

# EL INTRAEMPENDIMIENTO Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DEL SECTOR DE AUTOPARTES COLOMBIANO

*The intrapreneurship and its impact on the development of the colombian auto parts sector*

RICARDO PRADA OSPINA  
JULIO CÉSAR ACOSTA-PRADO

## RESUMEN

Como efecto de la aceleración del cambio tecnológico, así como por la creciente competencia mundial de los últimos años, los directivos y empresarios han encontrado necesario adoptar un estilo de comportamiento de tipo emprendedor en la formulación de sus estrategias. Este capítulo pretende analizar el intraemprendimiento y su impacto en el desarrollo del sector de autopartes colombiano. Se trata de un estudio cualitativo que se realiza en tres fases: análisis, diseño e implementación del proceso de caracterización del emprendimiento corporativo en una muestra del sector de autopartes. En ese sentido, se realizó una revisión de la literatura para definir las variables *intraemprendimiento* y *emprendimiento* corporativo, y cómo se han desarrollado en las empresas.

**Palabras clave:** autopartes, desarrollo empresarial, intraemprendimiento.

## ABSTRACT

As a result of the acceleration of technological change and the increasing global competition in recent years, managers and entrepreneurs have found it necessary to adopt an entrepreneurial style of behavior in the formulation of their strategies. This chapter aims to analyze the intrapreneurship and its impact on the development of the Colombian auto parts sector. This is a qualitative study that is carried out in three phases: analysis, design and implementation of the characterization process of the corporate enterprise in a sample of the auto parts sector. In that sense, a review of the literature was made to define the variables intrapreneurship and corporate entrepreneurship and how they have developed in companies.

**Key words:** auto parts, business renewal, intrapreneurship.

## 1. INTRODUCCIÓN

Como efecto de la aceleración del cambio tecnológico, así como por la creciente competencia mundial de los últimos años, los directivos y empresarios han encontrado necesario adoptar un estilo de comportamiento de tipo emprendedor en la formulación de sus estrategias. Covin & Slevin (1991) argumentan que las tres posturas emprendedoras –asunción de riesgos, innovación y proactividad–, desarrolladas en unidades de negocio nuevas e independientes, se pueden aplicar también a procesos corporativos.

El presente capítulo pretende analizar el intraemprendimiento y su impacto en el desarrollo del sector autopartes colombiano. Se trata de un estudio cualitativo que se realiza en tres fases: análisis, diseño e implementación del proceso de caracterización del emprendimiento corporativo en una muestra del sector de autopartes. En ese sentido, se realizó una revisión de la literatura para definir las variables intraemprendimiento y emprendimiento corporativo, y cómo se han desarrollado en las empresas.

Los resultados muestran que, a pesar de ser considerados el intraemprendimiento y el emprendimiento corporativo dos escenarios estratégicos de renovación empresarial, las empresas autopartistas colombianas no promueven su desarrollo estratégico, ya que asumen, principalmente, modelos de negocio tradicionales, basados en una orientación económica impulsada por factores básicos de producción.

Este capítulo se estructura de la siguiente forma: posterior a la introducción, el segundo epígrafe aborda el marco teórico, en donde se describen los constructos emprendimiento corporativo e intraemprendimiento, y se relaciona con el sector automotor, específicamente con el subsector de autopartes. El tercer

epígrafe presenta el problema de investigación. En el cuarto se descubren los resultados y principales hallazgos encontrados, y por último, se establecen las consideraciones finales.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: EMPRENDIMIENTO E INTRAEMPRENDIMIENTO

El concepto de emprendimiento surge inicialmente de la unión de los vocablos francés *entreprendre*, y alemán *unternehmen*, que significan emprender (Veeraraghavan, 2009). Este vocablo emprendedor se asume como de origen francés y se refiere a quien asume riesgos, es decir, aquel que persigue beneficios y trabaja en equipo o individualmente, innovando, creando oportunidades de negocio (Hisrich, 1990; Bruneau & Machado, 2006).

Originalmente emprendimiento se relaciona con capacidad empresarial, aun cuando en realidad es un término mucho más amplio. Say (1803) afirma que el *entrepreneur*, es decir, la persona 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.

De cualquier forma, son numerosos los términos para describir los esfuerzos emprendedores dentro de las organizaciones ya establecidas, lo que en cierta medida ha entorpecido el desarrollo de este campo de investigación (Sharma & Chrisman, 1999). De acuerdo con Coduras, Guerrero y Peña (2011), al igual que sucede con la mayoría de conceptos derivados del emprendimiento, no hay hasta el momento presente una definición consensuada y única de emprendimiento corporativo. Así, diversos autores como Morris & Kuratko (2002), Hornsby, Kuratko y Zahra (2002), Phan, Orlichenko, Boyd, Angstadt, Coccaro, Liberzon

& Arfanakis (2009) y Parker (2011) han señalado que no existe un consenso en la terminología, lo cual provoca que se utilicen como sinónimos las siguientes expresiones:

- Intraemprendimiento (Susbauer, 1973; Pinchot, 1985; Knight, 1987).
- Emprendimiento corporativo (Burgelman, 1983; Zahra, 1991; Covin & Slevin, 1991; Sharma & Chrisman, 1999; Ireland, Hitt & Sirman 2003; Kuratko, 2007; Parker, 2011).
- Emprendimiento estratégico (Ireland & Webb, 2007; Kuratko, 2007).

El intraemprendimiento y el emprendimiento corporativo son considerados como sinónimos por varios investigadores. No obstante, Trujillo & Guzmán (2008) mencionando a Åmo & Kolvereid (2005), argumentan una diferencia conceptual entre emprendimiento corporativo e intraemprendimiento cuando sostienen que, aun cuando ambos términos están relacionados y representan procesos incrementales de renovación en las organizaciones, a través de iniciativas de innovación llevadas a cabo por los empleados, dichos términos representan ligeramente diferentes fenómenos de renovación organizacional. Según estos autores, la diferencia fundamental radica en que el intraemprendimiento está focalizado en las iniciativas independientes, o por cuenta propia de los empleados, y el emprendimiento corporativo por iniciativas internas de la empresa o por cuenta ajena.

Adicionalmente, el emprendimiento corporativo está relacionado con los procesos utilizados por la empresa para fomentar actividades de innovación a través de la iniciativa de los empleados; de igual manera, el impacto que sobre el éxito de la empresa puede tener el comportamiento de los individuos (Åmo & Kolvereid, 2005).

Por el contrario, Stopford & Badem-Fuller (1990) argumentan que

el emprendimiento corporativo solo tiene lugar en el interior de la organización cuando describe el proceso de renovación de una empresa existente, llevado a cabo solo por actores de la misma. Considerando así, el emprendimiento corporativo e intraemprendimiento podrían ser utilizados como sinónimos (Seshadri & Tripathy, 2006).

Los emprendedores innovan para sí mismos, mientras que los intraemprendedores o emprendedores corporativos innovan para las empresas en las que trabajan. No obstante, la problemática está en que el espíritu emprendedor corporativo es un término abstracto (Lumpkin & Dess, 1996). Schumpeter (1911) sostiene que la introducción de innovaciones por parte de los emprendedores podía darse a través de la creación de una nueva empresa o dentro de los límites de una organización existente. Sin embargo, a lo largo del tiempo este constructo ha variado en su alcance y significado, confundiéndose en la actualidad dos fenómenos interrelacionados dentro del mismo término: intraemprendimiento y emprendimiento corporativo.

Las diferentes definiciones permiten desprender que los emprendedores corporativos son, habitualmente, personas muy motivadas dentro de las organizaciones, con alta orientación al logro, proactivos en extremo, y que actúan con comodidad para tomar iniciativas que permitan alcanzar la realización o desarrollo de nuevos productos dentro de sus empresas (Prada & Ocampo, 2014).

Para Guth & Ginsberg (1990) el intraemprendimiento involucra la innovación en la formación de nuevos negocios y las transformaciones mediante renovación estratégica. Al igual que sucede con el emprendimiento en general, el de tipo corporativo está viviendo un momento de expansión y es objeto del interés de

diversos agentes relacionados con el desarrollo económico, así como del cuerpo de investigadores de la creación de empresas.

Por esto, el intraemprendedor puede impactar en la organización a través de diversos resultados relacionados con diversos ámbitos de la misma (Morris & Kuratko, 2002). Según Coduras *et al.* (2011), el impacto más evidente de este tipo de actividad es el desarrollo de nuevas empresas, ya sean de carácter interno o externo, siendo también muy relevante el diseño de nuevos modelos de negocio, que suelen generar valor y beneficios adicionales, así como el acceso a otros mercados.

## 2.1. La industria automotriz

El continuo proceso de cambio en el entorno económico, donde la aceleración de la globalización y el desarrollo de la economía del conocimiento vienen actuando como motores, dinamiza a las empresas de forma sistemática. Por ello, en la actualidad la prioridad de las empresas debería ser evaluar la posición competitiva y participación de sus productos, a fin de aprovechar las oportunidades del mercado que les permita fortalecerse frente a los retos de los nuevos competidores (Escolano & Belso, 2003).

La industria automotriz no ha sido ajena a esta situación, lo que se evidencia con el cambio constante de los gustos y tendencias de los clientes, al igual que el comportamiento del mercado automotor. Machorro *et al.*, (2009), argumentan que al contar con mayores opciones de compra los clientes se han vuelto más selectivos y naturalmente buscan obtener el mejor producto, en las mejores condiciones, y con el mejor trato. Por esto, a nivel mundial el sector automotor es muy competitivo y ha evolucionado paralelamente a la tecnología del producto, del proceso y de los materiales con los que se fabrican los automóviles. En Colombia, la globalización también ha generado cambios funda-

mentales, no sólo en la economía, sino además en el comportamiento de los mercados y gustos de los clientes, específicamente en el sector automotor.

El sector automotor a nivel mundial, en las últimas décadas, se ha caracterizado por presentar un constante proceso de reestructuración, convirtiéndose en una de las industrias más dinámicas de la era moderna, generadora de efectos importantes en las distintas economías en términos de productividad, desarrollo tecnológico y competitividad.

La importancia del sector automotor en el desarrollo de un país radica en su capacidad de generar innovación en la adquisición y el desarrollo de tecnología, la gran generación de empleo, debido a las diferentes cadenas productivas de diversos sectores que lo integran, y el desarrollo que representa para la sociedad donde se desarrolla esta actividad (Calderón, Engle, Mora, Styner, Gómez, Zhu, 2011).

Con la finalidad de ocupar los primeros lugares en producción y ventas en los mercados mundiales, las empresas integrantes del sector han estado siempre en busca de innovaciones que les permitan fortalecer y hacer más competitivos sus procesos productivos (Carvajal, 2010). Este sector, siendo como es, dinámico, integra diferentes subsectores y componentes relacionados con el transporte terrestre motorizado, tales como, ensambladoras, autopartes, comercializadoras, talleres de servicio, motocicletas, centros de diagnóstico, entre otros.

Cuando se plantea identificar el estado actual del sector en Colombia, se propone conocer su importancia para el país. Según estudios del Sector Automotor Colombiano, realizados por la Superintendencia de Industria y Comercio en el año 2012,

desde el punto de vista económico, se encontró que existe una correlación entre la venta de vehículos y la variación porcentual del Producto Interno Bruto real del país.

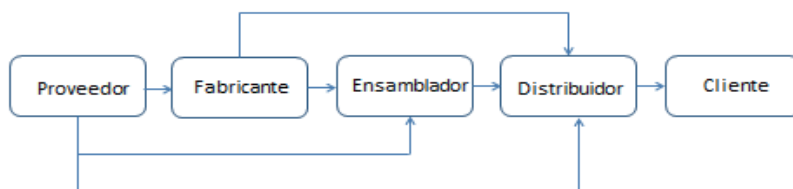
Esta correlación puede sustentarse en el consumo de vehículos nacionales. Según los datos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2014), el 47,7 % de las unidades de vehículos comercializados fueron de producción nacional, el 52,3 % restante fueron de origen extranjero, es decir, en el mercado interno de vehículos se presenta una participación casi equitativa entre la cantidad de automotores importados y los fabricados en el país. Sin embargo, medido en pesos colombianos, las ventas de vehículos importados tienden a aumentar, mientras que las ventas de vehículos nacionales parecen permanecer constantes. Este incremento se explica por la reducción de las barreras de entrada y la generación de competencia basada en precio de venta unitario de automotores.

## **2.2 Descripción del mercado automotriz en Colombia**

La industria automotriz en Colombia se centra principalmente en cuatro grandes actividades: ensamble de vehículos, producción de autopartes, comercialización de autos y ensamble de motocicletas; entre otros.

En Colombia, la cadena productiva del sector automotor se entiende como un conjunto de eslabones vinculados entre sí por relaciones de tipo proveedor-cliente-proveedor (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2004).





**Figura 1. Cadena de valor del sector automotor**

Fuente: Adaptado de Arango (2013)

De igual forma el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2009), identificó que la cadena de valor del sector automotor en Colombia está integrada por proveedor, ensamblador, distribuidor, prestador de servicios post-venta o agente financiero (Zapata, Menendez, Prieto & Romero 2013).

Por tanto, el proceso productivo del sector automotor comprende las actividades de ensamble de vehículos como la producción de partes, piezas y repuestos, las cuales también pueden ser utilizadas en el proceso de ensamble; es decir, comprende desde la fabricación de partes y piezas utilizadas en el ensamblaje hasta el ensamblaje de vehículos (vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas).

En Colombia se identifican siete empresas ensambladoras, dos de ellas de alta trayectoria, las cuales controlan el 54 % del mercado nacional, distribuidas de la siguiente manera: GM Colmotores: 33,6 % y Renault Sofasa: 15,0 %. Hasta agosto de 2014 existió además la Compañía Colombiana Automotriz (Mazda CCA), que controlaba el 5,4 % del mercado nacional, pero dejó de operar definitivamente en cuanto a manufactura se refiere, dejando solo la operación de comercialización y venta.

Las restantes ensambladoras son: Hino Motors Manufacturing S.A., Carrocerías Non Plus Ultra, Compañía de Autoensamble Nissan, Navitrans S.A. y Daimler. Se debe señalar que las cuatro

primeras empresas representan el 99 % de la producción en términos de unidades (Calderón, Engle, Mora, Styner, Gómez & Zhu, 2011; ANDI, 2013).

También hay que hacer notar que en la cadena automotriz en Colombia participan proveedores de insumos de otras industrias como la metalmecánica, la petroquímica (plásticos y cauchos) y la de textiles (BBVA, 2012; 2013) (Zapata *et al*, 2013).

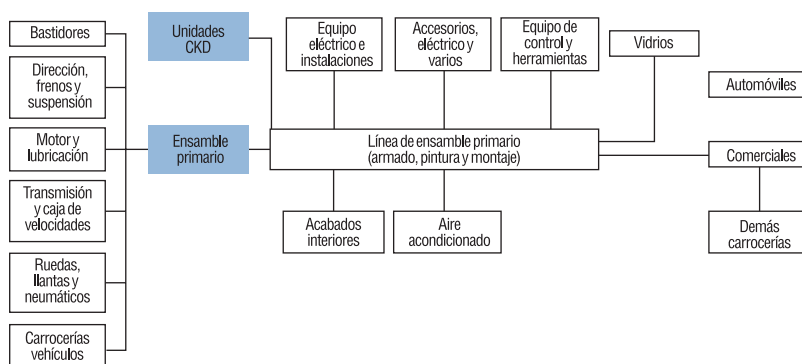


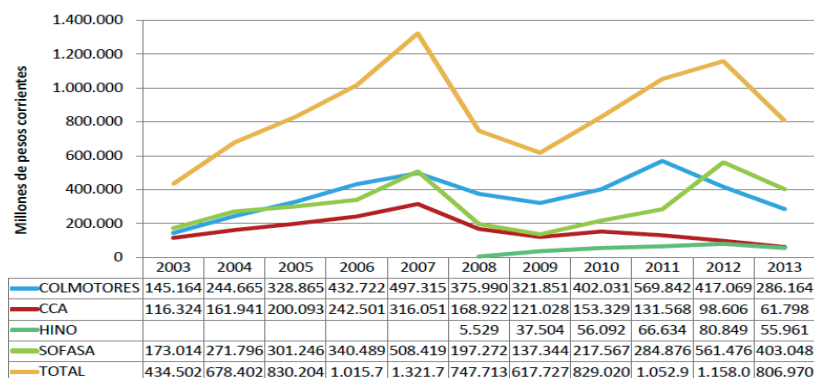
Figura 2. Estructura simplificada de la cadena automotriz en Colombia

Fuente: Dirección Nacional de Planeación - DNP (2007)

### 2.3. El subsector de Autopartes

En Bogotá se encuentra el parque automotor más grande de Colombia. Para 2013 alrededor de 1,8 millones de automóviles circulaban en la ciudad, esto representa el 39 % del parque vehicular del país. Es un sector en expansión, ya que entre 2001 y 2010 el número de vehículos privados se incrementó en un 180 % en la ciudad; además, Bogotá es sede de 6 de las 7 ensambladoras que tiene Colombia y el sector de autopartes, se concentra principalmente en tres ciudades: Bogotá, Cali y Medellín, empresas que, en su gran mayoría, están localizadas en Bogotá con cerca de 100 EMSA, que generan el 70 % de la producción de autopartes del país (Invest in Bogotá, 2014).

El sector de autopartes es el segundo eslabón de la cadena productiva que compone la industria automotriz colombiana. Sin embargo, aunque su participación se estima en menos del 20 % de la producción total de este frente económico, detrás de él existen varios grupos que ejercen actividades de fabricación, comercialización y logística de estos productos, según lo concluido por el estudio “Caracterización integral de los procesos logísticos en el sector autopartes” (Zapata, Menendez, Prieto & Romero, 2013).



**Figura 3. Compras de partes nacionales para ensamble**

Fuente: ACOLFA (2014)

El sector de las piezas y partes para vehículos está compuesto por:

- Proveedores nacionales e internacionales que abastecen de piezas a fabricantes, ensambladores y distribuidores.
- Empresas fabricantes de piezas que suministran tanto a ensambladores como distribuidores.
- Empresas ensambladoras de vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas.
- Las sociedades distribuidoras, cuyo objeto social es la comercialización de autopartes.

También se incluyen las transportadoras de mercancías, que

movilizan las piezas entre cada uno de los grupos anteriormente señalados. En cuanto a los subsectores por tipo de componente, según datos revelados por la Superintendencia de Industria y Comercio, para el año 2009 el 28 % de la producción nacional de autopartes correspondió a equipos eléctricos e instalaciones; el 18 % a sistemas de dirección, frenos y suspensión; y el 16 % al de demás carrocerías, siendo estos los tres principales segmentos en la cadena productiva del sector de autopartes en Colombia.

Según Aguilar (2009) la baja sofisticación de las empresas conduce a improductividades de variada naturaleza. Es cuando se presenta poca incorporación de generación de valor por estrategias empresariales deficientes, así como por la presencia de desperdicios y la generación de costos innecesarios.

Con base en lo anterior, el objetivo principal de la presente investigación es caracterizar el intraemprendimiento y su impacto en el desarrollo del sector autopartes colombiano. Para ello, fueron consideradas las variables: innovación empresarial, capital humano, prácticas, procesos, implementación y resultados del intraemprendimiento, desde el nivel básico hasta el más alto. En consecuencia, se busca entender si las empresas medianas y grandes del sector de autopartes en la actualidad realizan o no actividades de intraemprendimiento, o son muy incipientes.

### **3. METODOLOGÍA**

Autores como Katz (2010) han conceptualizado en varios trabajos de investigación sobre la forma como el cambio estructural y las brechas tecnológicas destacan la importancia de los sectores difusores de conocimiento (SDC) en la dinámica económica como fuente de innovación del tejido productivo. Precisamente dentro de este SDC se encuentra el subsector metalmecánico,

definiéndolo como aquel que genera bienes de capital y está relacionado con la creación de nuevas tecnologías, maquinaria y equipos para la industria y la transformación. Con base en esto, surge el interés de identificar si existen actividades de emprendimiento corporativo en este sector, aunque de manera informal.

Se trata de un estudio cualitativo que se realiza en tres fases: análisis, diseño e implementación del proceso de caracterización del emprendimiento corporativo en una muestra del sector de autopartes. La fase de análisis comprende el conocimiento teórico del emprendimiento corporativo y de sus variables intervinientes, así como del sector y su contexto. La fase de diseño implicó la construcción del instrumento a través del cual se reveló información sobre el emprendimiento corporativo, en una muestra de empresas del sector que accedieron a proporcionarnos sus datos. El instrumento fue diseñado para recopilar información productiva y económica de la empresa, innovación empresarial, capital humano, como variables contexto de la empresa para luego profundizar en el ciclo de desarrollo del emprendimiento corporativo: prácticas, procesos, implementación y resultados.

La muestra se obtuvo a partir del número de empresas legalmente constituidas en el sector de autopartes a 2015 en tres instituciones diferentes: Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), Superintendencia de Sociedades (Supersociedades) y la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes (ACOLFA). En la CCB, bajo el código CIIU C2930, se registran 15 grandes empresas y 40 medianas, las cuales conforman el 70 % del país (Araque, 2012).

La Supersociedades clasifica a las fabricantes de partes y repuestos para automotores mediante el código CIIU D3430, y las contabiliza en 115 empresas registradas; mientras que para ACOLFA son 38 las afiliadas. Al reunir los registros se encon-

traron nombres de empresas coincidentes, las cuales se filtran para dar un total de 110 empresas legalmente registradas en las tres instituciones que conforman el marco muestral de la presente investigación. Se realizó un muestreo aleatorio, al enviar la encuesta a todas las empresas de marco muestral, de las cuales respondieron veinte con información completa (80 %).

#### 4. RESULTADOS

La Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica 2013-2014 que realiza el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2014) ofrece información pertinente sobre las empresas que se dedican a la fabricación de vehículos automotores y sus partes. De allí se concluye que el 25 % son innovadoras en sentido amplio y estricto, el 6,3 % potencialmente innovadoras y el 68,8 % no innovadoras.

Del total de estas empresas, tan solo el 12,5 % realizan innovaciones en el mercado nacional e internacional, y el resto innovaciones para la empresa. Es decir, a nivel nacional se encuentra que en el sector, aproximadamente el 40 % realizan actividades innovadoras, por tanto, es probable que realicen procesos de emprendimiento corporativo.

En este capítulo se describe cómo de un total de 20 empresas del sector de autopartes que respondieron a la encuesta sobre intraemprendimiento, el 55 % cuenta en nómina entre 10 y 49 empleados (empresas pequeñas, de acuerdo a la Ley 590 de 2000), el 30 % entre 50 y 199 (empresas medianas), y sólo el 15 %, cuenta con más de 200 empleados (empresas grandes). No obstante, en la Tabla 1 se observa que el 55 % de las empresas encuestadas declara ventas por más de 300 millones de pesos colombianos, el 60 % tiene entre 5 y 10 años de antigüedad, y se extrae que el 70 % forma parte de la industria manufacturera. Solamente el 10 % de las empresas exporta.

**Tabla 1. Características de la muestra de empresas en el sector de autopartes**

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA		SECTOR AUTOPARTES
Tamaño de la muestra		20
Distribución de empresas por tamaño		
	Muestra	
	10 y 49	55 %
	50 y 199	30 %
	200 o más	15 %
Total ventas		
	51 y 100 millones	30 %
	101 y 300 millones	15 %
	301 millones o más	55 %
Edad		
	< 5 años	15 %
	5 y 10 años	60 %
	10 o más años	25 %
Industrial principal		
	Manufactura	70 %
	Servicios	5 %
	Comercio	25 %

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1. Características de las empresas

Al preguntar sobre el uso de nuevas tecnologías, el 30 % de las empresas encuestadas responde que no usa ninguna tecnología, el 55 % que usa tecnología dura y el 15 % tecnología blanda. El 45 % indica que sí ha realizado procesos de innovación que han generado ingresos o disminución de costos, y de estos, mientras que el 70 % son innovaciones de procesos, el 30 % es innovación del servicio, como doblaje de láminas, en la producción en línea, en el almacenamiento múltiple de vehículos, y mercadeo y ventas. El 45 % invierte menos del 25 % de sus ingresos en nuevas tecnologías e innovación, el 35 % entre 25 y 50 %, y el resto no reinvierte nada.

Con relación a la distribución por género del talento humano que labora en las empresas analizadas, el 65 % contrata en su mayoría más hombres (75 %) que mujeres (25 %). Al indagar por el nivel de formación educativa que contratan, se encuentra, en promedio, que el 46 % de los empleados son trabajadores sin formación, pero con experiencia; el 27 % cuenta con nivel técnico o tecnólogo; y el restante 27 %, lo conforma profesionales. Aproximadamente el 70 % de los empleados en el sector de autopartes están contratados a término indefinido.

#### 4.2. Prácticas de intraemprendimiento

Una vez que los gerentes de las empresas encuestadas fueron informados de lo que significa el emprendimiento corporativo, al preguntarles si creían que la empresa realizaba algún tipo de emprendimiento corporativo, el 45 % responde que sí, el 45 % que no y el restante 15 % no sabe o no contesta.

**Tabla 2. Empresas que realizan algún tipo de emprendimiento corporativo según el número de empleados en el sector de autopartes**

NÚMERO DE EMPLEADOS	¿SU EMPRESA REALIZA ALGÚN TIPO DE ACTIVIDAD RELACIONADA CON EC?		
	Sí	No	NS/NC
Entre 10 y 49 empleados	33,3	75,0	100
Entre 59 y 199 empleados	44,4	12,5	0
Más de 200 empleados	22,2	12,5	0
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 se puede observar que del 100 % de los encuestados que responden que su empresa realiza algún tipo de actividad relacionada con emprendimiento corporativo, el 33 % son empresas pequeñas, el 45 % medianas y el 22 % grandes.



**Tabla 3. Razones por las que las empresas realizan o no actividades de emprendimiento corporativo**

¿POR QUÉ?	¿CREE USTED QUE SU EMPRESA REALIZA ALGÚN TIPO DE ACTIVIDAD RELACIONADA CON EC?	
	Sí	No
Así como está funciona bien	0	1
Así se comporta bien el negocio	0	1
Creamos nuevas estrategias de ventas	1	0
El tipo de negocio no permite incluir cambios	0	1
Es un mercado específico ya establecido	0	1
Investigación en tecnología de punta	1	0
La actividad principal ya está establecida	0	1
La empresa cree en el aporte de los trabajadores	1	0
La labor es muy común	0	1
La línea de motos cambia constantemente en el mercado	1	0
Mejora en la venta y servicio oportuno	1	0
Nuevas líneas de negocios con la dobladora	1	0
Objeto social representación de una marca	0	1
Pensando en el crecimiento de la empresa y el incremento de las utilidades	1	0
Se cuenta con un departamento de innovación	1	0
Se trata en mantener y atraer nuevos clientes	1	0
Tiempo y negocio limitado	0	1

Fuente: Elaboración propia

Al preguntar a los gerentes de las empresas de autopartes, según la definición expuesta en el instrumento, si realizan algún tipo de actividad relacionada al emprendimiento corporativo, el 47 % responde que sí la hace, a diferencia del 42 % quienes responden que no, mientras el resto no contesta. Las que dicen que sí lo hacen aluden a su interés por mantener a los clientes, incrementar las ventas y mantenerse competitivos en el mercado; las que no lo hacen es porque perciben que el negocio es estático, se encuentran en su zona de confort, entre otras respuestas que se pueden observar en la Tabla 3.

Al detallar el tipo de prácticas que las empresas están realizando en el marco del emprendimiento corporativo, como pregunta que confirme la respuesta si realizan prácticas de EC, se encuentra que a pesar que aproximadamente un 40 % afirma que no realizan ninguna actividad, el 25 % aproximadamente realiza trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la compañía; un 40 % de manera frecuente realiza actividades orientadas al incremento de las ventas; el 15 % actúa en grupos de trabajo para la generación de nuevas líneas de negocio (véase Tabla 4).

**Tabla 4. Prácticas de Emprendimiento Corporativo**

<b>PRÁCTICAS PARA INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS EN EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Generación de proyectos por equipos de trabajo	10
Trabajo colaborativo entre diferentes áreas de la empresa	25
Monitoreo y evaluación de oportunidades de negocio	10
Ninguno	55
Total	100
<b>PRÁCTICAS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO REALIZADAS DE MANERA FRECUENTE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Innovación de proceso, producto o servicio	10
Creación o generación de nuevos productos	10
Creación o generación de nuevas utilidades de negocio dentro de la empresa	5
Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado	35
Actividades orientadas al incremento de las ventas	40
Total	100
<b>MECANISMOS PARA QUE LOS EMPLEADOS PROPOGAN NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Incentivos a los empleados que proponen proyectos	10
Grupos de trabajo para la generación de nuevas líneas de negocio	15
Ninguno	75
Total	100
<b>RAZONES PARA NO REALIZAR NINGUNA PRÁCTICA DE APOYO AL EMPLEADO EMPRENDEDOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
La empresa no lo requiere	15
El clima organizacional no se adapta	10
La estructura organizacional de la empresa no lo ha permitido	25
Escasez de financiamiento	15
Escasez de tiempo	30

No le encuentra valor agregado a este tipo de prácticas	5
Total	100
RAZONES QUE HAN IMPEDIDO LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO	PORCENTAJE
Riesgo corporativo	25
Falta de recursos	35
Bajo interés de las directivas	35
Otro	5
Total	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 4, se observa que los factores que más pesan para no realizar prácticas de emprendimiento corporativo son el bajo interés de las directivas y la falta de recursos específicos. Otros factores que se extraen de la Tabla son la escasez de tiempo para estas actividades y porque se cree que la estructura organizacional no lo permite.

### 4.3. Procesos de emprendimiento corporativo

A un nivel mayor de profundidad se cuenta con un grupo de preguntas que indagan sobre los procesos relacionados con el emprendimiento corporativo. En este campo el escenario es más precario que en el anterior. A la hora de profundizar en el trabajo en equipo y las propuestas de los empleados, el 55 % afirma que no hace ningún proceso específico al respecto, y el 40 % realiza reuniones para generación de ideas y propuestas de nuevas unidades de negocios, aunque 75 % afirma que el gerente no se reúne con mandos medios y bajos a escuchar ideas de nuevos negocios, un 65 % de las empresas indica que no se reflejan productos de estas actividades, y un 10 % dice que se plasma en lluvia de ideas y en nuevos proyectos.

De las empresas que afirman realizar procesos de emprendimiento corporativo se indaga sobre el impacto en el mapa de procesos o la estructura organizacional, y el 90 % afirma que no se ha observado un impacto a este nivel (véase Tabla 5).

**Tabla 5. Procesos de emprendimiento corporativo**

<b>ACTIVIDADES ESPECÍFICAS QUE REALIZA LA EMPRESA CON RELACIÓN AL TRABAJO EN EQUIPO Y A LAS PROPUESTAS DE SUS EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Reuniones específicas para generación de ideas	20
Generación de propuestas de nuevas unidades de negocio	20
Otra	5
Ninguna	55
Total	100
<b>¿EL GERENTE SE REÚNE CON MANDOS MEDIOS Y BAJOS PARA ESCUCHAR IDEAS DE NUEVOS NEGOCIOS?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	25
No	75
Total	100
<b>LOS PRODUCTOS DE LAS ACTIVIDADES QUE GENERAN NUEVAS IDEAS Y PROYECTOS SE PLASMAN EN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Lluvia de ideas	10
Nuevos proyectos	10
Nuevas unidades de negocio	10
Otro	5
Ninguna	65
Total	100

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4. Implementación del emprendimiento corporativo**

Otra fase de evaluación del emprendimiento corporativo es la implementación que se refiere a las actividades, indicadores relacionados a: la creación de nuevas unidades de negocio, la postura de las directivas en la fase de ejecución de nuevos proyectos, y el impacto que estos procesos de ejecución le han representado a la empresa.

**Tabla 6. Implementación del emprendimiento corporativo**

<b>¿EN LOS ÚLTIMOS AÑOS CUÁNTAS LÍNEAS DE NEGOCIO, UNIDADES DE NEGOCIO O NUEVOS PRODUCTOS SE HAN GENERADO?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Uno	10
Menos de cinco	25
Más de cinco	5
Ninguno	60
Total	100
<b>¿CUÁL ES LA POSTURA DE LAS DIRECTIVAS ANTE LOS PROYECTOS?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Se quedan estancadas	10
Las leen y evalúan su factibilidad	30
Se implementan	10
Otro	50
Total	100
<b>EN LA EMPRESA ¿SE HAN GENERADO NUEVOS PROCESOS, PRODUCTOS O SERVICIOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	30
No	70
Total	100
<b>¿CUÁL ES EL TIPO DE NOVEDAD?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Nuevos procesos	20
Nuevos productos	10
NS/NC	70
Total	100
<b>¿CUÁNTAS UNIDADES DE NEGOCIO SE HAN IMPLEMENTADO EN SU EMPRESA?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Una	20
Dos	5
NS/NC	75
Total	100
<b>¿QUÉ TIPO DE IMPACTO LE HA GENERADO EN SU EMPRESA?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Incremento en la productividad	10
Incremento en los ingresos	15
Reducción de costos	10
Otro	25
NS/NC	40
Total	100

Fuente: Elaboración propia

Es importante contar con una mirada integral del proceso de emprendimiento corporativo que da cuenta del tipo y la fase en el que se encuentra la empresa, es decir, si bien se encuentra que en el sector de autopartes se realizan prácticas y procesos de emprendimiento corporativo, en aproximadamente el 50 % de ellas, reflejan cierta dinámica a la hora de verificar la implementación de esta apertura, nuevas ideas y su ejecución a través de la creación de nuevas unidades de negocio, se encuentra que aproximadamente el 40 % ha generado alguna nueva unidad de negocio, línea de negocio o nuevos productos 10 % uno, 25 % menos de cinco y 5 % más de cinco (véase Tabla 6).

A la hora de evaluar la postura de las directivas ante los proyectos o nuevas propuestas formuladas, el 50 % de las empresas de autopartes indica que hay desinterés e indiferencia, 10 % comenta que se quedan estancadas, el 30 % indica que se leen y se evalúa su factibilidad y tan solo el 10 % afirma que se implementan.

En el último año, el 30 % de las empresas afirma que ha generado nuevos procesos, productos o servicios; de este porcentaje el 20 % habla de una innovación de proceso y el 10 % de producto. El impacto que ha representado la implementación del emprendimiento corporativo en aproximadamente el 40 % de las empresas de autopartes se da en tres ámbitos: incremento en la productividad (10 %), incremento de los ingresos (15 %) y reducción de costos (10 %).

Todo esfuerzo de capital humano y recursos se debe evidenciar en resultados concretos que representen beneficios tangibles, como mayores ingresos, o intangibles, como el aprendizaje de la empresa. En este sentido, el apartado de medición de los resultados del emprendimiento corporativo tiene el objetivo de evidenciar los resultados de la ejecución de actividades del emprendimiento corporativo visto como impacto en el corto, mediano y largo plazo.

Como se puede evidenciar en la Tabla 7, en la cual se incorporan las respuestas de las empresas del sector autopartes en cuanto a indicadores de emprendimiento corporativo a nivel organizacional, aproximadamente el 5 % afirma contar con un equipo reconocido como emprendedores dentro la empresa, con una estrategia organizacional para la gestión de nuevas ideas, con bases de datos sobre ideas innovadoras, y con manuales de procedimiento para la gestión de ideas innovadoras.

El 95 % de las empresas encuestadas no cuenta con indicadores de resultado del emprendimiento corporativo.

**Tabla 7. Resultados del emprendimiento corporativo: organizacional**

<b>¿EXISTE UN GRUPO IDENTIFICADO DE EMPRENDEDORES DENTRO DE SU EMPRESA?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	5
No	95
Total	100
<b>¿LA EMPRESA CUENTA CON UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DE NUEVAS IDEAS?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	5
No	95
Total	100
<b>¿EXISTE UNA BASE DE DATOS PARA EL REGISTRO Y SEGUIMIENTO DE NUEVAS IDEAS O INNOVACIONES?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	10
No	85
NS/NC	5
Total	100
<b>¿EXISTEN PROCESOS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	5
No	90
NS/NC	5
Total	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la ejecución de recursos y financiamiento de los intraemprendimientos, se encuentra que el 65 % no ofrece ningún incentivo, el 15 % da incentivos verbales y 15 % bonos. Al parecer, si la empresa cuenta con políticas e implementa nuevas unidades de negocio a partir de las ideas de sus emprendedores, estos se financian con recursos propios de la empresa en un 15 %, a través de convocatorias externas en un 5 %, endeudamiento 10 % y el resto no contesta o no responde. A pesar del financiamiento que brinda el gobierno, el sector de autopartes lo considera solo en un 5 % (véase Tabla 8).

**Tabla 8. Resultados del intraemprendimiento: financiamiento**

<b>¿CUÁLES SON LOS INCENTIVOS QUE OFRECE LA EMPRESA A SUS INTRAEMPRENDEDORES?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ninguno	65
Incentivos verbales	15
Bonos	15
Otro	5
Total	100
<b>¿CUÁL ES EL TIPO DE FINANCIAMIENTO DE LAS NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO GENERADAS POR SUS EMPLEADOS?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Financiamiento propio de la empresa	15
Convocatorias externas	5
Endeudamiento	10
Otro	60
NS/NC	10
Total	100
<b>¿CUÁL ES EL TIEMPO PROMEDIO TRASCURRIDO DESDE LA GENERACIÓN DE UNA IDEA HASTA SU IMPLEMENTACIÓN COMO BENEFICIO ECONÓMICO DE LA EMPRESA?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Menos de 6 meses	55
Entre 6 meses y 1 año	20
Más de 1 año	20
NS/NC	5
Total	100
<b>¿QUÉ PORCENTAJE DE INCREMENTO TUVO LA EMPRESA EN SUS GANANCIAS ATRIBUIDAS A LAS NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO CREADAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?</b>	<b>PORCENTAJE</b>



Ningún incremento	65
Menos del 10 % de incremento	15
Entre el 11 % y 20 %	15
Más del 20 %	5
Total	100
<b>¿QUÉ POSIBILIDADES DE SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO TIENEN ACTUALMENTE LAS NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Baja	75
Media	15
Alta	10
Total	100
<b>¿LA EMPRESA SEGUIRÁ PROMOVIENDO NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO, GENERADAS POR SUS EMPLEADOS, A LARGO PLAZO?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sí	35
No	65
Total	100

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Resultados del emprendimiento corporativo: eficiencia**

<b>¿CUÁL ES EL TIEMPO PROMEDIO TRASCURRIDO DESDE LA GENERACIÓN DE UNA IDEA HASTA SU IMPLEMENTACIÓN COMO BENEFICIO ECONÓMICO DE LA EMPRESA?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Menos de 6 meses	55
Entre 6 meses y 1 año	20
Más de 1 año	20
NS/NC	5
Total	100
<b>¿QUÉ PORCENTAJE DE INCREMENTO TUVO LA EMPRESA EN SUS GANANCIAS ATRIBUIDAS A LAS NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO CREADAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS?</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ningún incremento	65
Menos del 10 % de incremento	15
Entre el 11 % y 20 %	15
Más del 20 %	5
Total	100

¿QUÉ POSIBILIDADES DE SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO TIENEN ACTUALMENTE LAS NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO?	PORCENTAJE
Baja	75
Media	15
Alta	10
Total	100
¿LA EMPRESA SEGUIRÁ PROMOVRIENDO NUEVAS UNIDADES DE NEGOCIO, GENERADAS POR SUS EMPLEADOS, A LARGO PLAZO?	PORCENTAJE
Sí	35
No	65
Total	100

Fuente: Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES

Los estudios de mercado muestran que la respuesta a las necesidades del cambio de deseos del cliente debe ser rápida. No obstante, con base en lo observado, se concluye que es bajo el porcentaje de empresas de autopartes que practican el emprendimiento corporativo. La respuesta a los tiempos que toma el desarrollo de un proyecto, desde la idea hasta su implementación, indica que el 55 % de las empresas da respuesta en menos de 6 meses, el 20 % en menos de un año y el 20 % en más de un año (véase Tabla 9).

Las ganancias, atribuidas a nuevos proyectos, en los últimos tres años son aproximadamente menos del 10 % de las utilidades para el 80 % de las empresas de autopartes. Tan solo para el 5 % representó más del 20 %.

En este escenario acelerado, al indagar sobre la sostenibilidad de las nuevas unidades de negocio, el 75 % cree que son bajas, el 15 % media y el 10 % alta. Y, de acuerdo a todo lo anterior, tan solo el 35 % de las empresas afirma que seguirán promoviendo el emprendimiento corporativo a largo plazo, mientras que el 65 % afirma que no.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acolfa (17 de septiembre de 2014). *Desarrollo y prospectiva de la industria automotriz en Colombia*. Obtenido de Desarrollo y Prospectiva de la Industria Automotriz en Colombia: <http://www.acolfa.org.co/index.php/acolfa/19-acolfa-2014/file>.
- Aguilar, C. (2009). *Los subalternos como limitantes del poder. Hegemonía, legitimidad y dominación, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. [www.eumed.net/rev/cccscs/04/craa.htm](http://www.eumed.net/rev/cccscs/04/craa.htm).
- Ámo, B. & Kolvereid, L. (2005). Estrategia organizativa, personalidad individual e innovación. *Cultura Emprendedora (JEC)*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 13(01), 7-19.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Arango, M. D. (2013). *Caracterización integral de los procesos logísticos en el sector autopartes - automotores en Colombia - Propuesta Metodológica*. Medellín.
- Araque, N. (2012). *Clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas*. Bogotá: DANE. Obtenido de Informe de Coyuntura Económica Regional: [http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER\\_Bogota\\_Cundinamarca\\_2012.pdf](http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Bogota_Cundinamarca_2012.pdf).
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2013). *Automotriz y La ANDI*. Disponible en: <http://inflacion.com.co/automotriz-y-la-andi-2013.html>.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2012). *Los ingresos de BBVA han crecido un 12,1% en 2012 gracias a un modelo de negocio bien diversificado y equilibrado*. Disponible en: <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbva2012/es/index.html>.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2013). *BBVA Solidos Fundamentales*. Disponible en: <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbvain2013/es/index.html>.
- Bruneau, J., Machado, H. (2006). Emprendedorismo en los países de América Latina, basado en los indicadores del Global Entrepreneurship Monitor (GEM). En: *Panorama socioeconómico*, 18-25.
- Burgelman, R. (1983). A process Model of Internal Corporate-Venturing in Diversified Major Firm. *Administrative Science-Quarterly*, 28, 223-244.

- Calderón, L., Engle, R., Mora, A., Styner, M., Gómez, G. & Zhu, H. (2011). La exposición a la contaminación atmosférica urbana grave influye en los resultados cognitivos, el volumen cerebral y la inflamación sistémica en niños clínicamente sanos. *Cerebro y Cognición*, 77, 345-55.
- Carvajal, J. (2010). *Relaciones dirigentes-dirigidos: Un acercamiento desde los Derechos Humanos*. Paipa, Colombia: II Congreso de Investigación en Administración.
- Corduras, A., Guerrero, M. & Peña, I. (2011). *Emprendimiento Corporativo en España*. GEM España-Fundacion Xavier De Salas para la dirección General de Política de la pyme.
- Covin, J. G. & Slevin, O. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory, and Practice*, 16(1), 7-25.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2014). *Indicadores coyunturales*. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/ses/ses\\_2014/Indicadores\\_Coyunturales\\_19\\_08\\_14.pdf](https://www.dane.gov.co/files/ses/ses_2014/Indicadores_Coyunturales_19_08_14.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010*. Estado Comunitario: desarrollo para todos. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación-FONADE (2004). *Metodología para la Evaluación de la Formulación de los Planes de Desarrollo Municipales*.
- Departamento Nacional de Planeación (2004). *Dirección de Estudios Económicos Programación Seminarios*. Disponible en: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/2004\\_Programaci%C3%B3n%20a%C3%B1o.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/2004_Programaci%C3%B3n%20a%C3%B1o.pdf)
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. USA: Harper & Row.
- Escolano, C. & J. Belso (2003). Internacionalización y pymes: conclusiones para la actuación pública a partir de un análisis multivariante. *Revista Asturiana de Economía*, 27, 169-195.
- Galán, J. L. & Pizarro, I. (2005). *El comportamiento emprendedor de las empresas: negocios internos y externos*. Recuperado de <http://catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/ELCOMPORTAMIENTOEMPREENDEDOR.pdf>
- Gálvez E. J. (2011). Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las mipyme turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 103-114.

- Gálvez, E. & García, D. (2011). *Cultura, innovación, intraemprendimiento y rendimiento en las mipyme de Colombia* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gálvez, E. J. & García, D. (2011). Impacto de la Cultura Intraemprendedora en el rendimiento de las mipyme del sector turístico colombiano. Un estudio empírico. *Universidad y Ciencia*, 52, 27-36.
- Garzón, M. (2008). Propuesta de modelo de emprendimiento corporativo o intraemprendimiento para la innovación. *Revista Ciencias Administrativas*. Universidad del Norte.
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 12, 5-15.
- Hamel, G. (2009). *El futuro de la administración*. USA: Harvard Business School Press.
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-229.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-274.
- Invest in Bogotá (2014). *Informe Anual: Promoción de Inversión*. Disponible en: [https://es.investinbogota.org/sites/default/files/2017-11/informe-anual-2014\\_0.pdf](https://es.investinbogota.org/sites/default/files/2017-11/informe-anual-2014_0.pdf)
- Ireland, D. R. & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1).
- Ireland, R., Hitt, M. & Sirman, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Jericó, P. (2013). ¡Necesitamos intraemprendedores! Expansión.com. Recuperado de: <http://www.expansion.com/2013/01/18/emprendedores-empleo/opinion/1358537150.html>
- Kantis, H. & Drucaroff, S. (2011). *Emprendimiento corporativo en América Latina, Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región*. Washington, D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

- Kantis, H., Ishida, M. & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Inter-American Development Bank.
- Katz, J. y Bernat, G. (2010) Micro to Macro interactions in the context of Argentine manufacturing activities: exit and entry of firms, productivity growth, structural change and innovative behavior in response to changes in the macroeconomic policy regime", paper presentado en Globelics 2010, 8°. Kuala Lumpur, Malaysia: International Conference, University of Malaya.
- Knight, J. (1987). *Foodservice Dictionary*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kuratko, D. (2007). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 3(2), 1-51.
- Kuratko, D. (2009). *Entrepreneurship Theory, Process, Practice*. South-Western: Cengage Learning.
- Kuz, D. (2010). *Exploration of Intrapreneurship and Innovation in Advanced Technology Organizations in the Western United States*. Recuperado de: <http://gradworks.umi.com/3425617.pdf>
- Lessem, R. (1990). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ley (1803). *Congreso de Colombia*. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1803\\_2016.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1803_2016.html).
- Lombriser, R. (1994). *Grandes intraempresarios: Desarrollo de nuevos negocios dentro de las organizaciones*. Barcelona: Folio. S.A.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and Innovation, En J. R. Baum, M. Frese y R. A. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (237-263). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Machorro, A., Venegas, A., Resenos, E., et al. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz. *Academia Journals, Revista de Ingeniería Industrial*, 3(1), 1-16.

- Manimala, M. J. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*, 31, 49-60.
- McDaniel, B. A. (2000). A Survey on entrepreneurship and innovation. *The Social Science Journal*, 37(2), 277-284.
- Medina, C. & Espinosa, M. (2000). La innovación en las organizaciones modernas. *Revista Gestión y Estrategia*, 5. Universidad Autónoma de México.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009). *Desarrollando Sectores de Clase Mundial. Informe final Sector Textil, Confección, Diseño y Moda*. Bogotá, D.C.
- Morris, M. H. & Kuratko, D. F. (2002). *Corporate entrepreneurship*. Orlando: Harcourt College Publishers.
- Novoa, F. (2008). Intra-emprender... ¿Y qué es eso?. *Revista de la Asociación de egresados del Inalde*, 3, 17-23.
- Parker, S. C. (2011). ¿Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Phan, K. Orlichenko, A., Boyd, E., Angstadt, M., Coccaro, E., Liberzon, I., Arfanakis, K. (2009). Preliminary evidence of white matter abnormality in the uncinatus fasciculus in generalized social anxiety disorder. *Biol Psychiatry*, 66, 691-694.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring (el empresario dentro de la empresa), cómo hacerse empresario sin salirse de la empresa*. Bogotá: Norma.
- Pinchot, G., Pellma, R. (1999). *Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, inc.
- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Prada, R. Ocampo, P. (2014). La productividad y la calidad y en su relación con el crecimiento en ventas. Caso de estudio: Compañía de Autoensamble en Colombia. *Scientific Journal*, 10(19), 1-10.
- Prodem (2010). *Programa de desarrollo emprendedor*. Recuperado de <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2010/12/emprendimiento-corporativo/>
- Rothaermel, F. T., Agung, S. D. & Jiang, L. (2007). University Entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691-791.

- Say, J. B. (1803). *Tratado de Política Económica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. A. (1911). *Theory of Economic Development*. Oxford University Press. New York, 1961.
- Seshadri, D. & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 31(1), 17-29.
- Sharma, P. & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the specific issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 3-11.
- Stopford, J. & Badem-Fuller, C. (1990). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Susbauer, J. (1973). *Programa de emprendedurismo intra corporativo en la industria estadounidense*. Universidad Estatal de Cleveland.
- Trujillo, M. & Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37-63.
- Veeraraghavan, V. (2009). Entrepreneurship and innovation. *Asia-Pacific Business Review*.
- Vesga, R. (2007). *Emprendimiento e innovación en Colombia: ¿Qué nos está haciendo falta?* Recuperado el 20 de Noviembre de: <http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zapata, A., Menendez, V. Prieto, M. & Romero, C. (2013). A framework for recommendation in learning object repositories: An Example of application in Civil Engineering. *Advances in Engineering Software*, 56, 1-14. Available <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965997812001433>. Last accessed April 09, 2016.



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Departamento Nacional de Planeación - FONADE (2004). *Metodología para la evaluación de la formulación de los Planes de Desarrollo Municipales*.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.
- Galán, J. L. & Pizarro, I. (2005). *El comportamiento emprendedor de las empresas: negocios internos y externos*. Recuperado de <http://catedradiversificacion.unizar.es/contenidos/publicaciones/ELCOMPORTAMIENTOEMPRENDEDOR.pdf>
- Gálvez E. J. (2011). Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las mipyme turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 103-114.
- Gálvez, E. & García, D. (2011). *Cultura, innovación, intraemprendimiento y rendimiento en las mipyme de Colombia* (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Cartagena.
- Gálvez, E. J. & García, D. (2011). Impacto de la Cultura Intraemprendedora en el rendimiento de las mipyme del sector turístico colombiano. *Un estudio empírico*. *Universidad y Ciencia*, 52, 27-36.
- Garzón, M. (2008). Propuesta de modelo de emprendimiento corporativo o intraemprendimiento para la innovación. *Revista Ciencias Administrativas*. Universidad del Norte.
- Hamel, G. (2009). *El futuro de la administración*. Harvard Business School Press.
- Jericó, P. (2013). *Necesitamos intraemprendedores*. Expansión. Com. Recuperado de: <http://www.expansion.com/2013/01/18/emprendedores-empleo/opinion/1358537150.html>
- Kantis, H. & Drucaroff, S. (2011). *Emprendimiento corporativo en América Latina, Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región*. Washington, D.C.: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Kantis, H., Ishida, M. & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas*

- empresas en América Latina y el Este de Asia*. Inter-American Development Bank.
- Kuratko, D. (2009). *Entrepreneurship Theory, Process, Practice*. South-Western: Cengage Learning.
- Kuz, D. (2010). *Exploration of Intrapreneurship and Innovation in Advanced Technology Organizations in the Western United States*. Recuperado de: <http://gradworks.umi.com/3425617.pdf>
- Lessem, R. (1990). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Ley (1803). *Congreso de Colombia*. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1803\\_2016.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1803_2016.html).
- Lombriser, R. (1994). *Grandes intraempresarios: Desarrollo de nuevos negocios dentro de las organizaciones*. Barcelona: Folio. S.A.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and Innovation, En J. R. Baum, M. Frese y R. A. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (237-263). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Manimala, M. J. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*, 31, 49-60.
- McDaniel, B. A. (2000). A Survey on entrepreneurship and innovation. *The Social Science Journal*, 37(2), 277-284.
- Medina, C. & Espinosa, M. (2000). La innovación en las organizaciones modernas. *Revista Gestión y Estrategia*, 5. Universidad Autónoma de México.
- Pinchot, G., Pellma, R. (1999). *Intrapreneuring in action: a handbook for business innovation*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, inc.

- Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (1ª ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Prodem (2010). *Programa de desarrollo emprendedor*. Recuperado de <http://www.prodem.ungs.edu.ar/blog/2010/12/emprendimiento-corporativo/>
- Rothaermel, F. T., Agung, S. D. & Jiang, L. (2007). University Entrepreneurship: a taxonomy of the literatura. *Industrial and Corporate Change*, 16(4), 691-791.

---

**Cómo citar este artículo:**

Prada Ospina, R., & Acosta-Prado, J. C. (2017). El intraemprendimiento y su impacto en el desarrollo del sector de autopartes colombiano. En E. Olivero Vega, K. Barrios Hernández, C. Acosta-Prado, N. Núñez Bravo, C. Miranda Medina, R. Prada Ospina, . . . C. Osorio Torres, E. Olivero Vega, K. Barrios Hernández, & J. C. Acosta-Prado (Comp.), *Perspectivas Empresariales e Inclusivas del Emprendimiento* (pp.11-45). Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar.