006) los objetivos pueden ser muchos y muy variados y se pueden agrupar en dos categorías: Los objetivos económicos y no económicos.

En ese sentido, los objetivos económicos pueden expresarse en términos del mercado (marketing) o en relación con los beneficios (objetivos financieros)

Mientras que los objetivos no económicos reflejan aspiraciones individuales de los directivos o de los propietarios, y también de las preocupaciones sociales.

Lo más importante es que la gerencia sea capaz de traducir la misión de la empresa en objetivos específicos, para así poder soportar la realización de la misión. (Peter, 1996, pp.12)

Objetivos y metas (Villareal y Núñez, 2006, pp.17)

Objetivos: es una declaración amplia, no específica, sin una fecha concreta y cualitativa.

Meta: es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos, medibles y cuantificables.

Mintzberg no hace diferencias entre metas y objetivos y los define como: “establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serían alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”. (Mintzberg, 1997, pp.3)

Los objetivos finalmente son muy sencillos y existen de todos los tipos y de variados posicionamientos. La pregunta que nos convoca es ¿Cómo se determinan estos objetivos? Esperamos que esta decisión no sea producto del azar, sino más bien la respuesta a un tipo de análisis. ¿Qué tipo de modelo utilizaremos? ¿Qué modelos existen? (Spulber, 2005, pp. 23)

Spulber (2005) identifica tres modelos para redactar los objetivos estratégicos, los cuales procederemos a especificar cada uno:

Modelo I: Los objetivos estratégicos deben ser guiados por la orientación del mercado. Esto quiere decir que nos enfocaremos en detectar las necesidades y datos que entrega el mercado y nos moveremos en dicha dirección. Por ejemplo, una empresa que está inserta en el sector industrial del calzado de cuero detecta que el

mercado está exigiendo modelos nuevos, más cómodos, de precios accesibles y no necesariamente de cuero. Y deciden entonces ir en respuesta de estas nuevas exigencias y tendencias; modificando sus objetivos en dicho sentido. “Convertirnos en un proveedor reconocido en el mercado de los zapatos cómodos y de bajo precio”

Este modelo puede tener varios problemas cuando se implementa, en especial cuando las capacidades internas de la organización no están alineadas con estas “oportunidades del mercado” o cuando los cambios de entorno son muy volátiles que la inversión en el nuevo modelo no alcanza a tener frutos, cuando ya estamos frente a un nuevo escenario, lo cual nos evidencia un mal manejo financiero (retorno de la inversión)

Modelo II: Centrar nuestros objetivos y estrategias en las fortalezas internas de la organización. Se dice que deberíamos centrar nuestros esfuerzos en aquellas actividades en las cuales tenemos ventajas competitivas o alguna habilidad especial difícil de copiar. En este sentido la empresa se preocupará por desarrollar ciertas capacidades que los distingan de la competencia. Este modelo también tiene problemas en su aplicación, dado que deja fuera de su preocupación las demandas del entorno. Podemos ser muy buenos en la producción

de un producto determinado, pero los consumidores ya no lo demandan más.

Modelo III: Centrar nuestros objetivos en maximizar el valor total de la empresa para sus propietarios o accionistas. En síntesis, quiere decir que los directivos buscarán los objetivos que nos agreguen valor a la organización, basados en 2 variables, como en nuestras fortalezas y las oportunidades del mercado.

Con este modelo podemos disminuir los riesgos de las alternativas I y II. Pero requiere de una dedicación especial de los directivos y gerentes en la determinación objetiva de nuestras capacidades superiores, ventaja competitiva y de las oportunidades y cambios interesantes del entorno y del mercado.

FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), corresponde a una exhaustiva detección de situaciones o acontecimientos e información de tipo endógena o exógena.

Entenderemos como variables internas endógenas a las fortalezas y a las debilidades, mientras que las variables externas o exógenas provienen del entorno y son las oportunidades y las amenazas. La organización es la

encargada de realizar este análisis para determinar su situación actual interna, externa y futura.

“A su vez, estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma de sigla SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats). De ahí que el análisis FODA se conozca también como “análisis SWOT” (Borello, 1994, pp. 157)

El FODA se utiliza generalmente para determinar los factores que pueden favorecer a la organización (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizan o perjudican (Debilidades y Amenazas). (Borello, 1994, pp. 157)

Definición del campo de batalla

En primer lugar, debemos determinar qué tipo de información necesitamos para construir el FODA.

En segundo lugar, Determinar las fuentes de información, para luego recolectar dicha información y finalmente realizar el análisis.

Como veremos la elección de la información trae consigo la determinación de nuestro campo de batalla, definir en qué negocio estamos, cómo competimos, cuáles son mis cliente y competidores; así podré definir qué tipo de información es relevante a la hora de realizar el FODA.

¿Qué es una fortaleza?

Según Villareal y Nuñez “Fortalezas: Se definen como las capacidades o puntos fuertes de la empresa que pueden

ser utilizados para desempeñar mejores acciones, aprovechando oportunidades que ofrezca el mercado y minimizando las amenazas o peligros que presente el entorno”. (Villareal J, 2006, pp.15)

Complementando la definición entregada por los profesores Villareal J y Núñez O: Entenderemos como fortaleza: Todas aquellas variables de tipo internas, endógenas que nos hacen distintos, fuertes o son fuente de ventaja competitiva en relación con la competencia. Son los aspectos positivos que agregan valor a la organización, que nos hacen distintos y/o mejores, Esto quiere decir que no basta con auto definirnos como fuertes en algunas áreas, sino debe ser respuesta a un análisis exhaustivo y comparativo. Revisar estos puntos puede ser un ejercicio muy práctico e importante pues nos permite recordar el valor existente en la empresa.

¿Qué son las debilidades?

“Debilidades: Se definen como aquellas deficiencias o puntos débiles propios de la empresa, con lo cual comparativamente se encuentra en desventaja frente a la competencia, dificultando su desarrollo. Ante ellas es necesario realizar acciones inmediatas que permitan su eliminación o neutralización.”. (Villareal J, 2006, pp. 15) Así mismo y aportando al concepto diremos que las debilidades corresponden a los puntos frágiles, son todas aquellas situaciones de tipo interna que no

tenemos, o que no sabemos respecto al sector industrial o al líder del mercado.

Las debilidades son aquellos puntos que nos restan capacidad de competir o de mantener una ventaja competitiva. Este análisis nos permite en sí mismo identificar en qué áreas podemos mejorar. ¿Esta mejora nos permitirá avanzar en nuestra posición competitiva? ¿Mejora los márgenes de utilidad?

¿Qué son las oportunidades?

“Las oportunidades: Se definen como la posibilidad de realizar acciones relevantes de atención de necesidades potenciales o manifiestas que presente en el entorno en el cual se desenvuelve la empresa.” (Villareal J, 2006, p 14)

A lo cual sumamos: las oportunidades son variables exógenas o externas, que pueden influir en forma positiva a nuestra organización, siempre que nosotros seamos capaces de realizar una acción estratégica en ese sentido.

¿Qué oportunidades existen en su mercado, o en el medio ambiente, de la que espera beneficiarse?

¿Qué son las amenazas?

“Amenazas: Son situaciones o hechos, los cuales la empresa no puede controlar y que limitan algunas actividades e interfieren en el desarrollo de los planes propuestos.” (Villareal J, 2006, pp.14)

Son variables exógenas o externas, que pueden influir en forma negativa a nuestra organización, siempre que nosotros seamos capaces de realizar una acción estratégica en ese sentido.

Las amenazas son variables no controlables por nuestra empresa, y que nos pueden poner en una potencial situación de riesgo.

Análisis de estrategia.

“El análisis F.O.D.A. Corresponde a una detección exhaustiva de los acontecimientos e informaciones de la propia empresa y su entorno. Los indicadores de la propia empresa se denominan internos, mientras que los del entorno son llamados externos. Para la organización es importante identificar si estos indicadores le afectan o favorecen en el ámbito en el cual se desenvuelve.” (Villareal J, 2006, pp.16)

Para formular estrategias, la matriz FODA es una importante herramienta y nos conduce al desarrollo de cuatro estrategias:

FO: Se basa en el uso de las fortalezas de una empresa para aprovechar las oportunidades del entorno.

DO: Tiene como finalidad mejorar o superar las debilidades, utilizando o valiéndose de las oportunidades externas.

FA: Se basa en utilizar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

DA: Tiene como objetivo derrotar debilidades internas y eludir las amenazas. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, ya que un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

(Villareal J, 2006, pp.15)

A continuación, pasamos a la fase de matriz propiamente tal, la cual tiene como principal objetivo generar estrategias factibles, no determinar cuáles son las mejores.

MATRIZ F.O.D.A	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias F-O	Estrategias D-O
AMENAZAS	Estrategias F-A	Estrategias D-A

Figura 1: Matriz FODA

Adaptación. Matriz FODA (Villareal J, 2006)

Ventajas competitivas.

EL concepto:

La ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo. (Robbins, 2005)

La ventaja proviene de las capacidades centrales de la organización; las cuales pueden ser aptitudes, hacer algo que otras no pueden o hacerlo mejor que los competidores.

Según Kotler (2002), existe una relación entre la capacidad de la organización

para crear valor y la eficiencia de sus operaciones internas y mayor será su

ventaja competitiva y mayor serán sus utilidades. A su vez Kotler, asegura que las empresas para tener éxito deben ser capaces de crear valor alto, tanto absoluto como relativo, en relación con sus competidores a un costo suficientemente bajo. A su vez nos entregó una definición. "Ventaja competitiva es la capacidad de una empresa para tener un desempeño, en uno o más aspectos, que los competidores no pueden o no están dispuestos a igualar".

Es importante destacar que, si al cliente no le interesa la ventaja, entonces esta no será una "ventaja para el cliente" por lo cual no necesariamente el esfuerzo se

verá reflejado en las ventas y utilidades de la empresa. En ese sentido, Ferrell 2006, nos indica que el problema radica en desarrollar y mantener capacidades y ventajas competitivas que los clientes entiendan con facilidad y que además cubran con una necesidad específica. Dado que aquellas ventajas que no se traducen en beneficios específicos son realmente de poca utilidad para las organizaciones.

Ferrell (2006) distingue tres estrategias básicas; excelencia operativa, liderazgo de productos e intimidad con el cliente.

Excelencia operativa: Esta estrategia se basa en la eficiencia de las operaciones y los procesos. Deben lograr operar con costos más bajos que la competencia, de tal modo podrán ofrecer sus bienes y servicios a un precio más bajo o con un valor más alto.

Liderazgo de productos: Esta estrategia la organización se centra en el desarrollo de tecnología y de productos; ofreciendo productos nuevos, más avanzados de mayor calidad.

Intimidad con el cliente: Esta estrategia tiene como finalidad lograr una intimidad con el cliente, se logra conociendo al cliente y entender sus necesidades mejor que la competencia.

La calidad como ventaja competitiva

Según Robbins (2005) Si la organización es capaz de implementar con éxito la

calidad en sus operaciones, puede ser una ventaja competitiva. Es por esta razón muchas organizaciones están implementando en sus estrategias y políticas la incorporación de estándares de calidad. De esa forma veremos que, si la calidad se centra en el mejoramiento continuo y en la satisfacción del cliente, este último verá una diferencia notable entre la empresa y sus competidores.

Según Robbins (2005), las organizaciones tienen sus métodos de trabajo y sus recursos, para hacer sus negocios, pero no todas son capaces de explotar bien sus recursos o aptitudes y generar capacidades centrales que les den una ventaja competitiva. A su vez no basta con obtener la ventaja, debe ser capaz de sostenerla.

¿Cuáles son las bases de una ventaja competitiva?

Según Hitt (2004) la respuesta son los recursos, las capacidades y sus competencias centrales. Los primeros son la fuente de las capacidades de la empresa, así estas son la fuente de sus competencias centrales, que son el pilar de las ventajas competitivas.

Hitt divide los recursos en tangibles e intangibles, siendo los primeros bienes que podemos ver y contar, por ejemplo, las máquinas, las fábricas y los organigramas.

Los recursos intangibles incluyen bienes que habitualmente tienen raíces en la historia de la empresa y que se han construido con el tiempo. Como por ejemplo los conocimientos, las rutinas de la empresa, las ideas entre otros. Veremos además que estos recursos intangibles son muy difíciles de identificar o copiar por la competencia.

Las competencias centrales son los recursos y las capacidades que representan la fuente de la ventaja competitiva de una empresa ante sus rivales (Hitt, 2004)

Fuentes comunes de la ventaja competitiva según Ferrell (2006).

Relaciones:

- Clientes leales a la marca
- Altos costos de cambio para los clientes
- Relaciones a largo plazo con los socios de la cadena de abastecimiento.
- Acuerdos de alianzas estratégicas
- Acuerdos de marketing o marca compartidos
- Coordinación estrecha e integración con los socios de la cadena de abastecimiento
- Gran poder de negociación

Ventajas legales:

- Patentes y marcas registradas
- Contratos fuertes y beneficios

- Ventajas fiscales
- Leyes por zonas
- Restricciones para el comercio global
- Subsidios del gobierno

Ventajas Organizacionales

- Recursos financieros
- Planta y equipos modernos
- Sistemas efectivos de inteligencia de competidores y clientes
- Cultura, visión y metas compartidas
- Buena voluntad organizacional

Ventajas de productos:

- Igualdad de marcas y nombres de marcas
- Productos exclusivos
- Calidad o características superiores
- Experiencia en producción
- Garantías
- Servicios sobresalientes a clientes
- Investigación y desarrollo
- Imagen superior de producto

Ventaja de precio:

- Costos de producción bajos
- Economías de escala
- Compras a gran volumen
- Distribución de bajo costo
- Poder de negociación con los vendedores

Ventajas promocionales:

- Imagen de la empresa
- Presupuesto alto para promociones
- Fuerza de venta superior
- Creatividad
- Mucha experiencia en marketing

Ventaja de distribución:

- Sistemas de distribución eficientes
- Control de inventario justo a tiempo
- Integración extensa en la cadena de abastecimiento
- Sistemas de información superiores
- Tiendas de distribución exclusivas
- Ubicación conveniente
- Fuertes capacidades para el comercio en línea

Ventaja de recursos humanos:

- Talento superior para la administración
- Cultura organizacional fuerte
- Acceso a una mano de obra capacitada
- Empleados comprometidos
- Capacitación de los empleados de clase mundial

Bibliografía

- Ahumada, J (1966) Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planificación”. Caracas, vol. IV, núms. 4-5, pp. 2-3.
- Bettelheim, C (1965) “Planeación y crecimiento acelerado”. México, Fondo de Cultura Económica, pp. 177.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Editorial Diaz Santos S.A. España, Cap. 6 Sección Sexta, Análisis FODA, pp. 157
- Bouloc, P. (1976). *Dirección Por Objetivos: Estrategias para su implementación* (pp. 20). España: Editores Técnicos asociados.
- Casares, J. (1994), *Diccionario Ideológico de la Lengua Española*, Barcelona: Gustavo Gili, 2ª ed., 18ª tirada, pp. 369.

- Chandler, A. (1962). Strategy and structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise (p13). Cambridge: Mass: M.I.T, Press.
- Hitt, M. (2004). Enfoque estratégico. Administración estratégica competitividad y conceptos claves (5ta. ed.) (pp. 81). México: Thomson.
- Ferrell, O.C. (2006). Administración de relaciones con los clientes. Estrategia de marketing (3ra. ed.) (pp. 86). México: Thompson.
- Kotler, P. (1967). *Conexión con clientes y consumidores*. Dirección de Marketing, Análisis, Planeación y Control México: Editorial Diana. (2da. ed.) pp. 297.
- Foxley, A (1975) "Estrategia de desarrollo y modelos de planificación". México, Fondo de Cultura Económica, pp. 13.
- Mintzberg, H; Quinn, J & Voyer, J.(1997). *El concepto de estrategia*. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (pp.3). México: Prentice Hall S.A.
- Peter,J, Donnelly,J. (1996) *Administración de Marketing*. Irwin. España. Cap. I, pp. 9.

Reyes, A. (2005). *Objetivos y resultados*. Administración por objetivos. Ponce México. Editorial Limusa. (pp. 29).

Robbin, S. (2005). Administración estratégica. Administración (8va. ed.) (pp. 192). México: Pearson.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial España SF Cap 5. pp.144

Spulber, D. (2005). *Establecer los objetivos de la empresa*. Estrategia de gestión Cómo hacer un análisis exitoso (pp. 23). España: McGraw-Hill.

Villareal, J. y Nuñez, O. (2006). *Planificación estratégica y marketing. Marketing estratégico Teoría y casos* (pp.17). Chile: Universidad Autónoma de Chile.

Estrategia corporativa e intraemprendimiento

Para observar la ambigüedad y la diversidad de la iniciativa emprendedora se pueden citar tres de los fenómenos más comunes que suelen considerarse. Algunos autores consideran que una organización establecida es emprendedora cuando entra en un nuevo negocio; otros autores defienden que una empresa es emprendedora cuando un individuo o un grupo de individuos apoyan nuevas ideas de producto dentro de ese contexto corporativo; por último, otros defienden una filosofía emprendedora que penetra en las operaciones y en la perspectiva de la organización en su conjunto, a lo que nos referimos como iniciativa emprendedora corporativa o a nivel de empresa". (Romero Martínez, 2003, pp. 76).

La primera acepción es el corporate venturing, la segunda es el intrapreneurship, el tercer fenómeno ha

tomado distintas terminologías, como postura emprendedora, dirección emprendedora, orientación emprendedora, iniciativa emprendedora a nivel de empresa y estrategia emprendedora. (Ana María Romero, 2003)

En función de nuestra investigación nos preocuparemos con el tercer fenómeno, tomando a la empresa como un todo y su relación con la estrategia emprendedora.

Dentro del marco de la iniciativa emprendedora corporativa (Covin y Miles, 1999), señala que todas las actuaciones emprendedoras tienen unas características comunes:

- Suponen la creación de algo nuevo (un negocio, un producto, un servicio, un sistema de envío, un nuevo valor para el cliente o la explotación de una tecnología que se inventó y no se explotó);
- Requieren recursos adicionales y cambios en los modelos de desarrollo de recursos dentro de la organización;
- Generan aprendizaje tanto en la creación como en la implantación, lo que supone el desarrollo de nuevas competencias y capacidades organizativas;

- El nuevo producto o servicio se espera que genere valor económico en el largo plazo y que cree riqueza para los accionistas y la sociedad;
- Las ganancias financieras se espera que sean mejor que las del desarrollo actual de los recursos;
- Aumenta el riesgo en la organización.

Varios estudios se realizaron en torno al perfil individual del empresario y su impacto en las organizaciones más, Slevin y Covin (1990) afirman que “la búsqueda de un perfil psicológico para el empresario –enfoque tradicional en la iniciativa empresarial– está avocada al fracaso” y la iniciativa empresarial debe ser considerada en términos del comportamiento de la empresa

La iniciativa emprendedora es un fenómeno a nivel de empresa. Stevenson y Jarillo (1990) argumentan que, si una empresa desea continuar siendo emprendedora, debe convencer a todo el mundo de que el cambio permitirá alcanzar los objetivos y conseguir su implicación en dicho cambio.

De todos modos, lo más importante no es quién lleva a cabo la iniciativa emprendedora, sino el proceso en sí mismo y los factores organizativos que la favorecen o la impiden (Miller, 1983)

Miller considera que existe una orientación emprendedora en una empresa cuando ésta:

lleva a cabo innovaciones de producto y mercado, realiza negocios arriesgados y es la primera en realizar innovaciones proactivas, colocándose delante de sus competidores. Una empresa que no es emprendedora o es conservadora es aquella que innova muy poco, es adversa al riesgo e imita los movimientos de los competidores (Miller, 1983: pp. 771)

Por lo tanto, Miller captura la esencia de la iniciativa emprendedora mediante un equilibrio entre tres componentes relacionados: innovación de producto, proactividad y asunción de riesgos. La innovación de producto se refiere a la habilidad de la empresa para crear nuevos productos o modificar los existentes con el objetivo de satisfacer la demanda de los mercados actuales y futuros. La proactividad se refiere a la capacidad de la empresa para enfrentarse a los competidores e introducir nuevos productos, servicios o tecnologías en el mercado. Finalmente, la asunción de riesgos indica que la compañía desea entrar en negocios o en estrategias en las que los resultados podrían ser altamente inciertos.

Bibliografía

- Miller, D. (1983).- “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, McGraw-Hill, Nueva York.vol. 29, pp. 770-791.
- Romero, A. (2003). “Cambios en la iniciativa emprendedora de las empresas privatizadas en España” Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Covin, J.G. Y Miles, M.P. (1999).- “Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 23, nº 3, pp. 47-63.
- Slevin, D.P. Y Covin, J.G. (1990).-“Juggling entrepreneurial style and organizational structure: How to get your act together”, *Sloan Management Review*, vol. Invierno, pp. 43-53.
- STEVENSON, H. & JARILLO, J.A. (1990): “Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”, *Strategic Management Journal*, 11, 17-27

Modelo Intraemprendedor



Cómo funciona:

El modelo está compuesto por cuatro pilares: Planificación estratégica, cultura intraemprendedora, características del intraemprendedor y la capacitación. Cada pilar esta compuesto por variables subyacentes;

Planificación estratégica:

- . Plan
- . Misión
- . Objetivos
- . FODA
- . Ventaja competitiva
- . Estrategia

Cultura intraemprendedora:

- . Sistema de incentivos
- . Soporte gerencia
- . Recursos
- . Estructura Org.
- . Proceso toma de riesgo
- . Sentido de pertenencia
- . Tolerancia al conflicto
- . Autonomía
- . Criterios de evaluación
- . Rotación puestos directivos
- . Innovación

Características intraemprendedor:

- . Tolerancia y capacidad tomar riesgo
- . Autonomía

- . Confianza en sí mismo
- . Orientación al beneficiario y a la acción.
- . Son prácticos
- . Fracaso – aprendizaje
- . Visión de largo plazo
- . Liderazgo, trabajo en equipo
- . Perseverante
- . Creativo
- . Identidad y tipo de dirección conocido

Capacitación

- . Administración y dirección
- . Preparación y evaluación de proyectos
- . Liderazgo
- . Trabajo en equipo
- . Creatividad
- . Comunicación eficaz (empatía, asertividad)

Entre cada pilar existe un conector, el cual asocia un pilar con el otro para lograr el éxito de la propuesta.

Incorporar: Conector entre el pilar *Planificación estratégica* con el pilar *Cultura intraemprendedora*. Significa que la planificación estratégica los gerentes deben incorporar

la construcción de una cultura intraemprendedora, la cual se considera como fuente de ventaja competitiva.

Alinear: Conector entre el pilar *Cultura intraemprendedora* y *Características intraemprendedor*. Significa que la organización debe compatibilizar las características de la cultura a las características del intraemprendedor.

Aprendizaje: Conector entre el pilar *Características intraemprendedor* con el pilar *capacitación*. Significa que la organización debe capacitar al intraemprendedor para que se produzca el aprendizaje significativo y el posterior cambio tendiente a la innovación.

Incorporar

Planificación estratégica

- . Plan
- . Misión
- . Objetivos
- . FODA
- . Ventaja competitiva
- . Estrategia

Cultura Intraemprendedora

- . Sistema de incentivos
- . Soporte gerencia
- . Recursos
- . Estructura Org.
- . Proceso toma de riesgo
- . Sentido de pertenencia
- . Tolerancia al conflicto
- . Autonomía
- . Criterios de evaluación
- . Rotación puestos directivos
- . Innovación

Aprendizaje

Características intraemprendedor

- .Tolerancia y capacidad tomar riesgo
- . Autonomía
- . Confianza en sí mismo
- . Orientación beneficiario y a la acción.
- . Son prácticos
- . Fracaso – aprendizaje
- . Visión de largo plazo
- . Liderazgo, trabajo en equipo
- . Perseverante
- . Creativo
- . Identidad y tipo de dirección conocido

Capacitación

- . Administración y dirección
- . Preparación y evaluación de proyectos
- . Liderazgo
- . Trabajo en equipo
- . Creatividad
- . Comunicación eficaz (empatía, asertividad)

Explicación del modelo propuesto