



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN**

**EL INTRAEMPRENDIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR TECNODIGI CIA. LTDA EN CUENCA, ECUADOR**

**TESIS**

**QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA**

**PRESENTA:**

**GLORIA ANGELINE MENDIETA LUZURIAGA**

**TUTOR:**

**DR. SERGIO JAVIER JASSO VILLAZUL**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, UNAM**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX. DICIEMBRE, 2021**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN, PROPOSICIÓN TEÓRICA Y OBJETIVOS .....	6
<i>Pregunta de investigación</i> .....	6
<i>Proposición teórica</i> .....	7
<i>Objetivos</i> .....	7
CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO 1 .....	8
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
EL INTRAEMPENDIMIENTO, UNA APROXIMACIÓN A SU IDENTIFICACIÓN Y ESTIMULACIÓN .....	9
<i>Definición de intraemprendimiento</i> .....	9
<i>El emprendimiento corporativo</i> .....	11
<i>El líder organizacional y el intraemprendimiento</i> .....	13
<i>La identificación del intraemprendimiento</i> .....	15
Atributos individuales del intraemprendimiento .....	15
Atributos organizacionales del intraemprendimiento .....	17
<i>La estimulación del intraemprendimiento</i> .....	18
Estimulación individual del intraemprendimiento .....	18
Estimulación organizacional del intraemprendimiento .....	20
LA EMPRESA FAMILIAR EN ECUADOR Y SU REALIDAD FRENTE AL INTRAEMPENDIMIENTO .....	24
<i>La realidad empresarial en Ecuador</i> .....	24
<i>La empresa familiar en la realidad ecuatoriana</i> .....	27
<i>El intraemprendimiento en la empresa ecuatoriana</i> .....	30
CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO 2 .....	36
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>37</b>
PERSPECTIVA METODOLÓGICA .....	37
<i>Diseño de investigación</i> .....	37
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	38
<i>Método de caso</i> .....	38
<i>Construcción y selección del caso</i> .....	39
SISTEMATIZACIÓN Y MARCO ANALÍTICO .....	43
<i>Objeto de estudio, unidad de análisis y unidades de observación</i> .....	43
<i>Variables y su operacionalización</i> .....	44
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	50
<i>Recolección teórica</i> .....	50
<i>Recolección de datos</i> .....	51
<i>Herramientas de medición</i> .....	52
<i>Estrategias de validez</i> .....	52
<i>Estrategias de fiabilidad</i> .....	53
CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO 3 .....	56
<b>DISCUSIÓN Y RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
EL INTRAEMPENDIMIENTO, LÍDERES ORGANIZACIONALES Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN TECNODIGI CÍA LTDA. ....	57
LA MANIFESTACIÓN DEL INTRAEMPENDIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR ECUATORIANA TECNODIGI CÍA LTDA.....	58
4. 3 LA ESTIMULACIÓN DEL INTRAEMPENDIMIENTO EN LA EMPRESA FAMILIAR TECNODIGI CÍA LTDA. ....	69
CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO 4 .....	76
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>78</b>

CONCLUSIÓN .....	78
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	83
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>84</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>97</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>97</b>
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>98</b>

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes de investigación

La innovación tiene un carácter colectivo, acumulativo e incierto. En un extremo, se encuentran las empresas competitivas que cuentan con entornos altamente estimulados para ejecutar proyectos creativos y por el otro, se encuentran las organizaciones, en su mayoría familiares, que poseen estrategias solo de supervivencia de mercado, mismas que se vuelven insuficientes al momento de responder ante eventos externos de gran escala, como es el caso de la pandemia COVID 19 que se vivió en el año 2020, en donde muchas empresas familiares tuvieron que cerrar sus puertas debido a que no supieron cómo reaccionar frente a cambios inesperados.

En Ecuador como en muchos países latinoamericanos, la figura que lidera el entorno empresarial es la organización familiar. Dichas organizaciones fungen como la base de la mayor generación de empleos en el país ya que corresponden al 89% de unidades económicas, representan el 51% del PIB y el 93% del empleo formal (Pacheco y Vizuela, 2018; Camino-Mogro y Bermúdez-Berrezueta, 2018).

Un nuevo enfoque gerencial para latinoamérica exige que el desarrollo organizacional asocie una revolución cultural, humana y social para la transformación sociopolítica y socioeconómica de la región (Petit et al., 2012) por lo que propiciar una cultura organizacional que facilite la incorporación de ideas creativas, es responsabilidad de los tomadores de decisión, ya que son los principales determinadores de las oportunidades, la motivación, el aprendizaje, la tolerancia frente al cambio, el manejo de emociones y el desarrollo de nuevas destrezas (Ayala, 2014).

Según Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle (2011), la cultura organizacional es el principal factor que inhibe o estimula la innovación. Un espacio de trabajo flexible en donde conviva la creatividad, la autonomía, la tolerancia al riesgo, la suficiencia de recursos, la orientación estratégica y el aprendizaje

no solo son valores compartidos, sino que son la influencia para el desarrollo económico de las organizaciones.

El principal precursor de impulsar la creatividad en las organizaciones es el líder organizacional (Kuz, 2010), sin embargo, diversificar las responsabilidades permitirá incentivar y ejecutar soluciones ante problemas emergentes no solo sociales sino también en el ámbito empresarial (Jasso-Villazul y Torres-Vargas, 2020).

La creatividad en las empresas familiares no se da por los departamentos de investigación y desarrollo sino por los conocimientos tácitos y esfuerzos informales de los miembros que conforman el alto mando de administración, que la mayoría de las veces, es constituido por los mismos dueños de la compañía. Esta costumbre ha limitado la identificación de comportamientos clave en los demás actores que conforman la organización y que pueden sustentar un valor interno de transformación en estas empresas altamente tradicionalistas.

Para que toda la organización participe con iniciativas creativas independientemente del rango jerárquico al que pertenezca, se requiere de un comportamiento intencional denominado como intraemprendimiento (Antoncic y Hisrich, 2003) en el que al relacionarlo con los líderes de la empresa, los ambientes colaborativos y a la vinculación de procesos de apoyo, dan lugar a la innovación organizacional (Kuz, 2010). Así mismo se han presentado varios estudios teóricos acerca de la cultura e innovación (Ahmed, 1998); (Martins y Terblanche, 2003; McLean, 2005; Schein, 1988; Hofstede, 1991; Naranjo-Valencia et al, 2015; Krot y Lewicka, 2012) en donde proponen analizar las prácticas como el intraemprendimiento antes que solo los valores compartidos, ya que estas son más influyentes en el desarrollo económico de las organizaciones.

El intraemprendimiento es el pilar fundamental para que una estrategia de innovación y competitividad estimule las visiones empresariales en los equipos de trabajo, de manera que la aportación

de los mismos, promueva el crecimiento de las empresas que representan (Amo, 2010; Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro y Sousa-Ginel, 2011).

### **Planteamiento del problema**

El intraemprendimiento es un fenómeno que ha sido subestimado en la investigación académica por la falta de consenso y comprensión en su concepto (Año, 2010; Drejer, Christensen y Ulhøi, 2004). La falta de interés por parte de los investigadores para referirse a este tema, ha limitado la incorporación de una nueva perspectiva de comportamientos adicionando la participación de toda la estructura organizacional, sobre todo, en la empresa familiar.

Los líderes organizacionales y los empleados de la empresa familiar son componentes importantes de un sistema que exige relacionarse para que los objetivos estratégicos sean cumplidos y por tanto requiere que esta deficiente interacción sea atendida con nuevas formas de intervención que identifiquen y estimulen nuevos comportamientos. Aunado a ello, la falta de herramientas para conceptualizar, identificar y estimular el intraemprendimiento en las organizaciones familiares, ha limitado que los entornos de colaboración sean gestionados y que los líderes organizacionales (altos mandos y mandos medios) apoyen a sus equipos de trabajo en las iniciativas que normalmente las consideran inalcanzables.

### **Pregunta de investigación, proposición teórica y objetivos**

#### ***Pregunta de investigación***

¿De qué manera se manifiesta el intraemprendimiento en la empresa familiar Tecnodigi Cía. Ltda. en Cuenca – Ecuador y cómo los líderes organizacionales de la misma son la clave fundamental para su desarrollo?

### ***Proposición teórica***

El espíritu intraemprendedor no es genético, se puede aprender y ser desarrollado por cualquier persona en cualquier contexto organizacional (Prada, Acosta y Garzón, 2016). A pesar de que la empresa familiar presenta rasgos de estructura organizacional burocrática, rígida, inflexible, conflictiva, centralizada y los líderes organizacionales normalmente desconocen el significado del intraemprendimiento, esto no es impedimento para que este fenómeno se manifieste.

En este sentido, un sistema interdependiente de componentes líder organizacional-empleado-idea, permitirá que la empresa familiar conceptualice, identifique, estimule el intraemprendimiento en los equipos de trabajo e impulse la adaptación de una cultura organizacional dirigida hacia la innovación sin considerar el tamaño de una organización sino su capacidad de incentivar comportamientos intraemprendedores (Martins y Terblanche, 2003; Amo, 2010)

La comunicación entre líderes organizacionales y subordinados es uno de los factores clave para que el intraemprendimiento se manifieste en la empresa familiar y pueda ser estimulado. Esto ayudará a redefinir la dinámica del negocio, a estar alerta a los eventos futuros y a mejorar su competitividad.

### ***Objetivos***

Objetivo General:

Conceptualizar, identificar y detectar el intraemprendimiento y su estimulación en la empresa familiar Tecnodigi Cía. Ltda. a través de la participación de los líderes organizacionales como impulso para su desarrollo.

#### Objetivos Específicos:

- a) Determinar qué conocimientos tienen los líderes organizacionales y el personal de Tecnodigi Cía. Ltda. sobre el intraemprendimiento.
- b) Desarrollar un consenso base referente al concepto intraemprendimiento en el contexto de la empresa familiar.
- c) Identificar la manifestación del intraemprendimiento en los integrantes de Tecnodigi Cía. Ltda.
- d) Detectar la estimulación del intraemprendimiento en Tecnodigi Cía. Ltda. y cómo esto genera soluciones creativas para el desarrollo de ambientes de colaboración dentro de la organización.

#### **Conclusión del capítulo 1**

Abordar el intraemprendimiento en la empresa familiar representa el incentivo clave para que estas organizaciones puedan promover soluciones creativas ante diversos eventos internos y externos. La familiarización del concepto de intraemprendimiento en las organizaciones conocidas como conflictivas como lo es la empresa familiar, es el primer paso para que este fenómeno sea reconocido y aprovechado en la generación de una cultura organizacional en donde las propuestas no se centren solo en las opiniones de los altos mandos sino en los demás actores que viven el día a día la realidad de sus operaciones. En este sentido, estudiar cómo identificar e incentivar este comportamiento emergente brinda la posibilidad de aprovechar los conocimientos tácitos y esfuerzos informales de todos los integrantes organizacionales, independientemente del grado jerárquico al que pertenezcan.

## MARCO TEÓRICO

### **El intraemprendimiento, una aproximación a su identificación y estimulación**

#### ***Definición de intraemprendimiento***

Los primeros estudios que analizan al intraemprendimiento, datan de los años ochenta, tomando cierta intensidad en los años 2000. En un principio, se analiza el enfoque del intraemprendimiento como un comportamiento individual, en donde una persona con iniciativa que se encuentra dentro de una organización se orienta a la transformación rentable de proyectos a fin de experimentar y detectar el éxito en donde otros solo ven obstáculos. Así mismo, este concepto hace referencia al trabajador que combina ideas y recursos para promover nuevas líneas de negocio mediante un proceso de búsqueda de oportunidades, independientemente de los recursos que posean (Pinchot, 1985; Lessem, 1988; Antoncic y Hisrich, 2003; Asencio-Cristóbal, Fábregas-Rodado y Carmona-Campo, 2019).

Según Taylor (2016) y Galván-Vela y Sánchez-Limón (2018) el intraemprendimiento es una invención social que permite a las personas expresar su propio potencial. Este potencial explota y explora recursos y capacidades para el desarrollo y la auto-renovación.

Pinchot (1985) señala la importancia de la socialización y comprensión del término intraemprendimiento dentro del ambiente organizacional, de manera que una persona alinee sus objetivos personales con los de la empresa e implemente la identificación, la defensa y la conversión de ideas en proyectos rentables como parte de la práctica de innovación (Pinchot, 1985).

En el ámbito interno empresarial, el término ha diferido en más emprendedor o menos emprendedor, sin embargo, el intraemprendimiento ha sido contrastado con otros conceptos administrativos similares que es necesario diferenciarlos para poder reconocerlos. Uno de ellos es la diversificación de la estrategia, la misma que hace referencia al ingreso de nuevos y desconocidos

negocios en términos de productos o servicios como una introducción de novedades que tiene sinergia con el negocio existente, especificado y enfocado en la estrategia organizacional por parte de los líderes de mayor jerarquía en la organización (Antoncic y Hisrich, 2003).

De igual forma, otro concepto relacionado al intraemprendimiento es el de capacidades empresariales, mismas que se basan en un conjunto integrado de habilidades administrativas y tecnológicas que son difíciles de imitar entre una organización u otra, vinculándose más con la estrategia que con los comportamientos individuales de los integrantes de la organización (Åmo, 2010; Antoncic y Hisrich, 2003).

Así mismo otro concepto relacionado al intraemprendimiento es el de aprendizaje organizacional, este concepto hace referencia a la adquisición y retención organizativa de conocimiento y la mejora de las rutinas organizacionales, mientras que el intraemprendimiento desarrolla unas nuevas (Antoncic y Hisrich, 2003).

Un concepto semejante al intraemprendimiento es el de innovación organizacional puesto que comparte el enfoque de la novedad en productos tecnológicos e incluso podría considerarse como un subconjunto del intraemprendimiento (Antoncic y Hisrich, 2003). En estudios empíricos que relacionan el intraemprendimiento con la innovación organizacional en empresas de alta tecnología se destaca el de Kuz (2010), el mismo que relaciona a los líderes de mayor rango, a los ambientes colaborativos y a la vinculación de procesos como apoyo para la innovación abierta.

El concepto más cercano al intraemprendimiento es el emprendimiento corporativo, siendo ambos comportamientos emergentes que intencionalmente emprenden dentro de la organización, sin embargo, la diferencia radica en que el el intraemprendimiento es un comportamiento a nivel individual y el emprendimiento corporativo es un comportamiento a nivel organizacional, por lo que estos conceptos deben complementarse para poder obtener los réditos esperados en una organización (Antoncic y Hisrich, 2003).

El empoderamiento organizacional tiene relación positiva con el intraemprendimiento ya que los líderes auténticos y la identificación organizacional están positivamente relacionados con comportamientos que buscan nuevas oportunidades de negocio y diferentes maneras de resolver problemas, considerando que los mandos intermedios son el pilar fundamental para crear un ambiente que favorezca las iniciativas individuales (Edú, Moriano y Morelo, 2014).

El intraemprendimiento da lugar al perfil intraemprendedor que se ve reflejado en personas que manipulan conocimiento más que bienes físicos en una organización (Drejer et al., 2004). Para que un individuo tenga un comportamiento intraemprendedor, no basta solo con la creación de un entorno que los capacite sobre diversos temas o les brinde incentivos económicos, sino que les permita generar conocimiento, promover iniciativas individuales, asumir riesgos y tolerar el fracaso por lo que el intraemprendimiento es un agente de cambio interno que puede participar activamente en los procesos de innovación (Åmo, 2010).

### ***El emprendimiento corporativo***

Es necesario contextualizar al emprendimiento corporativo desde el origen de su base conceptual como lo es el término emprendimiento. Al hablar de emprendimiento se alude a la persona que se encarga de convertir una iniciativa en un proyecto rentable y que derivado de esa iniciativa, crea bienes o servicios tangibles o intangibles.

Emprendimiento proviene del francés *entrepreneur* concepto que atribuye a una persona que inicia una actividad mercantil y que asume los riesgos que esto implica. Estas actividades e implicaciones por mantener a flote las iniciativas se basan en habilidades, capacidades y conocimientos propios de la persona (Jasso, 2011).

Una de las primeras referencias que se tiene del emprendimiento corporativo proceden de las investigaciones de Collins y Moore (1970) en donde establecen dos tipos de emprendimiento: 1) El emprendimiento corporativo (interno) y 2) El emprendimiento independiente (externo).

La variedad y amplia argumentación teórica sobre emprendimiento en donde la creación y crecimiento de las empresas nuevas se da mediante la realización de nuevas combinaciones que crean valor con base en la discontinuidad, también ha permitido el desarrollo de nuevos conceptos en el que adiciona el enfoque hacia la parte interna de la organización. Estos nuevos conceptos recaen sobre el emprendimiento dentro de las organizaciones ya existentes, conocido como emprendimiento corporativo (Antoncic y Hisrich, 2003); (Gálvez, 2011); (Antoncic y Antoncic, 2011).

El emprendimiento corporativo refiere a la capacidad que tiene una empresa para aprovechar las capacidades individuales innovadoras de manera que le permita a la compañía renovarse a si misma. Para que suceda esta renovación, se requiere de poseer estructuras y personas adecuadas que avalen estos procesos con base en la libertad y el control necesario para que el rendimiento financiero sea positivo en las organizaciones.

El emprendimiento corporativo es un concepto basado y orientado hacia las actividades que operan en el límite organizacional con base en los comportamientos e iniciativas de los empleados que la integran y atendiendo las necesidades de la organización mediante la visión empresarial.

Existen consensos concernientes a que el emprendimiento corporativo hace referencia al intraemprendimiento, siendo ambos comportamientos emergentes que intencionalmente emprenden ideas dentro de la organización (Antoncic y Hisrich, 2003), sin embargo, su diferencia radica en el actor que lleva a cabo el proceso para ejecutarlo. Esta principal diferencia subsiste en que el emprendimiento corporativo es visto como comportamientos a nivel organizacional y el intraemprendimiento como comportamientos a nivel individual.

Por tanto, el emprendimiento corporativo es el resultado del aprovechamiento de ideas e iniciativas creativas de los trabajadores que conforman una organización, mismas que derivan en la creación de nuevas empresas dentro de las empresas, nuevos modelos de negocio, nuevas formas de

comercialización, nuevas formas de producción, nuevas formas de administración, la mejora y creación de productos y servicios, entre otros.

Existe una relación positiva entre el emprendimiento corporativo y las estrategias que manejan los líderes organizacionales tales como el soporte administrativo, las bonificaciones, la flexibilidad en la estructura, la comunicación y los horarios de trabajo, por lo que la interacción gerencia-empleado tiene una influencia profunda en el nivel de conciencia estratégica de la organización (Åmo, 2010).

La evidencia más clara de que en una organización existe emprendimiento corporativo es cuando se implementan y adaptan soluciones innovadoras, destinando los esfuerzos a la creación de:

- Nuevas empresas, que requieren de ajustes en la estructura administrativa.
- Nuevos negocios, que son la formación de unidades autónomas o semiautónomas mediante la redefinición de productos, servicios o el desarrollo de nuevos mercados sin que se redefina la estructura organizativa.
- Introducción o mejora de producto, servicio, proceso e incluso administración.
- Autorenovación, basándose en la connotación de cambio estratégico y organizativo, redefiniendo el concepto del negocio e introduciendo cambios en todo el sistema organizacional.

### ***El líder organizacional y el intraemprendimiento***

La estimulación de nuevas ideas innovadoras y el buen desempeño de estas se enmarcan en el soporte que los líderes organizacionales (principales y mandos medios) dan a sus equipos de trabajo (Antoncic y Antoncic, 2011).

El líder organizacional modela como agente de cambio para comunicar la variabilidad de manera positiva, además que debe ser el principal incentivador del desarrollo de una idea mas no en el juez de si es buena o mala, esto con el fin de fomentar el intercambio de conocimiento y habilidades.

Establecer un entorno de colaboración y apoyo entre los altos mandos, los empleados, los clientes y el mercado, enfatiza las diversas maneras en que los espacios de comunicación bien aprovechados facilitan el desarrollo y el crecimiento de una organización, visionando ya no solo en sobrevivir en un entorno tan dinámico y diverso como es el que enfrentan hoy en día la mayoría de las organizaciones en la región sino en ir más allá de lo que creen que son capaces de aspirar.

El intraemprendimiento solo florecerán bajo las correctas circunstancias en una organización, en donde los líderes organizacionales se vinculen con la estrategia, con la estructura organizativa, con los mecanismos de soporte, en la estimulación y aprovechamiento de comportamientos y en la comunicación efectiva entre todos sus miembros (Martins y Terblanche, 2003).

Gestionar el talento y sobre todo aprovecharlo para sustentar decisiones y respuestas inmediatas, permite agregar valor interno a la organización y transformarlo en una ventaja competitiva. El cambio debe provenir de las personas involucradas ya que, si estas no cambian, no puede existir un cambio organizacional, desatando frustración antes que estimulación (Schneider, Brief y Guzzo, 1996).

Los líderes organizacionales percibidos por los empleados como confiables y la vinculación estrecha entre los valores organizacionales e individuales, orientan hacia efectos positivos referentes al intraemprendimiento. La importancia de contar con una administración flexible y con líderes de actitud abierta a los cambios, fomentan la exploración de nuevas experiencias, potenciando el talento innovador de su gente (Stull y Singh, 2005).

La percepción de oportunidades de un líder organizacional permite que la motivación, el aprendizaje permanente, la respuesta positiva a los cambios, el manejo de las emociones, el desarrollo de destrezas y habilidades, faciliten un cambio de paradigma con base sólidas (Ayala, 2014).

Por lo consiguiente, solo afirmar que se es emprendedor no es suficiente, los líderes organizacionales deben demostrarlo dando el ejemplo de integridad conductual y ejecutando tareas desafiantes que demuestren la iniciativa y la oportunidad para crecer y aprender, por lo que la

intervención de los líderes superiores y mandos medios facilitan el intraemprendimiento ya que son los modelos a seguir (Deprez, 2017).

El éxito no solo es generar un espíritu intraemprendedor sino también estimularlo, aceptando los retos del entorno y facilitando herramientas para que estos comportamientos individuales evidencien una verdadera ventaja competitiva y el aprendizaje colectivo entre los miembros.

### ***La identificación del intraemprendimiento***

#### *Atributos individuales del intraemprendimiento.*

El intraemprendimiento se orienta a la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades facilitando la generación de ventajas competitivas. En este sentido, identificar el momento en que este fenómeno surge en una organización, equilibrará la búsqueda de nuevos recursos (exploración) y la utilización eficiente de los recursos existentes (explotación estratégica de recursos) (Drejer et al., 2004; Galván-Vela y Sánchez-Limón, 2018).

El intraemprendimiento sugiere un perfil de colaborador con base en atributos individuales que contribuyan ideas y capacidades para encaminar y defender proyectos, además de la vinculación de la visión personal con la estrategia organizacional (Camelo-Ordaz et al., 2011).

En la investigación existen análisis sobre las características personales de los individuos tales como: la iniciativa personal, la orientación al logro, la capacidad de asumir riesgos y la autonomía para realizar actividades primordiales en virtud del éxito de una organización (Krauss, Frese, Friedrich, y Unger, 2005; Sayeed y Gazdar, 2003). Adicional a ello, se cuentan con estudios en donde se especifica qué características individuales diferencian un comportamiento intraemprendedor de otro que no lo es.

Según la recopilación de Rubio (2015), existen autores que determinaron las siguientes características:

**Tabla 1***Características individuales del comportamiento intraemprendedor*

<b>Características individuales del comportamiento intraemprendedor</b>	<b>Definición</b>
Flexibilidad	Cualidad de adaptarse con facilidad a la opinión, a la voluntad o la actitud de otro u otros. Disposición de aceptar con ánimo los cambios.
Dedicación	Acción y efecto de dedicarse intensamente a una profesión, trabajo o a una tarea.
Constancia	Firmeza y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos.
Persistencia	Mantenerse firme o constante en algo.
Tenacidad	Firme, porfiado y pertinaz en un propósito.
Autonomía	Condición de quien, para ciertas cosas, no depende de nadie.
Proactividad	Comportamiento que desarrollan los individuos ante determinadas situaciones y que se caracteriza por ser anticipatorio, autoiniciado y orientado al cambio. Es una anticipación de necesidades futuras e iniciativas pioneras. Se relaciona con el aprovechar oportunidades.
Prioridad por el proyecto	Preferencia de algo respecto de otra cosa, en tiempo o en orden. Preferir la ejecución de una iniciativa ante cualquier otra cosa
Destreza para organizar y trabajar en equipo	Habilidad para organizar tiempo, recursos y opiniones de demás personas, además de tener apertura de trabajo con los demás miembros de su entorno.
Visión e imaginación creativa	Punto de vista particular sobre un tema o un asunto. Además de facilitar ideas de creación, invención, etc.
Líder creador de comunidad	Persona que dirige e incentiva a ser mejores al punto que imitan su comportamiento.
Tolerancia al riesgo	Considerar al riesgo y al error como una ganancia y oportunidad.

Alta necesidad de actuar y de logro	Preferencia por la acción y ánimo de lograr lo antes posible lo propuesto.
Visión holística de las necesidades del mercado	Mirada completa de los asuntos que se gestan a su alrededor al punto de buscar oportunidades donde otros ven inconvenientes.
Toma de riesgos	Búsqueda rápida de oportunidades con un rápido compromiso de ejecutarlas. Acciones audaces y de experimentación, considerando al riesgo como la posibilidad de una ganancia.
Agresividad competitiva	Se refiere a la propensión de desafiar a sus competidores, disponiendo un deseo de dominarlos y respondiendo inmediatamente ante la amenaza de estos.

Elaboración propia con base en Pinchot (1985); Hornsby, Kuratko y Montagno (1999); Claver, Llopis, García y Molina, (1998); Gálvez (2011); Antoncinc y Antoncinc (2011); Kuratko (2009); Rubio (2015); Garzón (2004)

Además de lo aquí expuesto, cabe mencionar que existen determinantes internos que afectan positivamente al comportamiento intraemprededor, mismos que se evidencian en la preparación académica, la apertura al cambio y la experiencia (Galván-Sánchez y Santos-Limón, 2018).

#### Atributos organizacionales del intraemprendimiento.

Antoncic y Hisrich (2003) presentaron en su estudio, cinco dimensiones claves para identificar el intraemprendimiento en las organizaciones, clasificándolas de la siguiente manera:

- 1) Apertura a la autonomía.
- 2) Organización innovadora.
- 3) Asunción de riesgos.
- 4) Proactividad y,
- 5) Agresividad competitiva.

Por otro lado, Antoncic y Hisrich (2003) propone al intraemprendimiento como un comportamiento emergente que debe ser visto como un concepto multidimensional de ocho componentes: 1) nuevas empresas; 2) nuevos modelos de negocios; 3) nuevos productos/servicios, 4) nuevos procesos; 5) autorenovación; 6) tomador de riesgos; 7) proactividad y 8) competitividad agresiva.

Adicional a ello, el soporte colectivo a las nuevas ideas, la capacitación y los recursos financieros y materiales, son atributos de gran importancia que deben considerarse a nivel organizacional. Por tanto, identificar comportamientos intraempendedores significa equilibrar permisividad y ausencia de límites con parámetros y procesos establecidos, en donde la confianza y responsabilidad tanto individual y grupal ayude a democratizar las responsabilidades y a mejorar las prácticas de delegación y liderazgo.

### ***La estimulación del intraemprendimiento***

#### ***Estimulación individual del intraemprendimiento.***

Antoncic y Antoncic (2011) plantea la relación positiva entre la satisfacción de los empleados, el intraemprendimiento y el crecimiento de la empresa. La satisfacción del empleado se basa en las condiciones en donde se desempeña, como lo son las horas y condiciones de trabajo, la reputación de la organización, la relación con sus compañeros, el beneficio económico acorde al desempeño de sus funciones, la estabilidad laboral y la cultura organizacional.

Por lo antes mencionado, las empresas deberían asegurar de que sus empleados reciban un pago justo por su trabajo, permitir a sus empleados que trabajen en desafíos y tareas interesantes, considerar el aprendizaje como un valor, calificar a la educación como una inversión y establecer espacios en donde los líderes compartan información relevante a sus subordinados; esto permitirá ser flexibles, atender a los cambios rápidamente y evitar un número excesivo de procedimientos formales en la implementación de tareas.

Naranjo-Valencia et al., (2015) nos demuestra en su estudio que los rasgos a desarrollar en la organización se basan en la flexibilidad mental, la aceptación del riesgo, la capacidad de confrontación, la orientación al mercado, el reconocimiento y exigencia, la aceptación de la diversidad, el respeto, la curiosidad, el compromiso, la confianza, la orientación al logro, la participación, la ética y la responsabilidad social.

Por otra parte, Wood (2004) determinó que las percepciones con respecto al uso apropiado de recompensas, el apoyo a la gestión, la estructura organizativa de apoyo, la toma de riesgos y la tolerancia al fracaso se relacionan de manera positiva con la mentalidad intraemprendedora. Un dato interesante refleja que la disponibilidad de recursos no se relaciona de manera positiva con la visión empresarial de los miembros de la organización ya que prefieren mayor disponibilidad de tiempo antes que disponer de recursos para proyectos.

Existen factores relevantes para facilitar la inclusión del intraemprendimiento en las organizaciones, por lo que Gálvez (2011) propone una estrategia de cinco puntos para mejorar la operación gerencial, productiva y comercial que soporte al intraemprendimiento en una organización. Los mismos que son: 1) trabajo en equipo, reafirmando la importancia de estimular la sinergia que se produce al combinar capacidad creativa en diferentes niveles o departamentos; 2) compensación; 3) incentivos; 4) tolerancia al riesgo y 5) tolerancia al error.

Cabe mencionar que los empleados que se encuentran más abiertos a brindar iniciativas son los que se sienten parte de la estrategia, completos y con su propio control. En el estudio presentado por Åmo (2010) en muchas organizaciones solo los altos mandos jerárquicos poseen este tipo de información y concesiones, razón por la que ha limitado la generación de comportamientos abiertos a la oportunidad y el desarrollo del intraemprendimiento.

Generalmente las iniciativas que provienen solo de los altos mandos restringen el acceso a que los demás actores de una organización expongan sus ideas, las complementen e incluso mejoren las

iniciativas presentadas. Adicionalmente, la deficiencia en la comunicación con los demás colaboradores, la centralización, las normas rígidas e incluso la falta de tiempo de los altos mandos para ocuparse de los proyectos, ha perjudicado el éxito que pueden obtener de estos (Kantins y Drucaroff, 2009).

La experimentación y el pensamiento estratégico predisponen actitudes que incentivan el aprendizaje individual y compartido, involucrando a líderes, gerentes, supervisores y empleados en general. El ejercitar la generación de ideas y apoyar programas para fortalecer el compromiso, guiará la creación de nuevas actitudes de integración entre las personas y aumentará la comunicación constructiva entre ellas (Minsal y Pérez, 2007).

Por lo mismo, crear espacios de generación de ideas y compartir las buenas prácticas entre sus integrantes también puede observarse desde otros ángulos como la disminución de costos, aumento de ventas y por ende de la rentabilidad (Marulanda, López y López, 2016).

#### Estimulación organizacional del intraemprendimiento.

El intraemprendimiento es visto como un nuevo enfoque de la gerencia corporativa en la que identificar oportunidades y desarrollar estrategias a largo plazo, intensifica la agilidad organizacional, el crecimiento empresarial y en su defecto la supervivencia de una empresa.

Sostener ventajas competitivas implica toda una renovación organizacional, sin embargo, hay que considerar que a falta de una estrategia expresa que sustente esta renovación, también puede generar frustración, por lo que debe considerarse bajo dos perspectivas: 1) a nivel de la cultura organizacional y 2) a nivel de la flexibilidad en la estructura (Rubio, 2015).

Las acciones que estimulan comportamientos intraemprendedores radican en las capacidades gerenciales, la generación de condiciones de desarrollo, la administración del talento definiendo roles, el empeño hacia proyectos y el soporte administrativo. Así mismo la filosofía organizacional, el capital relacional, la estructura flexible, la comunicación efectiva y la disponibilidad de horario son importantes.

Marvel, Griffin, Hebda y Vojak (2007) proponen cinco condiciones que estimulan comportamientos intraemprendedores en las organizaciones, estas dirigen los esfuerzos hacia el reconocimiento y recompensas, el soporte que da la gerencia, los recursos (incluido el tiempo), la estructura organizacional a nivel macro, la aceptación al riesgo y la estructura del puesto de trabajo a medida que sea retador y motivante.

Así mismo Prada, Acosta y Garzón (2016) manifiesta en su investigación que a pesar de que las empresas grandes perfiladas a rasgos de estructura organizacional burocrática y matricial, también pueden conformar departamentos con un perfil independiente y con cierto grado de empoderamiento, lo que les permitirá tomar sus propias decisiones gracias a la confianza adquirida por sus capacidades. Los métodos sin imposición de cómo realizar las cosas y las rutinas que estimulan procesos creativos mejoran la ejecución de tareas, por lo que la dirección debe destinar espacios para actividades de desarrollo, un sistema de compensación e incentivos, información necesaria y capital de inversión; y así mismo, facilitar la interacción, la flexibilidad y la relación interdisciplinar.

Según Garzón (2004), las acciones que mejor se adaptan para la estimulación del intraemprendimiento, se caracterizan por incentivar los siguientes puntos en una organización:

- Estructura flexible: Representa a una administración descentralizada que disminuye el control, permite diferentes horarios y aumenta presupuestos.
- Apoyo: Es la propulsión que dan los directivos o altos mandos a las ideas nuevas y a la ejecución de proyectos.
- Identidad: Es el compromiso que tienen los integrantes en una organización. Es el sentido de pertenencia que permite considerar a la organización como propia.
- Desempeño-premio: Es la estimulación basada en recompensas en donde no solo se estima al dinero sino también tiempo libre, ascensos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos, entre otros.

- Tolerancia al conflicto: Es la comprensión entre el equipo involucrado con el fin de evitar malentendidos o conflictos.
- Tolerancia al riesgo: Es contar con entrenamiento hacia la aceptación de la incertidumbre, afrontando riesgos inminentes con mitigaciones administradas con el fin de integrar todo correctamente para evitar riesgos innecesarios.

De igual manera, Minsal y Pérez (2007) establecen también ciertos elementos que juegan un papel importante en la estimulación del intraemprendimiento en una organización, estos son:

- Pensamiento de calidad: Pasar de una dirección exigente a ser la base de las actividades de la organización, enseñando con el ejemplo de que todos persiguen un fin en conjunto.
- De grupo individual a lo participativo: Los equipos no deben ser cerrados sino mas bien ser gestores de interacción con otros equipos de la organización. Esto genera retroalimentación adecuada, complemento de ideas y consenso en los individuos para promover un liderazgo compartido.
- Representación justa: Comunicar abiertamente los logros individuales y grupales.
- Planes de mejora: Incentivar la participación con ideas insaciables de mejora en procesos y actividades que desarrolla la organización.
- Comunicación: Desarrollar un ambiente de información continua y transparente que propicien la participación y la crítica.
- Planes de formación: Tanto para temas específicos de especialización como también en temas de generación de ideas, desarrollo de habilidades y capacidades.
- Filosofía de aprendizaje continuo: Desarrollar un entorno en donde el aprendizaje se vea visto como normal y como catalizador de valor.
- Sistemas de retribución y recompensas: Que se retribuya no solo a la implementación de proyectos exitosos sino también a la participación y generación de ideas.

Según Rubio (2015), las organizaciones modernas dependen del apoyo administrativo para su crecimiento y supervivencia. En este sentido, el intraemprendimiento también exige lo mismo para obtener resultados, por lo que identificar rápidamente las oportunidades y soportar las metas del negocio a largo plazo y la agilidad organizacional, se necesitan de los siguientes apoyos:

- Disponibilidad de recursos.
- Sistema de recompensas.
- Cultura corporativa.
- Estrategias empresariales.
- Toma de riesgos.
- Identidad.
- Autonomía individual.
- Estructura.
- Desempeño y,
- Tolerancia al conflicto.

En términos de estimulación del intraemprendimiento con comportamientos a nivel organizacional, se recomienda a las empresas que estimulen una nueva demanda, que ingresen a nuevos negocios y nuevos mercados, que ofrezcan y desarrollen nuevos productos, que desarrollen su propia tecnología, que introduzcan novedades tecnológicas e innovaciones, que redefinan la misión de la empresa, que reevalúen el concepto de negocio, que redefinan las industrias en las cuales la compañía competirá en el futuro, que reorganicen partes de la organización, que aumenten la autonomía de sus unidades, que mejoren la coordinación entre las unidades y que funden una estructura organizativa flexible.

González et al., (2014) proponen que, para la estimulación del pensamiento disruptivo, vigilancia tecnológica, *spin offs*, entre otros; se deben presentar lineamientos en donde se promuevan los

concursos, portales online, ferias de innovación, filtros de ideas creativas, entre otras herramientas; esto con el fin de fomentar la creatividad e idear mejores soluciones a los problemas.

Es importante mencionar que en la investigación desarrollada por Kantis y Drucaroff (2009), misma que estudia al intraemprendimiento en América Latina, refleja la importancia de poner foco de atención dentro de la organización y a los líderes organizacionales. Además se demuestra que el aporte desigual a nuevos proyectos en diferentes niveles jerárquicos, la comunicación interna deficiente, las iniciativas generadas solo de la gerencia, la centralización, la actitud de la dirección frente al fracaso, las normas rígidas y la falta de tiempo y recursos; han impedido el desarrollo del intraemprendimiento en la organización empresarial latinoamericana por lo que es muy importante considerar que la mayoría de las entidades empresariales en esta región pertenecen a un grupo o grupos familiares.

## **La empresa familiar en Ecuador y su realidad frente al intraemprendimiento**

### ***La realidad empresarial en Ecuador***

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones de Ecuador (2010), una organización empresarial en Ecuador es toda persona natural o jurídica que ejerce actividades de producción, comercio y/o servicios.

Las empresas ecuatorianas se categorizan en micro, pequeña, mediana empresa y gran empresa de acuerdo con sus ventas, capital social, cantidad de trabajadores y nivel de producción o activos; considerando a las ventas como el factor de mayor relevancia para su categorización, información reflejada en la Tabla 2.

**Tabla 2***Categorización de las organizaciones empresariales en Ecuador*

<b>Categoría</b>	<b>No. de trabajadores</b>	<b>Activos</b>	<b>Ventas anuales</b>
<b>Microempresa</b>	Hasta 10	Hasta \$100 000	Menores a \$100 000
<b>Pequeña empresa</b>	De 11 a 49	De \$100 000 hasta \$750 000	De \$100 001 a \$1 000 000
<b>Mediana empresa</b>	De 50 a 199	De \$750 001 hasta 3 999 999	De \$1 000 001 a \$5 000 000
<b>Gran empresa</b>	De 200 en adelante	Desde \$4 000 000	Mas de \$5 000 000

Elaboración propia con base en Chávez, Campuzano y Betancourt (2018).

Según el estudio de Ortiz, Campos, Alvarado y Alcívar (2019), Ecuador registra 899 208 empresas, sin embargo, solo se presentó ingresos de 884 236. Estos ingresos registrados pertenecen a 802 696 microempresas, 63 814 pequeñas empresas, 13 693 empresas medianas y 4 033 empresas grandes.

En el 2017 las grandes empresas reportaron 81 807 millones de USD en ingresos (79% del mercado) y las MIPYMES 21 289 millones de USD (21% del mercado) (Camino-Mogro, Bermúdez-Berrezueta, Alvarado-Aucaquizhpi y Vite-Vera, 2018). Por otro lado, según el Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos DICE (2018) el recaudo de impuestos perteneció en un 99,53% a las MIPYMES y el 0,47% a la grande empresa.

Los sectores productivos a los que pertenecen las empresas ecuatorianas son:

- Comercio (al por mayor y menor).
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Manufactura.
- Construcción.

- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a empresas y,
- Servicios comunales, sociales y personales.

La participación de las empresas dependiendo el sector económico, se presentan en la Tabla 3:

**Tabla 3**

*Participación de las organizaciones empresariales en Ecuador, según su sector*

<b>Sector</b>	<b>Participación</b>
Servicios	42,66%
Comercio	34,93%
Agricultura, silvicultura y pesca	10,38%
Manufactura	8,38%
Construcción	3,43%
Demás sectores	0,22%

Elaboración propia con base en Camino-Mogro et al., (2018)

La distribución geográfica de las empresas en el Ecuador se encuentran en su mayoría, dentro de las provincias de Guayas, Pichincha, Azuay, Manabí y el Oro, mismas que concentran en promedio, el 96.8% del empleo generado a nivel nacional.

Las ciudades que reúnen la mayor cantidad de empresas en el Ecuador son Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Manta y Samborondón. Estas 6 ciudades concentran en promedio el 78.1% del total de empresas a nivel nacional y contribuyen con el 81% de las plazas de trabajo reportadas en el país (Camino-Mogro et al., 2018).

Quito, Guayaquil y Cuenca son consideradas como las tres ciudades principales del Ecuador, estas reportaron ingresos de 82 613 millones de USD en el año 2017, distribuidos entre grandes empresas y MIPYMES.

**Tabla 4**

*Participación de MIPYME y gran empresa en Ecuador según ventas 2017*

<b>Ciudad</b>	<b>% Grandes empresas</b>	<b>%MIPYMES</b>
Quito	83%	17%
Guayaquil	80%	20%
Cuenca	75%	25%

Elaboración propia con base en Camino-Mogro et al., (2018).

### **La empresa familiar en la realidad ecuatoriana**

La empresa familiar está asociada con un negocio pequeño, en un lugar determinado y que pertenece a una familia por varias generaciones (Camino-Mogro y Bermúdez-Berrezueta, 2018). Esta organización productiva se ha discutido en las investigaciones en los últimos treinta años, puesto que, algunas de estas empresas, han iniciado como una pequeña organización y hoy en día pertenecen al grupo de empresas más poderosas del mundo como: Walmart, Volkswagen, Ford, Hewlett-Packard, entre otras.

Una empresa familiar es considerada como el negocio gobernado o administrado con la intención de perseguir la visión de una familia. Existen tres aspectos que delimitan y facilitan la comprensión sobre este grupo de empresas, éstos son: 1) la propiedad o el control de la empresa; 2) el poder de la familia que ejerce sobre la empresa y 3) la intención de transferir la empresa a generaciones venideras (Camino-Mogro et al., 2018).

Según el Global Family Business Index (2019), las 500 empresas familiares más grandes del mundo han generado 6,7 billones de USD en ventas totales en el 2017 y han empleado a más de 30 millones de personas. Los principales sectores en los que esta figura empresarial se desarrolla son: industria de productos de consumo, comercio minorista y mayorista y gestión de activos financieros.

La dirección de una empresa familiar es aquella en la que la posición mayoritaria del dinero, los votos accionarios y la intervención administrativa como la gestión y designación de puestos directivos, está en posición de un grupo o grupos familiares; garantizando la continuidad a cuando menos dos épocas generacionales.

En las organizaciones familiares, el propietario es quien toma la mayoría de las decisiones, sin embargo, si estas no son direccionadas correctamente, quedarán lejos de tener presencia e influencia en el mercado (Ogliastri, 2013).

Entre las empresas familiares más grandes del Ecuador como mínimo el 65% se encuentran entre la segunda y tercera generación (Pacheco y Vizueta, 2018) y al poseer una cultura familiar con costumbres arraigadas, logran altos niveles de intervención en la colectividad, en contraste, con las organizaciones no familiares.

La empresa familiar funge como base de la generación de empleos y plataforma económica de países en vías de desarrollo, en Ecuador, estas organizaciones representan el 51% del PIB y el 93% del empleo formal (Pacheco y Vizueta, 2018; Camino-Mogro y Bermúdez-Berrezueta, 2018).

Según Pacheco y Vizueta (2018) y Camino-Mogro y Bermúdez-Berrezueta (2018), en el Ecuador el promedio de las unidades de empresas familiares es de un 89% aproximadamente. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2018), para el año 2017 existieron 81 500 empresas familiares activas, la mayor concentración se da entre la micro, pequeña y mediana empresa (53%, 30% y el 12% respectivamente) mientras que las empresas grandes familiares se ubican en un 5%. Estas empresas se encuentran concentradas en las provincias del Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay y El Oro debido al potencial comercial que existe en estos lugares (Ortíz et al., 2019).

Los principales problemas que enfrentan las empresas familiares es la poca investigación que se ha concentrado hacia ellas, tanto en Ecuador como otros países latinoamericanos, considerando que

representan en promedio el 80% de unidades registradas en Latinoamérica y contribuyen con cerca del 68% de la generación total de empleo (Chávez Cruz, Campuzano Vásquez y Betancourt Gonzaga, 2018).

A pesar de que las empresas familiares son reacias a los cambios y poseen pocas o nulas estrategias de crecimiento, esto no implica que no deban ser atendidas, estas deberían ser aún más consideradas ya que representan el 98% del tejido empresarial de los países latinoamericanos.

Las dificultades que enfrentan en general las empresas ecuatorianas derivan de la baja calidad de la producción, la ausencia de normas, altos costos operativos, escaso nivel tecnológico, créditos con altos costos financieros, mano de obra sin calificación, producción orientada más al mercado interno, incipiente penetración al mercado internacional, limitadas políticas y estrategias para el desarrollo del sector y capacitación, la obsolescencia de equipos, la falta de presupuestos, área financiera y contable débil, la centralización de actividades, áreas de recursos humanos descuidadas, selección informal del personal, falta de experiencia, aprendizaje en la marcha y la supervisión y revisión de logros de manera informal (Basantes-Ávalos et al., 2015). Adicional a ello, en la empresa familiar ocurre un problema en particular que se vivencia en casi todas las organizaciones de este tipo, es la interdependencia entre familia e intereses financieros, limitando la ejecución de procesos administrativos como lo es la planificación, organización, dirección y control de las actividades empresariales (Ortíz, Campos, Alvarado y Alcívar, 2019).

El desarrollo de un esquema de administración y nuevas estrategias de crecimiento para la empresa familiar, permiten definir reglas de actuación separando los intereses familia-empresa, distribuyendo funciones y desplegando mecanismos para la solución pacífica de conflictos. La creación de espacios con protocolos de actuación diferentes permitirá gestionar el talento humano y profesional, adecuando las competencias adquiribles y estimulando las ya innatas (Basantes-Ávalos et al., 2015).

Las organizaciones familiares necesitan de una verdadera transformación cultural y un cambio de mentalidad para fortalecer sus capacidades mediante la planificación, aprendizaje y comunicación, de

manera que se promueva un liderazgo empoderado con resultados observables en el rendimiento de sus actividades (Petit, 2012). Por lo que una organización empresarial familiar ya no solo debe ver a esta transformación como una opción sino como un requisito o una exigencia para proyectarse a futuro, desarrollarse y fortalecerse. Su participación es tan importante para la generación de riqueza, crecimiento económico y de empleo, pero sobre todo para generar bienestar tanto en lo corporativo como en la sociedad (Avendaño, 2012; Ogliastri, 2013).

### ***El intraemprendimiento en la empresa ecuatoriana***

Según el informe de proyección de crecimiento respecto al PIB en América Latina de la CEPAL (2019), Ecuador solo proyecta crecer 0,95% anualmente (dato antes de la pandemia COVID-19 del 2020), haciendo hincapié que la inversión para mejorar la calidad de vida de la fuerza laboral es indispensable, si se desea visualizar el progreso individual y familiar de los ecuatorianos.

La baja cobertura de políticas para apoyar el fomento de la creatividad en las empresas limita la habilitación de esfuerzos para aprovechar oportunidades que puedan introducir cambios y modernizaciones no solo en productos, servicios o procesos sino también en pensamientos y comportamientos (CEPAL, 2011).

Según Larrea (2016), la empresa ecuatoriana tiene un panorama complejo para crecer económicamente, por lo que el intraemprendimiento aporta con esa agilidad estratégica para superar este reto a través de un proceso de búsqueda e identificación de oportunidades, convirtiéndolas en proyectos rentables.

El intraemprendimiento es un ejecutor de cambio generacional por medio de la renovación, siendo un modelo de fomento de nuevas ideas que brinda beneficios a la empresa por el desarrollo de proyectos empresariales y la creación de riqueza. Así mismo, beneficia a la economía en general por la

creación de valor, las ventajas competitivas sostenidas a largo plazo y la satisfacción personal que se involucran en estos procesos.

La gran cantidad de empresas en Ecuador son poco productivas y no optimizan recursos, por lo que la necesidad de encontrar estrategias que contribuyan a promover una oferta de mayor calidad y reconocimiento capaz de competir con productos extranjeros, elevarán los índices de satisfacción y productividad de los colaboradores de las empresas y garantizarán el crecimiento y supervivencia de la empresa en el mercado. De igual manera, priorizarán la exploración y explotación de recursos para beneficios al corto y largo plazo y a la disposición de políticas de profesionalización, investigación y crecimiento personal (Basantes-Ávalos et al., 2015).

El intraemprendimiento en las organizaciones empresariales ecuatorianas no se refiere solo a emprender dentro de ellas sino a sus resultados frente a la mejora de sus actividades cotidianas que impulsen el desarrollo y competitividad. En el estudio de GEM Ecuador presentado por Lasio, Ordeñana, Caicedo, Izquierdo, Zambrano y Tenesaca (2017), el emprendedor ecuatoriano tiene 36 años en promedio y el 48,8% proviene de hogares con un ingreso mensual entre \$375 y \$750 USD. Dentro de este mismo estudio, el índice de espíritu emprendedor (intraemprendedor) presenta una apreciación positiva del nivel de autoconfianza en las capacidades para emprender en Ecuador, sea en un negocio nuevo o dentro del mismo ya creado (Lasio et al., 2017).

La actividad intraemprendedora es denominada como la actividad emprendedora por empleado, reflejando el porcentaje de empleados que se involucran en una actividad de emprendimiento dentro de la organización donde trabajan. Estas actividades pueden ser el lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado, la creación de nuevas líneas de negocio, proyectos de mejoras en procesos o creación de diferentes o nuevas áreas de administración, entre otros. Estos niveles de intraemprendimiento va ligado directamente con el nivel de innovación que poseen las empresas y la apertura que brindan para que sus empleados expresen sus ideas.

El 31,7% de la población ecuatoriana entre 18-64 años teme al fracaso, revelando que la falta de acciones para que una cultura empresarial se enfoque en la participación y empoderamiento de los empleados en proyectos de intraemprendimiento, es una de las debilidades del país y sin duda también de la región.

En Ecuador, la apertura que tienen los empleados para participar en actividades de generación de nuevas oportunidades que incentiven actividades emprendedoras dentro de la organización (intraemprendimiento) es del 0,5%, siendo este el porcentaje uno de los más bajos de la región en comparación a Chile que mantiene un promedio de 4,46%, Colombia el 1,76% y Perú el 0,85% (Lasio et al., 2017).

Según Larrea (2016) la importancia de identificar al intraemprendedor es primordial para estructurar procesos de generación y recopilación de ideas que permitan a todos los miembros de la organización aportar con su ingenio. Escuchar al intraemprendedor puede ser la clave para la reinención que requiere la empresa, para ayudar a solucionar situaciones no favorables y para detectar nuevas propuestas.

La importancia de participar en el mercado mundial con productos/servicios de mayor valor agregado y alto contenido tecnológico, es el primer paso para no limitarse solo a productos primarios que no son sostenibles a largo plazo, además provee de una proyección futurista y de crecimiento organizacional de la empresa ecuatoriana, más aún en la familiar (Basantes-Ávalos et al., 2015).

Ecuador posee muchas más innovaciones incrementales más no radicales precisamente por la falta de preparación de su gente en competencias estratégicas y organizativas enfocadas en procesos de intraemprendimiento. Por tanto, fortalecer la empresa ecuatoriana mediante herramientas que promuevan el intraemprendimiento es un pequeño aporte para llevar a las empresas a otro nivel, incluso el de la internacionalización (Lasio et al., 2017).

En Ecuador existen algunas organizaciones que ejecutan programas de intraemprendimiento entre sus empleados demostrando resultados prometedores. Las empresas tales como Pronaca, Graiman, Corporación La Favorita, Cervecería Nacional, Industrias Lácteas Toni, Arcsa Continental Ecuador, Nestlé Ecuador y Holcim, son un ejemplo de ello.

**Tabla 5**

*Programas de intraemprendimiento en Ecuador*

<b>Empresa</b>	<b>Programas de intraemprendimiento</b>	<b>Resultados obtenidos</b>
<b>Pronaca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyecto cultura innovadora basada en tres pilares: 1) Tener ambición; 2) Soñar y 3) Ser diferentes</li> <li>-Comunicación organizacional.</li> <li>-Compromiso de la alta dirección.</li> <li>-Premiación Gallos de Oro, que condecora la evaluación de: 1) orientación a resultados; 2) trabajo en equipo; 3) comunicación; 4) cambio e innovación y 5) liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El tiempo de desarrollo de nuevos productos es de 6 meses a dos años con inversiones anuales aproximadas de 1,5 millones USD solo para temas de innovación.</li> <li>-Respeto y apoyo a ideas de empleados.</li> <li>-Proceso ordenado para innovar.</li> <li>-Innovaciones en la fabricación, distribución, comunicación, servicios, relación con los clientes, procesos, productividad, disminución de costos y cadena productiva.</li> <li>-Revista interna pronoticias, boletín interno virtual, educación en línea, carteleras digitales y kioscos informativos.</li> </ul>
<b>Graiman</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyecto “La innovación no es una opción, es una condición”</li> <li>-Campañas de profundización en la innovación.</li> <li>-Recolección de ideas de empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistemas digitales avanzados para el desarrollo de nuevos productos.</li> <li>-Mejora en la atención al cliente, puntos de venta y asesorías de diseño.</li> </ul>

<b>Corporación La Favorita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estimulación de la creatividad mediante concurso de ideas innovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementación de nuevos y remodelados diseños en el surtido de productos, materiales, equipos, iluminación, entre otros.</li> <li>-Mejoras en el procesamiento de carnes, pollos, frutas y hortalizas; todo con permanente cambio tecnológico.</li> </ul>
<b>Cervecería Nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programas internos y externos de concientización en el consumo moderado de sus productos.</li> <li>-Programa de Responsabilidad Social “Siembra Cebada”.</li> <li>-Flota de camiones con sistemas ecológicos de emisiones de CO2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promoción de cultivo de cebada en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Chimborazo, Cotopaxi, Bolívar y Tungurahua; generando oportunidades para mejorar la calidad de los cultivos y mejorando la vida familiar de los lugares.</li> <li>-Optimización de repartos y disminución de 1900 toneladas de CO2.</li> </ul>
<b>Industrias Lácteas Toni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Programa mininegocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Propuestas de ideas innovadoras para las áreas de trabajo.</li> <li>-Lanzamiento de nuevos o renovados productos mediante el conocimiento de las tendencias del mercado.</li> </ul>
<b>Arcsa Continental Ecuador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Talleres de valores humanos.</li> <li>-Proyecto “Quien estudia, progresa. Quien progresa, triunfa”.</li> <li>-Generación de proyectos de efectividad.</li> <li>-Esquemas de compensaciones y beneficios atractivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Optimización de comunicación, trabajo en equipo y la manera en cómo se toman las decisiones.</li> <li>-Administración y trabajo participativo.</li> <li>-Presentación de un proyecto en febrero del 2014 que se centró en</li> </ul>

		<p>recuperar 280 metros cúbicos mensuales de agua.</p> <p>-Presentación del proyecto Electro innovación en el que se proponía cambiar las luminarias incandescentes a luminarias LED generando ahorro de energía.</p>
<b>Nestlé Ecuador</b>	<p>-Incorporación del compromiso creación de valor compartido.</p>	<p>-Relaciones personales basadas en la confianza y respeto mutuo, escuchando opiniones distintas y comunicando de forma abierta y sincera.</p> <p>-Colaboraciones proactivas de aprendizaje y mejora continua.</p> <p>-Libre intercambio de conocimientos e ideas entre los equipos de trabajo.</p>
<b>Holcim</b>	<p>-Incorporación de retos profesionales innovadores, planes de carrera y exposición internacional.</p> <p>-Programas de capacitaciones integrales.</p> <p>-Programas corporativos para el desarrollo de competencias, habilidades gerenciales y técnicas de liderazgo.</p> <p>-Creación de <i>The Holcim Learning Institute</i> en el 2014 en el que se enfatiza el entrenamiento y formación de gente mediante centros de aprendizaje virtual.</p>	<p>-Comunicación interna oportuna y transparente con todos los miembros de la empresa.</p> <p>-Competencias desarrolladas para enfrentar los nuevos retos.</p>

	<p>-Programas de desarrollo personal y profesional (<i>sales forcé academy, procurement academy, NEBOSH</i> e inglés).</p> <p>-Uso de <i>feedback y coaching</i>, licencias para liderar y programa de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.</p>	
--	--	--

Elaboración propia con base en Basantes-Ávalos, González-del Foyo y Bonilla Torres (2015); Larrea (2016).

## Conclusión del capítulo 2

La teoría recopilada sustenta este proyecto de investigación. El acercamiento a la identificación y estimulación del intraemprendimiento nos permite clarificar conceptos para poder aplicarlos en la sección metodológica de este trabajo.

Conceptualizar al intraemprendimiento y diferenciarlo con términos que se consideraban parecidos, permite reconocer las diferencias entre ellos para evitar la confusión en la introducción de nuevos enfoques en las organizaciones.

La recopilación de estudios sobre el intraemprendimiento ayuda a profundizar de mejor manera el conocimiento referente al fenómeno y también ayuda a reflejar la importancia del acercamiento de los líderes organizacionales con sus equipos de trabajo, adaptando nuevos roles entre ellos.

Conocer y analizar nuevos enfoques es la clave para adecuar nuevas estrategias en contextos en los que el intraemprendimiento es un tema poco estudiado. Por tanto, definir comportamientos orientados a la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades, equilibra la exploración y explotación de recursos para la mejora competitiva de las organizaciones, de manera que se incentive el desarrollo de culturas organizacionales dirigidas hacia la innovación.

## METODOLOGÍA

### Perspectiva metodológica

#### *Diseño de investigación*

La perspectiva metodológica del presente trabajo se basó en la construcción de una investigación cualitativa, exploratoria y de método de caso, cuyo énfasis es el conocimiento a profundidad del fenómeno del intraemprendimiento en las organizaciones familiares ecuatorianas. Así mismo, proporcionó información útil que permitió identificar, clasificar y sistematizar la teoría para argumentar la investigación y recopilar información empírica con bases sólidas.

La profundización y la comprensión del caso mediante la elaboración y refinamiento de imágenes entre el objeto de estudio y el marco analítico, implicó un proceso de aclaración recíproca entre teoría y datos empíricos, lo que permitió estructurar la investigación de una manera que permita una representación más clara de lo que se está investigando. La recopilación de información sobre el fenómeno del intraemprendimiento proporcionó la materia prima para construir nuevas ideas teóricas, ilustrar y desarrollar el fenómeno a ser estudiado (Ragin, 2007).

Esta perspectiva cualitativa adicionando el método de caso, permitió encontrar cómo conviven entre sí el fenómeno y su entorno y cuál es el comportamiento habitual del mismo en el contexto analizado; invitando a la interacción de teoría-dato-teoría para fundamentar el avance de la investigación en su intento por especificar, comprender y explicar tan claramente como sea posible, el conjunto de ideas compiladas que afectan al fenómeno de estudio e invitando a la reflexión del mismo (Scribano y Zacarías, 2008).

La aplicación sistemática de información teórica y empírica tiene como fin generar resultados que nos ayuden a presentar conclusiones y que permita establecer una estrategia de extracción de

conocimiento para explorar el fenómeno del intraemprendimiento y su convivencia dentro de las organizaciones empresariales familiares (Martínez, 2012).

Investigar significa conocer mejor la realidad de interés, por lo mismo, para convertirla en un trabajo de carácter científico se establecieron pasos lógicos y sistemáticos que permitieron comprobar y refutar ciertos supuestos, además de comprenderlos y entender sus motivaciones (Coller, 2006).

## **Método de investigación**

### ***Método de caso***

Esta investigación se basó en un estudio de caso con un enfoque exploratorio, analítico e interpretativo ya que se pretendió identificar ciertos patrones de conducta referente al intraemprendimiento que no son visibles a simple vista en las organizaciones familiares ecuatorianas.

Este caso de estudio toma un enfoque instrumental ya que pretendió ser un medio de descubrimiento y desarrollo de proposiciones teóricas de carácter más general que el caso en si mismo (Gundermann, 2004).

Esta generación de nuevas ideas permitió compararlas con las que ya existen en estudios previos y brindar nuevas conclusiones para que puedan ser el punto de partida de otras investigaciones (Bonilla, Hurtado y Jaramillo, 2009). La investigación se dirigió hacia lo no experimental ya que no se manipularon las variables sino solo se observaron, recopilaron y analizaron los datos obtenidos con las técnicas de recopilación estipuladas para ello.

La elección de este método se basó en la complejidad y la particularidad de los conceptos a ser estudiados, requiriendo de la triangulación de los datos entre diferentes unidades de observación como parte de la corroboración de información, adicionando la contemplación y la revisión documental del caso en si mismo. El método pretende ser empático más no intervencionista ya que prevalece la ética de la precaución y después la ética de la interpretación (Stake, 2005).

El método de estudio de caso es uno de los mejores complementos para estudios exploratorios en ciencias sociales administrativas ya que por el alto valor que brinda a los investigadores y a la utilidad práctica en la administración y dirección de empresas, ayuda a identificar problemas y proponer posibles nuevas soluciones con las cuales los tomadores de decisión puedan entrenarse y actuar de manera inmediata cuando experimenten los cambios que hoy en día prevalecen en las organizaciones empresariales (Martínez, 2006).

Este caso de estudio capturó la heterogeneidad de sus participantes permitiendo contrastar la teoría con los datos empíricos, generando un campo de aplicación que pueda ser transferido a otros casos que presenten condiciones similares.

En este tipo de estudios, un tamaño pequeño de muestra no es un impedimento para no efectuarlo, aunque sí un limitante por la carencia de mayores perspectivas; por tanto, el énfasis de esta investigación no es generalizar estadísticamente los resultados a una población mayor, sino más bien transferir los resultados que se obtienen hacia casos que presenten condiciones similares, ya que lo más importante de esta investigación recae en la calidad y profundidad de la información más no en la cantidad y estandarización de datos (Martínez, 2006).

### ***Construcción y selección del caso***

El caso de estudio recae en la empresa Tecnodigi Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Cuenca-Ecuador (una de las tres principales ciudades del país). Tecnodigi Cía. Ltda., inicia como una organización unipersonal de hecho en el año 1942 a cargo del Sr. Humberto Ulloa Rodas. La actividad comercial con el que inició operaciones tenía como objeto la prestación de servicios de peluquería y la venta de artículos de bazar al por menor. La dirección comprendía en la Av. Gran Colombia 7-34 y Antonio Borrero, la misma que en la actualidad funge como sede principal de sus operaciones tanto comerciales como administrativas.

Con el paso de los años, Tecnodigi Cía. Ltda. se convirtió en un negocio familiar que tuvo que adaptarse al cambio, por lo que el 19 de Enero de 1998, el señor Humberto Ulloa en conjunto con sus siete hijos decide constituir su negocio como una organización de derecho bajo la razón social Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía Ltda, inscrita en el registro mercantil del cantón Cuenca bajo el número 57, el 10 de Marzo del año antes mencionado. El 19 de Diciembre del año 2000 incrementa su valor de capital, reforma sus estatutos y se vuelve a inscribir en el registro mercantil el 5 de Enero del 2001.

Inicialmente la razón social correspondía al nombre de Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda, pero en el año 2008 se crea una empresa relacionada con el nombre de Tecnodigi Cía. Ltda. la cual se encargaba de la importación de productos para venderlos a Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.

En el año 2013 Tecnodigi Cía. Ltda. absorbe a Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. y para mantener el nombre comercial tan conocido a lo largo de décadas, se designa como nombre comercial La Victoria (Ulloa, 2019).

Al pasar de los años incrementa el acervo de sus recursos y amplifica sus líneas para la comercialización, por lo que desarrolla seis líneas de productos adicionales y abre 7 sucursales más.

Estas líneas de productos se destacan en:

- Línea 1: Instrumentos y accesorios musicales.
- Línea 2: Equipos eléctricos y electrónicos.
- Línea 3: Equipos de audio y video.
- Línea 4: Baterías en general.
- Línea 5: Equipos de oficina y artículos diversos para el hogar.
- Línea 6: Materiales fotográficos y afines.

Las sucursales con las que cuenta son:

En la ciudad de Cuenca:

- Centro: Gran Colombia 7-34 y Antonio Borrero.

- Mall del Río: Av Felipe II y Circunvalación Sur.
- Monay Shopping: Av. González Suárez y Emiliano Zapata.
- Batan Shopping: Av. Remigio Crespo y Calle Santa Cruz.
- Racar Plaza: Abelardo J. Andrade.
- Estadio: Av. Florencia Astudillo y Av. Fray Vicente Solano.
- Tecnología: Antonio Borrero y Gran Colombia.
- Musicales: Antonio Borrero y Gran Colombia (igual que sucursal Tecnología, ya que comparten instalaciones).

Sucursal en la ciudad de Guayaquil:

- Terminal Terrestre de Guayaquil.

Tecnodigi Cía. Ltda. es una empresa establecida como una de las organizaciones familiares tradicionales y de confianza de la ciudad. Su misión es ser líderes en ideas innovadoras para la comercialización de sus productos, viéndose reflejado en la apertura de nueve locales, la introducción al comercio electrónico y en la excelencia en su servicio al cliente.

Considerando que la empresa ha evidenciado emprendimientos corporativos e innovaciones por sus sucursales abiertas, la distribución al mayoreo y el comercio electrónico; esta gran cuota de mercado que ha ganado en la ciudad de Cuenca y en el país, se debe a la implementación de ideas generadas solo por los altos mandos de la organización más no por una interacción oportuna con las ideas de sus colaboradores. La centralización y normas rígidas han dado resultados beneficiosos y de crecimiento en el transcurso de los años, por lo que la selección de este caso ayuda a evidenciar el fenómeno del intraemprendimiento bajo contextos que a primera vista no es posible encontrar.

A pesar de que existen capacitaciones esporádicas e incentivos por metas de ventas cumplidas, esto solo ha conformado un entorno de permanencia y supervivencia, mas no uno que estimule la creatividad y el aprovechamiento de ideas innovadoras.

Esta empresa representa un caso de cómo el desconocimiento respecto al intraemprendimiento limita la participación en el aprovechamiento de oportunidades solo a los altos mandos, por lo que evidenciar la existencia de recursos y talento interno, puede ser de mucha utilidad para impulsar intraemprendimiento en la organización, de manera que se demuestre que el no aprovechar en su totalidad el potencial de su personal, limita a la empresa a solo competir por cuotas de mercado.

El caso seleccionado es una empresa que no posee inversión en investigación y desarrollo y no existen procesos de generación de ideas creativas en el que se involucren a todos los integrantes de la organización.

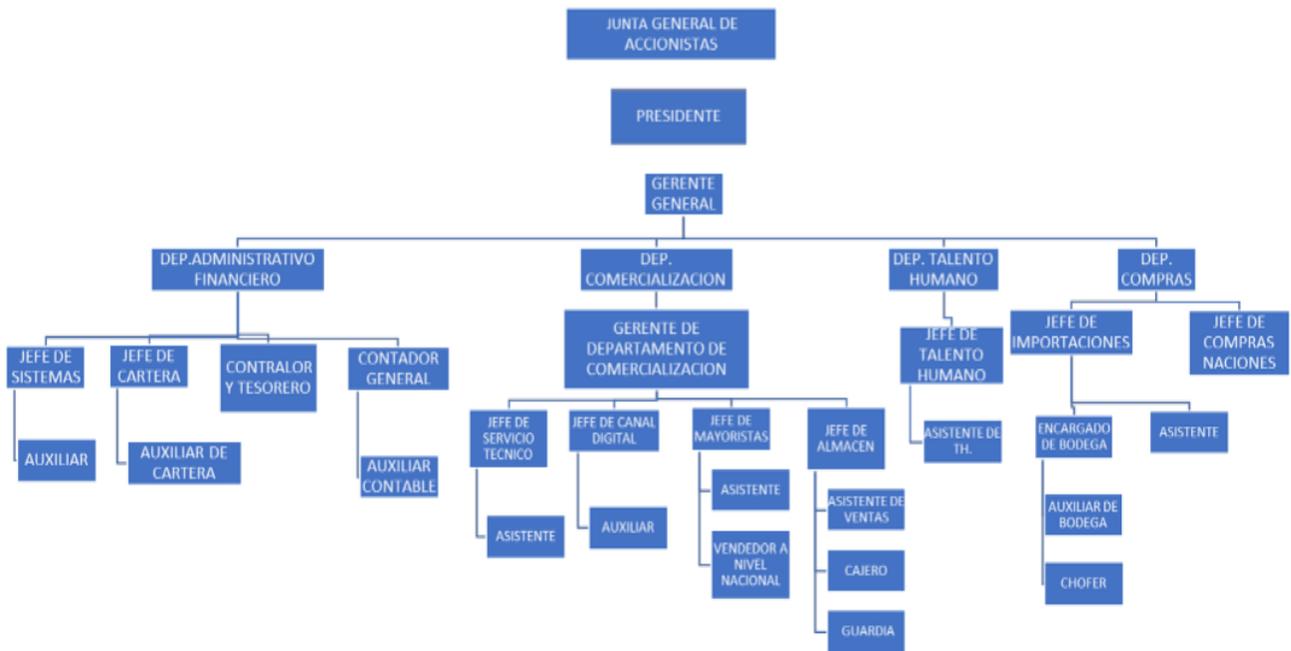
Tecnodigi Cía. Ltda. es un sistema integrado con personalidad propia que ha tenido éxito con estrategias tradicionales, por lo que representa un caso atípico de éxito empresarial y de gestión que ha generado resultados positivos sin la necesidad de manejar procesos de innovación integrales. En el año 2016 presentó sus estados financieros con una pérdida de \$162 417, 98 USD siendo uno de los factores las salvaguardias tributarias impuestas por el gobierno de Rafael Correa. En el año 2018 repunta con una utilidad de \$509 177,36 USD, pero llama la atención de que en el año 2019 la empresa obtiene solo una utilidad de \$88 990,16 USD considerando que el impuesto a las salvaguardias ya fue derogado (Paltín y Rea, 2018).

Como política de empresa no dispone de la repartición de utilidades a sus socios, sino que las acumula y las reinvierte como reserva, representando un valor de \$920 805,46 USD hasta el 31 de diciembre del 2018.

Tecnodigi Cía. Ltda. cuenta con 68 empleados distribuidos en el área administrativa, ventas y bodega, su mercadería proviene en un 70% de proveedores en Estados Unidos, China, Panamá y el 30% de proveedores nacionales (Ulloa, 2019).

**Figura 1**

*Organigrama estructural Tecnodigi Cía Ltda*



Fuente: Ulloa (2019)

### **Sistematización y marco analítico**

#### ***Objeto de estudio, unidad de análisis y unidades de observación***

El objeto de estudio de esta investigación es el intraemprendimiento en la organización familiar ecuatoriana, la unidad de análisis es la empresa familiar Tecnodigi Cía. Ltda. y las unidades de observación se conforman por Gerencia y las ocho sucursales ubicadas en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

La unidad de análisis hace referencia al contexto en donde se presenta el fenómeno a estudiar. En este caso la empresa familiar ecuatoriana Tecnodigi Cía. Ltda., representa ese conjunto de circunstancias en donde se evidencia el intraemprendimiento más allá de su concepción metodológica, sino como una estrategia para abordar la investigación y comprenderla (Gunderman, 2004).

En las unidades de observación se establecieron componentes para la recolección de información, mismos que se establecieron de la siguiente manera: 1) el líder organizacional principal representado por el Gerente General, 2) los ocho líderes organizacionales de mandos medios correspondiente a los jefes de almacén de las sucursales ubicadas en la ciudad de Cuenca-Ecuador y 3) una muestra intencional de veinte personas conformado por los ejecutivos comerciales a cargo de los jefes de almacén.

Estas unidades empíricas permitieron construir una generalización teórica más que una estadística ya que se fundamentó el carácter lógico de los nexos entre los elementos que conforman la investigación a partir de una matriz conceptual de referencia, puesto que su cometido es la particularización para confrontar la teoría con los datos obtenidos.

La recolección de datos provenientes de varias manifestaciones (líderes organizacionales y ejecutivos comerciales) permitió profundizar y enriquecer la solidez en la descripción del caso (Ragin, 2007).

### ***Variables y su operacionalización***

La base fundamental para encaminar la investigación hacia los resultados esperados son las variables que la conforman, por lo que se ha denominado, categorizado y operacionalizado las mismas de la siguiente manera:

**Tabla 6**

*Identificación del intraemprendimiento en la empresa familiar*

<b>Componente</b>	<b>Subcomponente</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor (es)</b>
<b>Conocimiento base del fenómeno intraemprendimiento</b>	Definición intraemprendimiento	Conocimiento o reconocimiento del término intraemprendimiento	Amo (2010) Ayala (2014) Edú et al., (2014)
	Emprendimiento corporativo	Percepción del término emprendimiento corporativo	Kuz (2010) Carvaja et al., (2015) Stull y Singh (2005)
	Papel del líder organizacional en la estrategia organizacional	Percepción del papel del líder organizacional en la estrategia organizacional	Prada et al., (2016) Galván-Vela y Sánchez-Limón (2018)
<b>Atributos individuales del intraemprendedor</b>	Autonomía, dedicación y constancia	Hace referencia a si la persona actúa con entusiasmo en su trabajo y ejecuta una tarea encomendada con entrega y perseverancia sin que dependa de la opinión de los demás para expresar y ejecutar ideas.	Pinchot (1985) Antoncic y Hisrich (2003) Amo (2010) Gálvez (2011) Naranjo-Valecia et al., (2015) Rubio (2015) Edú et al., (2014) Wakke et al., (2008)

	Proactividad, necesidad de actuar y necesidad de logro	Comportamiento que se caracteriza por ser anticipatorio, autoiniciado y orientado al cambio. Hace referencia a si el individuo actúa ante las necesidades futuras e iniciativas pioneras del mercado, relacionando el aprovechamiento de oportunidades.	Galván-Vela y Sánchez-Limón (2018) Prada et al., (2016) Wood (2004) Páez (2015) Kantis y Drucaroff (2009) Deprez (2017)
	Destreza para organizar y trabajar en equipo.	Habilidad para organizar tiempo, recursos y opiniones de las demás personas, además de tener apertura al trabajo con los demás miembros de su entorno.	
	Creatividad	Punto de vista particular sobre un tema o un asunto. Además de facilitar ideas de creación, invención, etc.	
	Tolerancia al riesgo	Considerar al riesgo y al error como una ganancia y oportunidad	

<b>Atributos organizacionales del intraempendedor</b>	Prioridad por el proyecto	Preferencia de algo respecto de otra cosa, en tiempo o en orden. Preferir la ejecución de una iniciativa ante cualquier otra cosa.	Antoncic y Hisrich (2003) Naranjo-Valencia et al., (2015) Rubio (2015)
	Visión holística de las necesidades del mercado	Mirada completa de los asuntos que se gestan a su alrededor al punto de buscar oportunidades donde otros ven inconvenientes.	Galván-Vela y Sánchez-Limón (2018) Wood (2004) Páez (2015) Kantis y Drucaroff (2009) Deprez (2017)

Elaboración propia

**Tabla 7**

*Estimulación del intraemprendimiento en la empresa familiar*

<b>Componente</b>	<b>Subcomponente</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor (es)</b>
<b>Estimulación individual del intraempendedor</b>	Planes de mejora	Incentivo para la participación a través de ideas e iniciativas de mejora en procesos o actividades que desarrolla la organización.	Antoncic y Antoncic (2011) Gálvez (2011) Rubio (2015) Galván-Vela y Sánchez-Limón (2018)
	Estimulación de la creatividad	Retribución no solo a la implementación de	

		proyectos exitosos sino también a la participación y generación de ideas. Además de contar con herramientas para identificar ideas creativas y contar con un espacio para el desarrollo de estas.	Carvaja et al., (2015) Prada et al., (2016) Wood (2004) Páez (2015) Kantis y Drucaroff (2009) Deprez (2017)
	Promoción de trabajo en equipo	Trabajo de equipos abiertos que actúen en interdependencia con otros departamentos o sucursales.	
<b>Estimulación organizacional del intraemprendedor</b>	Tolerancia a los riesgos	Es contar con entrenamiento hacia la aceptación de la incertidumbre, afrontando riesgos inminentes con mitigaciones administradas con el fin de integrar todo correctamente para evitar riesgos innecesarios.	Pinchot (1985) Antoncic y Hisrich (2003) Martins y Terblanche (2003) Amo (2010) Antoncic y Antoncic (2011) Gálvez (2011)
	Disponibilidad de recursos	Aumentos de presupuestos para actividades que fomenten la	Naranjo-Valencia et al., (2011) Rubio (2015)

		capacitación del personal y su desarrollo personal y profesional, a fin de mejorar las competencias con las que se desarrollan en la empresa.	Park et al., (2014) Wakke et al., (2008) Marvel et al., (2007) Carvaja et al., (2015)
	Sistema de recompensas	Retribución en donde no solo se estima al dinero sino también tiempo libre, ascensos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos, entre otros.	Stull y Singh (2005) Flores (2015) Prada et al., (2016) Kantis y Drucaroff (2009)
	Cultura corporativa	Compromiso con la misión, la visión, los objetivos, los valores y creencias de la empresa con todos los miembros de su organización.	
	Estrategias empresariales	Estrategias establecidas y comunicadas a todos los rangos jerárquicos de la organización, además de presentar acciones explícitas	

		sobre la búsqueda de innovación y desarrollo organizacional.	
	Estructura administrativa flexible	Administración descentralizada que disminuye el control, permite diferentes horarios y aumenta presupuestos.	
	Comunicación	Ambiente de información continua y transparente que propicien la participación y la crítica.	

Elaboración propia

## Recolección de información

### *Recolección teórica*

El presente trabajo ha clasificado la teoría en tres tipos: 1) Literatura general, que representa a toda la fundamentación de conceptos que se requirieron para comprender el fenómeno. Se utilizaron palabras clave como emprendimiento corporativo, intraemprendimiento, líderes organizacionales y la interacción de todos estos elementos con el proceso de innovación en las organizaciones; 2) Literatura específica, la misma que hizo referencia a estudios en donde interactuaron las variables a estudiar, lo cual permitió desarrollar los marcos analíticos del estudio y 3) Literatura metodológica que ayudó a entender el qué y

el cómo de la investigación a realizar y también a identificar qué no vamos a hacer con ella (Scribano y Zacarías, 2008).

Así mismo, como parte de la argumentación conceptual cabe destacar que se analizaron artículos científicos adicionales en revistas y periódicos referentes al tema, casos de estudios, tesis, libros, estadísticas oficiales, ensayos, seminarios y bibliografía adicional que permitió referenciar el punto de partida para el análisis.

La interpretación del material ayudó a descubrir, explicar, comparar y criticar el fenómeno que ha sido estudiado y poder determinar que no se han llevado a cabo estudios como los que se propone en esta investigación.

### ***Recolección de datos***

Las técnicas de recolección de datos se basan en la combinación de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas con el fin de recopilar la mayor cantidad de percepciones de las unidades de observación.

El muestreo considerado en este estudio hace referencia al no probabilístico-intencional ya que se seleccionó la muestra de manera dirigida y hacia un caso específico guiado por la teoría. Para el acercamiento inicial hacia los sujetos de estudio, se observó la cotidianidad de los sucesos en su contexto natural.

Con el fin de generar las primeras impresiones se realizaron entrevistas informales del tema, conversaciones con jefes de altos mandos y mandos medios de otras dependencias y reuniones con Gerencia para presentar cronogramas de trabajo y el objetivo del estudio.

La obtención de datos se realizó de manera transversal o transeccional, por lo que el acercamiento a los grupos que intervinieron en el estudio fue en un solo periodo de tiempo. Se realizaron entrevistas piloto para verificar el contenido, la comprensión y la duración de las entrevistas, esto se realizó a la

Jefatura de Cartera y a la Gerencia de Distribución Musicales Mayoristas las mismas que se realizaron el día 4 de enero del 2020. Las fechas de las entrevistas a las unidades de observación iniciaron desde el 6 de enero del 2020 al 11 de enero del año antes mencionado, para así poder establecer una comparativa de las observaciones bajo las mismas condiciones, es decir, en una semana de trabajo en la cual los días festivos correspondientes a Navidad y Año nuevo ya fueron fechas pasadas y la afluencia de gente en los locales comerciales era mucho menor.

### ***Herramientas de medición***

Para la elaboración de herramientas de recolección de datos se basó en técnicas cualitativas y cuantitativas inspiradas en la literatura revisada. Como primer punto se desarrolló una entrevista semi-estructurada al líder organizacional de mando alto correspondiente al Gerente General y entrevistas semi-estructuradas para mandos medios correspondientes a los ocho jefes de almacén de las sucursales ubicadas en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

Las preguntas creadas se categorizaron en componentes y subcomponentes mencionados en el punto de operacionalización de las variables, algunas preguntas respondían a comentarios cerrados y otras preguntas daban pauta a respuestas abiertas. Gracias a las entrevistas piloto, las preguntas fueron simplificadas, sintetizadas, claras, precisas y con un lenguaje sencillo para dar oportunidad al entrevistado que exprese su perspectiva referente al fenómeno de estudio.

### ***Estrategias de validez***

La estrategia de validez ayudó a identificar que la medición que se desea realizar sea la adecuada, por lo que para darle la rigurosidad científica se plantearon las siguientes estrategias que brinda Coller (2006):

- Triangulación de datos: La triangulación se basó en la obtención de información de altos mandos, medios mandos (líderes organizacionales) y ejecutivos comerciales; además de documentos

organizacionales, tesis realizadas en la empresa y observación detallada en sitio. Esto ayudó a que la información no se presente en piezas independientes, evitando comprender el fenómeno solo de manera parcial.

- El muestreo fue intencional, motivado por la teoría.
- Se realizaron búsqueda de explicaciones alternativas en el sitio correspondiente.
- Se repitieron observaciones y,
- Se construyó un mapa de teorías, misma que se refleja en la sección del marco teórico.

### ***Estrategias de fiabilidad***

El primer acercamiento con la empresa Tecnodigi Cía. Ltda. se dio a través de la Gerencia Distribución Musicales Mayoristas a cargo del Ing. Joaquín Ulloa Pineda. Mediante conversaciones previas, se explicó el alcance y los objetivos de este estudio.

A partir de ello, se concretó una cita con el Gerente General, el señor Marcelo Ulloa Pacheco quien muy gustoso accedió a participar en el estudio expresando que es muy interesante analizar estos temas en la empresa para buscar mejoras competitivas en el sector en donde se desarrollan.

La gerencia solicitó un documento estructurado en donde se exprese el objetivo de la investigación y la posible conclusión de esta. Así mismo, gerencia solicitó que se especifique mediante documento, las unidades de observación requeridas y los horarios en los que se acudirá a cada una de las sucursales, con el fin de evitar malos entendidos.

Se inició con la aplicación de la entrevista piloto a la Jefatura de Cartera y a la Gerencia de Distribución Musicales Mayoristas, esto permitió sintetizar la información no solo en preguntas sino también en tiempo efectivo para la misma. Además, la herramienta piloto brindó información importante

para poder determinar si las preguntas elaboradas en la encuesta correspondían a lo que quería medirse y si eran de fácil comprensión.

En la aplicación de las entrevistas a las unidades de observación, se solicitó la aprobación del entrevistado para grabar la conversación con el propósito de evitar errores al momento de su transcripción y no afectar el análisis ni la presentación de resultados.

Luego de la ejecución de la entrevista se solicitó al jefe de almacén el permiso correspondiente para la aplicación de las encuestas al personal que se encontraba a su cargo ese momento, se esperó el tiempo necesario para que lo realicen con calma y se procedió a recoger los documentos.

La duración de las entrevistas a jefes de almacén osciló entre 30 y 40 minutos y de la encuesta aplicada a los ejecutivos comerciales de cada sucursal fue de 15 minutos en promedio.

Se establecieron seis pasos cruciales para la ejecución de este estudio tomando como referencia lo que Martínez (2006) estipula en su estudio, basándose en los argumentos propuestos por Yin (1989), los mismos que se establecieron de la siguiente manera:

1. Pregunta de investigación: Con base a toda la teoría recopilada, lo encontrado en ella y la interpretación de esta, se presentó la interrogante que se desea analizar.
2. Proposición teórica: Se determinó la posible respuesta que derivará del estudio. Es lo que el investigador intuyó que encontrará en el análisis de las variables a ser estudiadas.
3. Unidad de análisis: La unidad de análisis fue la empresa familiar ecuatoriana Tecnodigi Cía. Ltda.
4. Unidades de observación: Las unidades de observación hacen referencia a las ocho sucursales ubicadas en la ciudad de Cuenca, sistematizándolo en líderes organizacionales (mando alto y mandos medios) y ejecutivos comerciales. El líder organizacional de mando alto fue representado por la gerencia general y los líderes organizacionales de mando medio fueron representados por los ocho jefes de almacén de las sucursales que se encuentran en la ciudad

antes mencionada. Para la muestra intencional de los ejecutivos comerciales se solicitó la autorización a los mandos medios para tener acceso a 20 ejecutivos comerciales. El fin de obtener estas respuestas se debe al principio de triangulación de la información.

5. Vinculación teórica con las proposiciones o posibles respuestas: La información recolectada se ha relacionado con la proposición teórica, generando la vinculación lógica requerida.
6. Recolección de información: Se utilizaron diversas fuentes, las mismas que han cumplido el requisito de triangulación metodológica, es decir que los datos recolectados, las fuentes y las herramientas cuentan con relación entre sí, todo esto con el fin de garantizar la validez interna.
7. Criterios para la interpretación de datos: Se realizó un proceso de análisis inductivo, estructurado por:
  - a) Análisis en sitio.
  - b) Uso de entrevistas y encuestas.
  - c) Transcripción de datos.
  - d) Sintetización de datos obtenidos.
  - e) Análisis profundo de la información.
  - f) Presentación de análisis a experto y,
  - g) Elaboración de escrito final.

Por otro lado, para determinar la confiabilidad de la encuesta utilizada se elaboró el análisis del coeficiente Alpha de Cronbach con ayuda del sistema SPSS, el mismo que nos dio el resultado de 0,763 que corresponde a un nivel aceptable de consistencia y fiabilidad.

### **Conclusión del capítulo 3**

El realizar un diseño de investigación cualitativo exploratorio de un método de caso, permite explicar, analizar y comprender el fenómeno del intraemprendimiento bajo nuevas perspectivas y en contextos específicos. El enfoque instrumental de este caso brinda ese descubrimiento de conceptos que van mucho más allá del caso en sí, mas bien invita a la aplicación de esta metodología a organizaciones que presenten condiciones similares, que en el caso de Ecuador, corresponde al 89% de empresas familiares que se encuentran en la plataforma económica del país.

El aporte no solo es dirigido hacia la academia sino también a los tomadores de decisión en las organizaciones familiares, que no saben qué tipo de comportamientos están presentándose en sus empresas y mucho menos saben cómo aprovecharlos o qué resultados obtendrán al estimularlos.

Gracias a la estrategia de recolección de información teórica y empírica, al proceso cuidadoso y sistemático de la ejecución de la información y a las estrategias de validez y fiabilidad utilizadas, se brinda la seguridad de continuar realizando este tipo de estudios para que las empresas puedan conocer los pensamientos e ideas que tienen sus equipos de trabajo y cómo ayudarlos a potenciar sus habilidades y conocimientos en beneficio competitivo, social y empresarial.

## DISCUSIÓN Y RESULTADOS

### **El intraemprendimiento, líderes organizacionales y los equipos de trabajo en Tecnodigi Cía Ltda.**

El desconocimiento del fenómeno del intraemprendimiento en las empresas familiares ecuatorianas ha brindado la oportunidad para que este pueda ser explorado. Dentro del poco conocimiento referente al tema en Tecnodigi Cía Ltda., los líderes organizacionales y sus equipos de trabajo, comprenden a breves rasgos que el intraemprendimiento es generar nuevas estrategias para ventas, marketing y líneas de productos, pero esto solamente recae en estrategias que no tienen mayor impacto en la organización, según sus integrantes.

La confusión entre el intraemprendimiento y el emprendimiento corporativo ha sido una de las dificultades para el desarrollo de estrategias empresariales destinadas a la generación de ideas creativas y de respuestas rápidas a los cambios, aunado a ello, el escaso involucramiento de los ejecutivos comerciales y mandos medios, ha provocado que esta responsabilidad sea destinada exclusivamente a los altos mandos.

El líder organizacional es considerado en Tecnodigi Cía. Ltda. como el generador, evaluador y ejecutor de ideas, por lo que esta responsabilidad impuesta tácitamente no permite una responsabilidad compartida para la ejecución de proyectos que generen impacto en la organización.

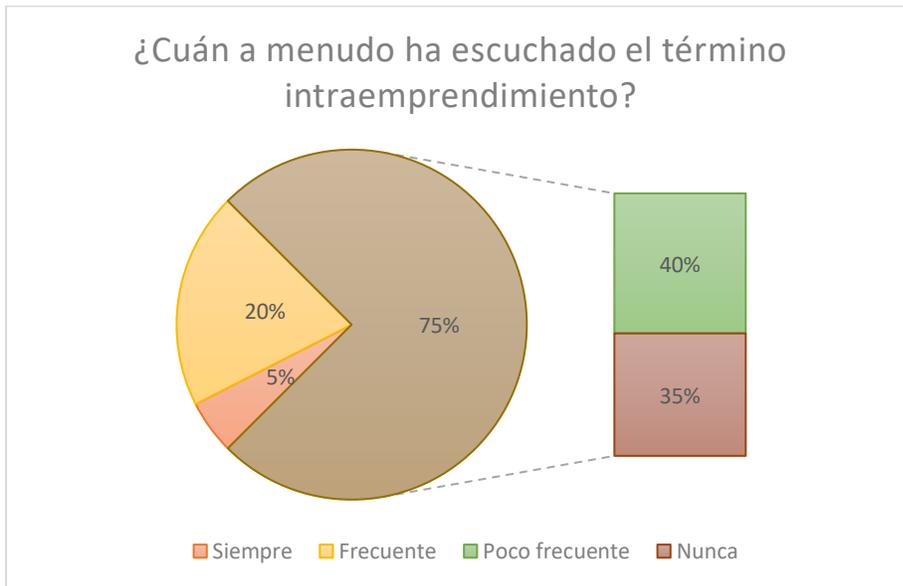
En este sentido y como parte de esta investigación se delimitó el concepto de intraemprendimiento como el comportamiento emergente de un individuo en una organización empresarial familiar cuyo propósito radica en el aprovechamiento de oportunidades al combinar ideas, recursos y libertad para hacerlo.

En las encuestas a los ejecutivos comerciales de las sucursales de Tecnodigi Cía Ltda, se generaron los siguientes resultados referente a el conocimiento del concepto de intraemprendimiento en la organización.

El 35% de los ejecutivos comerciales no conocen ni han escuchado el término intraemprendimiento, el 40% lo considera poco frecuente, el 20% frecuente y un 5% considera que siempre. Por tanto, como se demuestra en la gráfica 1, el 75% de los ejecutivos comerciales no familiarizan el término intraemprendimiento en sus labores diarias.

**Figura 2**

*¿Cuán a menudo ha escuchado el término intraemprendimiento?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

### **La manifestación del intraemprendimiento en la empresa familiar ecuatoriana Tecnodigi Cía Ltda.**

La gerencia y los jefes de almacén de Tecnodigi Cía. Ltda. consideran que existe la libertad para exponer ideas de mejora, algunas han sido adoptadas y otras no han sido escuchadas. Estas ideas han sido evidenciadas mediante estrategias de “enganche” e imagen en exhibición de productos, estrategias de combinación de productos para mejorar la rotación de inventario, servicios posventa como el cambio de pilas con limpieza adicional del producto, instalación de televisores y servicios preventivos para computadoras y demás equipos electrónicos.

Esta información fue contrastada con la encuesta que se efectuó a los ejecutivos comerciales de cada una de las sucursales analizadas, dando como resultado que solo el 10% considera que siempre ha existido libertad para proponer ideas de mejora en la organización, el 35% manifiesta que casi siempre, el 25% que frecuente y un 30% que poco frecuente.

**Figura 3**

*¿Existe libertad para ejercer la iniciativa de proponer ideas de mejora en la organización?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

Al ser una empresa comercial, no se ha intentado generar procesos para la mejora de productos ya que se han especializado solo en la transferencia de mercancías importadas. Por eso han estructurado un punto competitivo en el servicio al cliente procurando establecer formatos para que, en función de su control, este servicio sea mejorado. Algunas sucursales manifiestan que no brindan recomendaciones ya que en la organización no es tan sencillo hacer aprobar una nueva idea con los altos mandos, ni introducirlas al mercado cuencano.

Las pocas recomendaciones existentes se derivan en la introducción de nuevas líneas de productos gracias a la autocapacitación que han tenido mediante búsqueda por internet. Evidencia de ello, fue la participación de la empresa en un programa llamado escuela de *disc-jockey* y haber realizado un evento por iniciativa de una de sus sucursales.

Investigar características y ventajas de productos, así como también la búsqueda de alternativas de comercialización para un mercado altamente tradicionalista, son parte de las iniciativas que se evidencian en la organización.

Según las encuestas a los ejecutivos comerciales, se determinó que el 20% casi siempre propone alguna recomendación que involucre la mejora de un producto, servicio, proceso o mercado en la organización y solo el 5% asegura que siempre, resultado explicado en la figura 4:

**Figura 4**

*¿Ha propuesto alguna recomendación que involucre la mejora de un producto, servicio, proceso o mercado en la organización?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

El alto mando considera que no hay proactividad en todos los integrantes de la empresa, es decir, cuando se presenta una iniciativa no se continúa con el seguimiento para desarrollarla. A falta de un proceso de recolección, evaluación y ejecución de ideas, muchas de estas solo quedan a la deriva.

La mayoría de las personas del equipo de trabajo solo se dedica a seguir órdenes, aunque no hacen de menos ciertos comportamientos que sí consideran proactivos, como la atención hacia las necesidades de los clientes, el cumplir metas establecidas y actitudes positivas en los horarios de trabajo.

En la delegación de responsabilidades, la empresa cuenta con un organigrama que permite identificar cuáles son las atribuciones de cada puesto de trabajo, pero el desconocimiento de este ha creado algunas dificultades. En el contexto de sucursal, las responsabilidades se dividen en jefe de almacén y ejecutivo comercial, el jefe de almacén se encarga de todo el manejo documental y en delegar responsabilidades dentro del local. Algunos manifiestan que la delegación de tareas en específico se basa en las actitudes que demuestran los miembros de los equipos de trabajo, además suelen contar con estrategias de puestos de reemplazo para evitar que las actividades cesen si existe la ausencia de una persona.

Acciones como la limpieza del local se manejan en conjunto, en cambio la oferta y venta de productos lo establecen asignando una sección de productos a cada ejecutivo comercial, quien es el responsable de que su sección esté controlada y dando resultados.

En la empresa se considera que todas las personas son creativas. La creatividad ha sido manifestada en el hecho de mejorar el servicio al cliente, mejorar las exhibiciones y el *merchandising*. Además, al considerar que el trabajo debe ser divertido, les da la pauta para estimular la creatividad, ya que en un lugar en donde prima la monotonía y horarios exigentes, requieren de estimulación extra para evitar la rotación de empleados y aumentar la fidelidad del personal.

El gerente comenta que cuando existen normas es en donde no se ve el involucramiento, no quieren cumplir los parámetros establecidos porque cuentan con conceptos diferentes, pero no fundamentados y, por otro lado, otro grupo se dedica solo a escuchar órdenes más no las evalúan en el tiempo, “hay cosas que se necesita que se comprendan y otras no, por eso hay que dar órdenes”, comenta el gerente general.

En una de las sucursales solo se acatan disposiciones sin refutaciones, no se intenta expresar desacuerdos por la razón de que los jefes de mandos superiores se encuentran presentes.

Existen las reuniones semanales en donde se puede informar de manera consensuada los pormenores sucedidos, así se da pauta al debate para encontrar un punto de equilibrio. Uno de los puntos en total desacuerdo es el hecho de tener varios jefes que son familia ya que las disposiciones varían de un jefe a otro generando inconformidad en el personal.

Para gestionar y mitigar conflictos se han establecido las bitácoras de control en donde se permite evidenciar si algo no se está cumpliendo y evaluar el por qué no se lo está haciendo. El gerente nos comenta que: “está establecido que todos deben poner música ni bien se llega al almacén ya que se lo considera como una bienvenida al cliente e incluso se establece qué tipo de música poner, sin embargo, ha habido casos que eso no ha sido cumplido a pesar de estar estipulado. Ha habido oportunidades en donde se realizan inspecciones mediante clientes fantasma lo que nos permite evaluar quién cumple o no las disposiciones”.

Para identificar los perfiles profesionales y aún más de liderazgo que van a formar parte del equipo, Tecnodigi Cía. Ltda. utilizan como marco de referencia un profesionaligrama que se ha procurado cumplir, pero las personas que cuentan con el perfil a veces son limitadas por la falta de actitud, por lo que se ha decidido incorporar a personas que muestren una actitud más involucrada y con criterio propio que el profesional acorde al perfil requerido. La identificación de perfiles de liderazgo en el contexto sucursal se ha dado por quienes muestren iniciativa y actúan sin necesidad de decirles qué es lo que tienen que hacer, quienes brindan una idea y sobre todo la llevan a cabo, quienes asumen riesgos y sobre todo quienes manejan la presión y la direccionan sin que el cliente se de cuenta de ello.

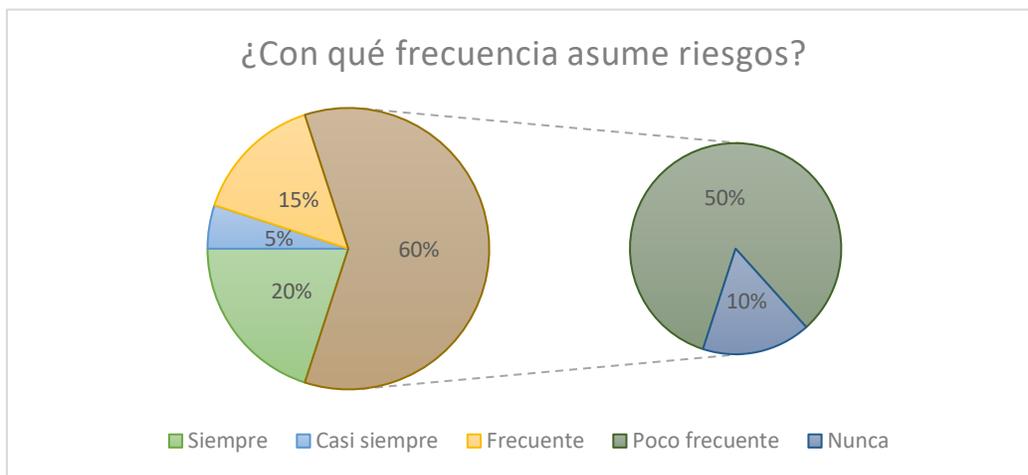
Una de las frases más comunes en toda la organización es: “el que no arriesga no gana” por lo que ven al riesgo como el precursor para mejorar en cualquier ámbito, aunque también consideran que depende mucho de qué se puede perder ante ello.

Respecto a la tolerancia en cambios a las rutinas existentes de la empresa, se considera que el equipo de trabajo se adapta a ello. Aunque pueden existir resistencias al inicio, al final el equipo se adecua a los cambios y cumplen sus obligaciones.

Según las encuestas a los ejecutivos comerciales, el 20% de estos consideran que siempre asumen riesgos, el 5% que casi siempre, el 15% frecuente, el 50% poco frecuente y el 10% que nunca.

**Figura 5**

*¿Con qué frecuencia asume riesgos?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

El gerente comenta que la presencia de propuestas que se anticipen a los competidores se ha dado más a nivel administrativo, de altos mandos más no de jefaturas, aunque cree que es importante que se involucren y compartan sus criterios. En cambio los jefes de almacén manifiestan que a pesar de que no ha habido una estrategia establecida para anticiparse a necesidades futuras al punto de desafiar a sus competidores, si ha habido acciones que han permitido estar a la vanguardia y mantenerse en competencia, como por ejemplo: estar pendientes de qué locales externos pueden afectar al negocio, buscar formas de mejorar la atención al cliente, comparar precios, mejorar las garantías en relación a los competidores, hacer publicidad de productos que llegan al almacén en redes sociales, entre otros. Algunas

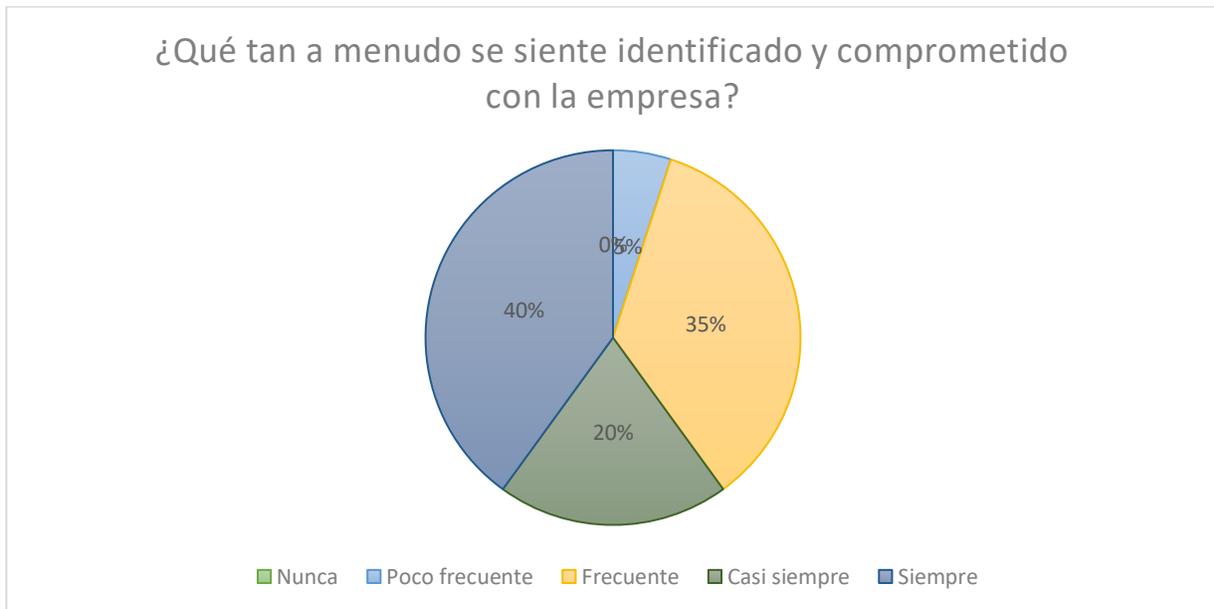
falencias de la empresa es que se carece de estudios de mercado para mantener precios competitivos y la introducción tardía de artículos novedosos para la venta.

El 5% de las personas que laboran en Tecnodigi Cía. Ltda. no se sienten identificados como propietarios de los proyectos internos de la empresa, aunque consideran que habido platicas brindadas por Gerencia en donde ubican al vendedor como el motor principal de la organización, lo que les hace sentir importantes.

En la figura 6 se puede observar el resultado de las encuestas referente a esta interrogante, en donde se presenta que el 40% de los ejecutivos comerciales siempre se sienten identificados y comprometidos con la organización, el 20% considera que casi siempre, el 35% considera que frecuentemente y el 5% de manera poco frecuente. Por tanto, por lo menos el 60% de los ejecutivos comerciales sí se sienten identificados y comprometidos con la empresa, pero no ha sido expresado ni aprovechado debidamente.

**Figura 6**

*¿Qué tan a menudo se siente identificado y comprometido con la empresa?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

Se planteó la posibilidad de crear espacios físicos que enfatizen el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos para mejorar las operaciones de la empresa a lo que el gerente comenta que los espacios a su parecer existen, pero no son utilizados. Por otro lado, los jefes de almacén comentan que puede que exista ese espacio en un solo lugar, pero no al alcance de todos. Se recuerda que en una ocasión la oficina de Gerencia sirvió de espacio físico para la generación de ideas y de este salió el formato de revisión de exhibiciones.

Se requiere que se promuevan las ideas creativas no solo de una zona sino de todas las sucursales, de esta manera se puede empezar a instituir un departamento de innovación y desarrollo como ejemplo para las organizaciones empresariales familiares ecuatorianas, que son compuestas por grupos familiares muy tradicionalistas.

El gerente considera que una idea debe ser juzgada antes de ser incentivada ya que es la única manera de considerarla válida o no. Los jefes de almacén también comparten este cuestionamiento ya que esto recae en el sentido de apoyar una idea para que surja de una manera establecida con el fin de que no pase desapercibida y si hay errores, corregirlos a tiempo. Todo esto evidencia de que no existe una estructura de evaluación de ideas y no hay un formato establecido de planificación de estas, lo que lleva a evaluar las propuestas sin criterios de selección sino en función de lo que se propone ese momento. “Si hay un buen programa fundamentado si existiera aumentos de presupuesto”, comentó el Gerente.

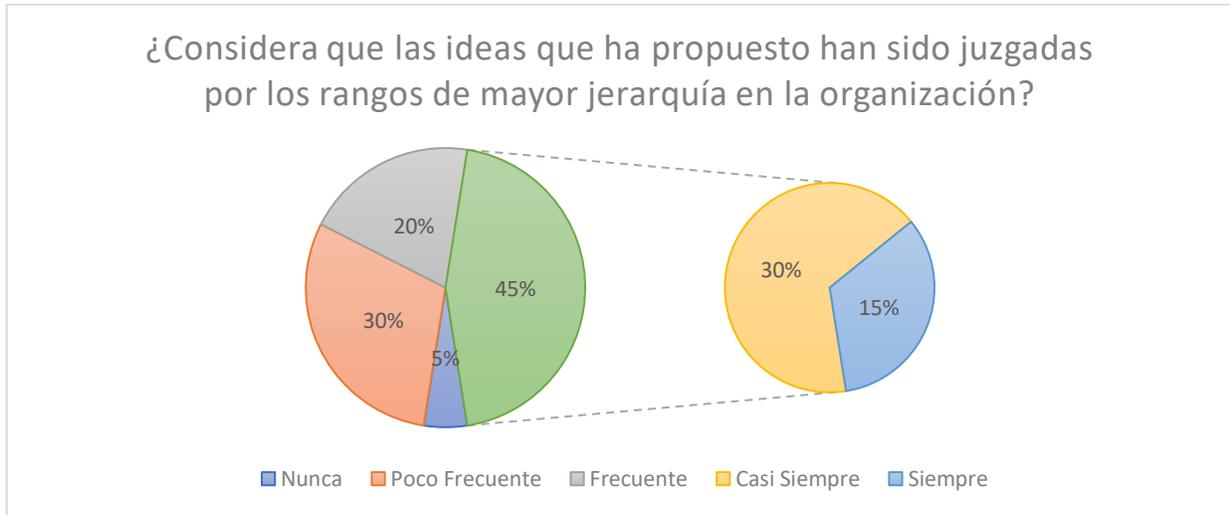
Con base en las encuestas realizadas a los ejecutivos comerciales se constató la siguiente información:

El 30% de ejecutivos comerciales considera que es poco frecuente que un rango de mayor jerarquía juzgue las ideas que proponen, un 20% considera que frecuente, otro 30% que casi siempre, el 15% que siempre y el 5% que nunca. Según la figura 7, el 45% de los ejecutivos comerciales consideran que se sienten juzgados por los rangos de mayor jerarquía cuando exponen sus ideas ya que al no contar

con una estructura de identificación y evaluación de ideas se ha dificultado que estas sean consideradas e implementadas.

**Figura 7**

*¿Considera que las ideas que ha propuesto han sido juzgadas por los rangos de mayor jerarquía en la organización?*



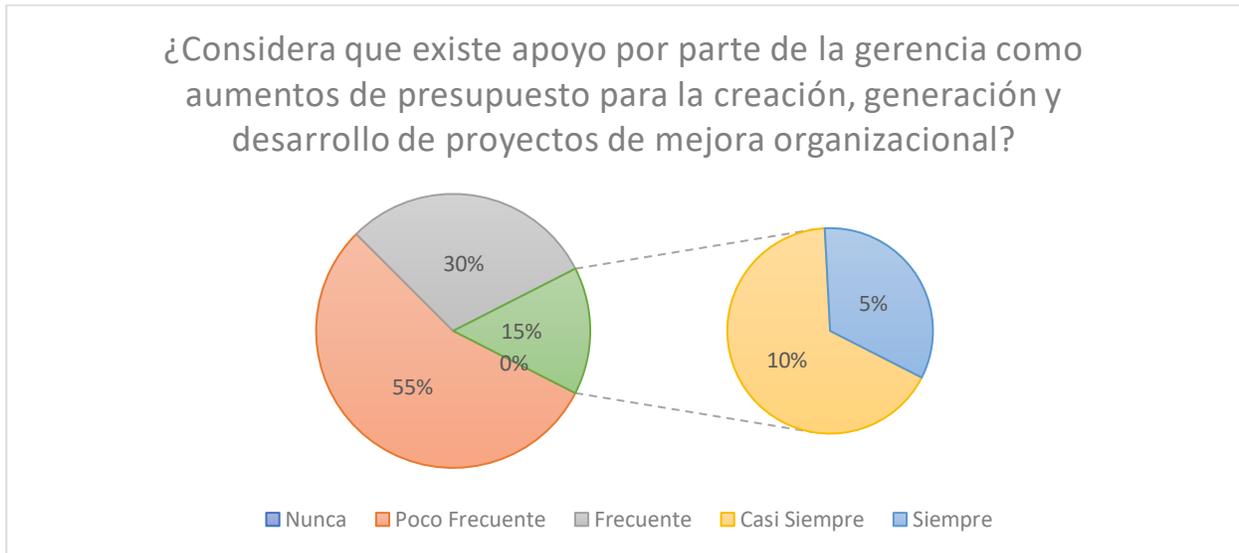
Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

Así mismo referente a la percepción del ejecutivo comercial frente a los aumentos de presupuesto para la creación, generación y desarrollo de proyectos de mejora organizacional se determinó el siguiente resultado:

El 55% de los ejecutivos comerciales considera que de manera poco frecuente hay apoyo por parte de la Gerencia para la generación y desarrollo de proyectos de mejora para la organización, un 30% considera que frecuente, un 10% que casi siempre y un 5% que siempre. Por tanto solo el 15% considera que Gerencia apoya a proyectos de mejora en la organización, valores que se ven reflejados en la figura 8.

**Figura 8**

*¿Considera que existe apoyo por parte de la gerencia como aumentos de presupuesto para la creación, generación y desarrollo de proyectos de mejora organizacional?*



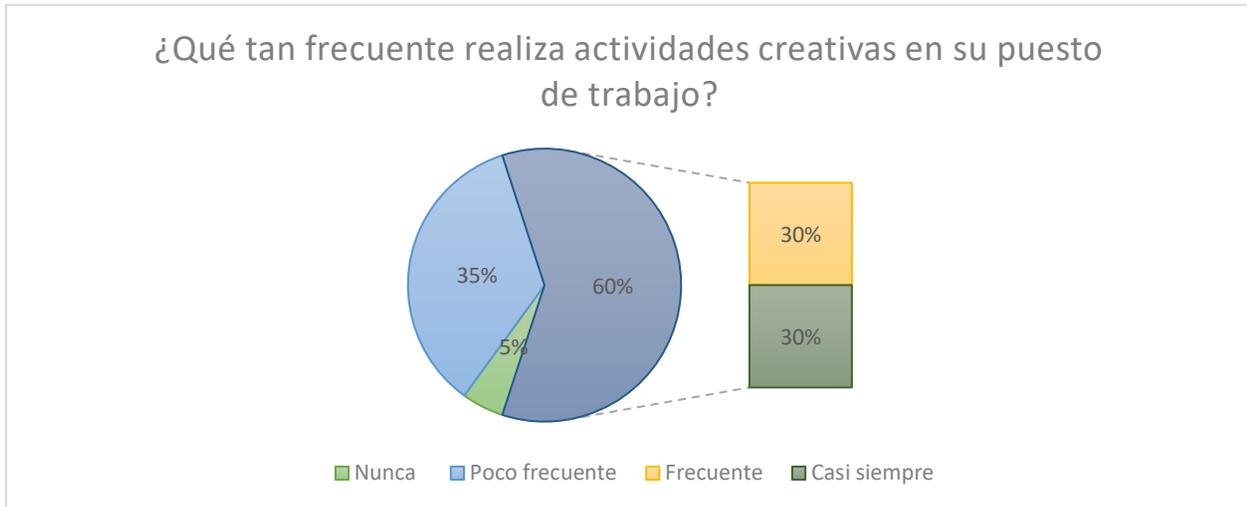
Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

En las sucursales, el mayor fracaso que deben evitar es el no cumplir las metas mensuales de venta. Una de las estrategias para manejar esta situación es identificar el buen trabajo y conversar con el equipo para saber en qué se puede mejorar y en qué se puede ser más rápidos. Al no vender un producto o no llegar a la meta, se plantea que la próxima vez “el cliente no se me irá” y si a pesar de ello hubo incumplimiento de ventas lo compensan en el siguiente mes.

Otro punto es que si una promoción de productos no da resultado se crea una nueva, al tener alternativas se ve cuál tiene mayor demanda. Todo esto requiere de un respiro para poder escuchar, conversar y tomar una decisión para corregir el error o asumir las consecuencias de este.

**Figura 9**

*¿Qué tan frecuente realiza actividades creativas en su puesto de trabajo?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

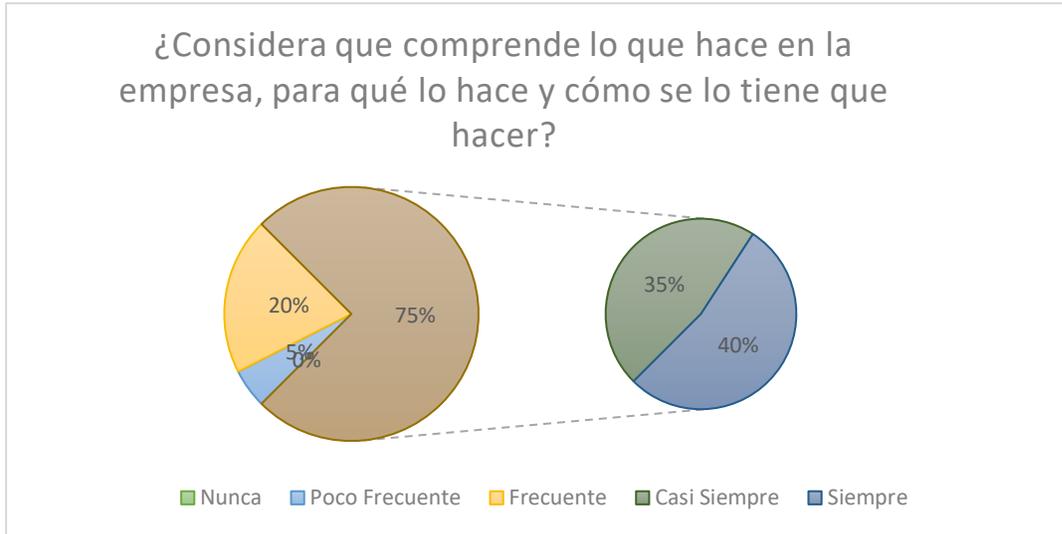
El 35% de los ejecutivos comerciales opina que de manera poco frecuente realiza actividades creativas en su puesto de trabajo, el 30% opina que es frecuente, el 30% que casi siempre lo realiza y solo el 5% considera que nunca realiza este tipo de actividades. Este resultado nos permite identificar que a pesar de ser una organización familiar centralizada y con poderes jerárquicos muy asentados, el ejecutivo comercial considera que el 60% de su tiempo realiza actividades creativas en su puesto de trabajo.

Tecnodigi Cía. Ltda. como empresa, siempre ha estado asumiendo riesgos y el equipo de trabajo también, el gerente comenta que los cambios son importantes, pero consideran que no todo el personal lo hace ya que se ha evidenciado a personas que solo siguen órdenes, otras que solo dan órdenes y otras que discuten las órdenes.

Es muy importante conocer cuál es el papel de cada uno de los integrantes de la organización, en este sentido y con base a las encuestas realizadas a los ejecutivos comerciales se determinó que el 40% de ellos considera que comprende lo que hace en la empresa, para qué lo hace y cómo lo debe hacer, el 35% casi siempre, el 20% de manera frecuente y un 5% poco frecuente. Esta información se manifiesta en la Figura 10.

**Figura 10**

*¿Considera que comprende lo que hace en la empresa, para qué lo hace y cómo se lo tiene que hacer?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

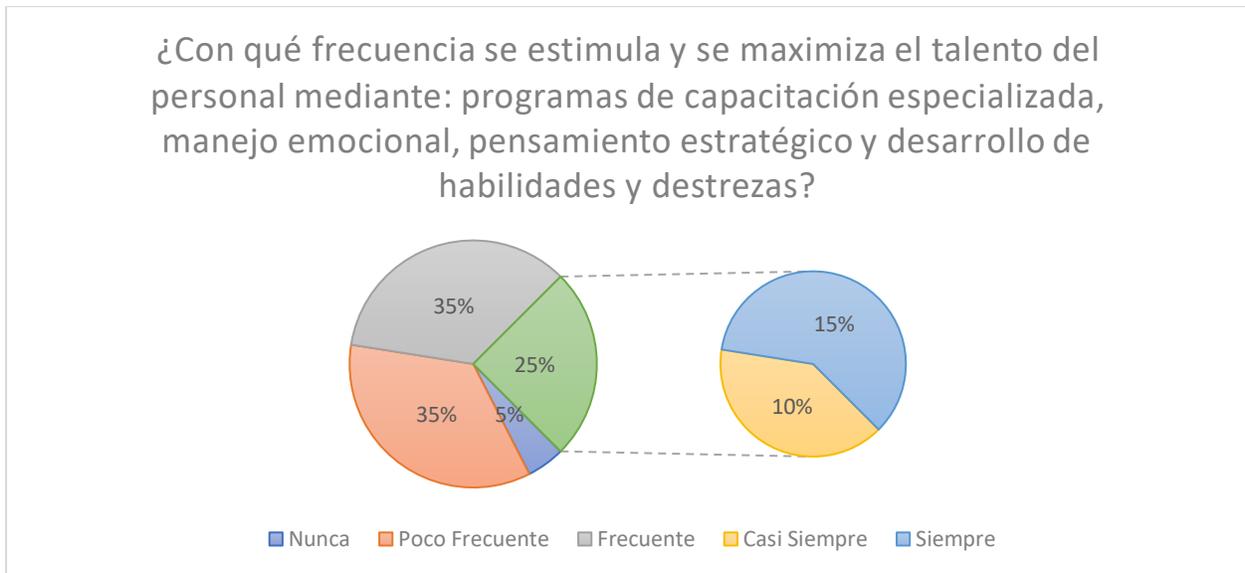
#### **4. 3 La estimulación del intraemprendimiento en la empresa familiar Tecnodigi Cía Ltda.**

Tecnodigi Cía Ltda., al ser una estructura familiar, limita la consideración de maximizar el talento de personas fuera de la familia, por lo que para el trabajador en general se disminuyen las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Existen incentivos como, por ejemplo: “horarios especiales, apoyo en estudios, capacitaciones específicas dependiendo de la rama en donde estén”, pero esto no ha sido establecido como norma para todo el personal.

En la encuesta realizada a los ejecutivos comerciales, el 35% de ellos considera que frecuentemente se estimula y se maximiza el talento del personal mediante programas de capacitación especializada, manejo emocional, pensamiento estratégico y desarrollo de habilidades y destrezas, otro 35% considera que es poco frecuente, un 15% considera que siempre, un 10% que casi siempre y un 5% que nunca. Solo el 25% de los ejecutivos comerciales consideran que se estimula y se maximiza el talento en la organización siempre o casi siempre.

**Figura 11**

*¿Con qué frecuencia se estimula y se maximiza el talento del personal mediante: programas de capacitación especializada, manejo emocional, pensamiento estratégico y desarrollo de habilidades y destrezas?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

Los jefes de almacén consideran que sería interesante recompensar el tomar riesgos y la experimentación, ya que con ello se puede marcar la diferencia y sobre todo observar quiénes piensan diferente. El arriesgarse a salir de la rutina es muy satisfactorio, aunque consideran que depende mucho de los altos mandos para que las ideas nuevas progresen, es una parte poco explorada por parte de la empresa.

No se cuenta con un sistema que permita dirigir recursos económicos y de tiempo para el incentivo de programas de desarrollo ya que la estructura familiar lo complica. Adicionalmente solo ha habido una gestión del 50% (cuatro de los ocho jefes de almacén) para solicitar recursos destinados para programas de desarrollo del empleado, considerando que las respuestas no son del todo positivas.

Comentan que en una ocasión solo se les pidió “elaborar un FODA de cada sucursal”, además comentan que no se ha gestionado recursos por la falta de información, por falta de tiempo o por la alta

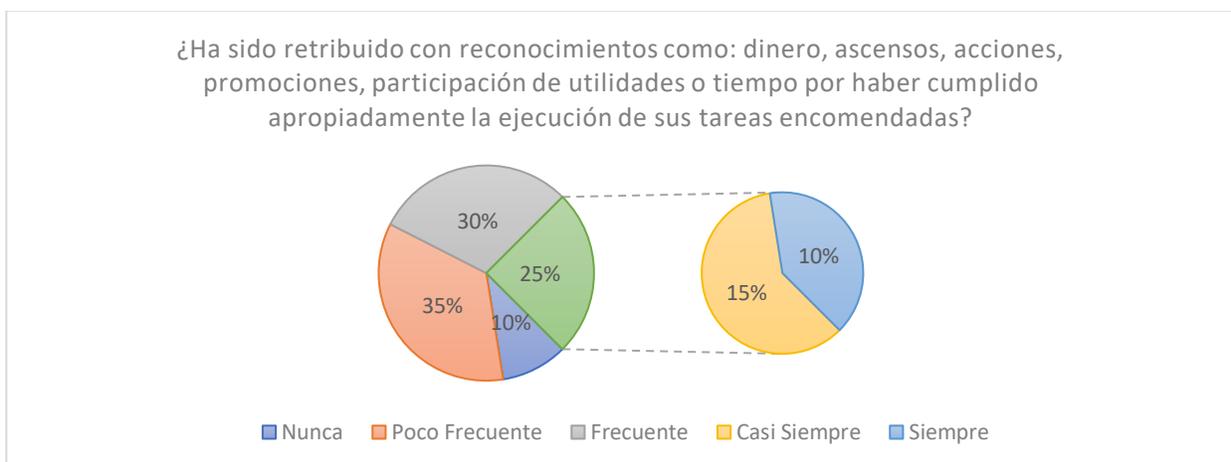
rotación de personal, pero a pesar de que no se ha gestionado recursos, si se ha asistido a cursos y capacitaciones que tratan sobre las marcas a vender.

Al hablar del tema de incentivos en el caso de Ecuador, la repartición de utilidades es estipulada por ley. Muchas veces el plan de recompensa por cumplimientos de metas de venta, es en dinero, aunque otras recompensas se presentan en espacio y tiempo para que el empleado pueda desarrollarse. En pocas ocasiones se ha evidenciado ascensos y estímulos para el desarrollo profesional mediante el apoyo para estudios, pero en sí no se cuenta con un sistema de recompensas estructurado.

Como resultado de las encuestas aplicadas a los ejecutivos comerciales, el 35% de estos considera que de manera poco frecuente ha sido retribuido con reconocimiento como dinero, ascensos, acciones, promociones, participación de utilidades o tiempo al haber cumplido apropiadamente las tareas encomendadas, el 30% lo considera que frecuente, el 15% que casi siempre, un 10% considera que siempre y un 10% considera que nunca.

**Figura 12**

*¿Ha sido retribuido con reconocimientos como: dinero, ascensos, acciones, promociones, participación de utilidades o tiempo por haber cumplido apropiadamente la ejecución de sus tareas encomendadas?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

Al hablar sobre cómo identifican las necesidades de sus empleados, la gerencia comenta que no se logra un conocimiento total de las necesidades ya que existe alta rotación. En cambio, los jefes de almacén comentan que sí conocen las necesidades de su equipo, algunos las recopilan mediante pláticas, formatos, buenas relaciones interpersonales y las percepciones naturales de qué es lo que pudieran necesitar, de esta manera pueden maximizar y retener el talento al investigar temas importantes de su vida enfocándose hacia el lado humano.

La estabilidad laboral, el sueldo justo y a tiempo, el aprendizaje y la reputación de trabajar en una de las empresas más reconocidas de la ciudad ha sido un incentivo importante. Dar sentido de bienestar con un buen ambiente de trabajo, comunicativo, fortalecedor de habilidades y apoyo a las debilidades, les hace sentir importantes y que procuren ser cada día mejores. En una de las sucursales que operan con horarios de centro comercial, determinaron que uno de los mayores problemas es la falta de tiempo del trabajador con su familia, por lo que se organizan fines de semana libres o días continuos libres para fortalecer los lazos de armonía y compañerismo, pero lamentablemente esto no sucede en todas las sucursales. El formar un equipo de trabajo con sentido familiar fomenta la confianza, el ser amigos y el apoyo mutuo. Algunos jefes de almacén comentan que si hay un buen día se hacen actividades fuera del entorno laboral.

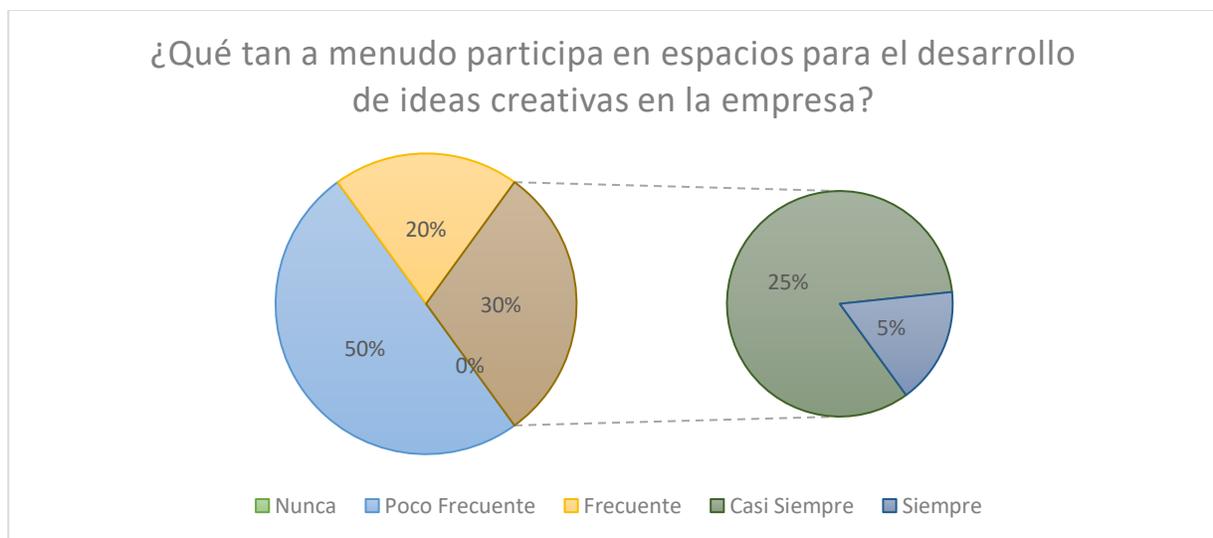
También se consultó sobre las estrategias que utilizan para estimular la creatividad en su equipo, algunos jefes de almacén invitan a cenar a su equipo para que se puedan hacer dinámicas y obtener ideas. Otra manera es con el ejemplo, ya que cuando el jefe de almacén expone sus propias ideas da la pauta para que su equipo también lo haga, de manera que no se sientan presionados, coartados, invadidos o limitados. Por otro lado, uno de los jefes de almacén comenta que delega a una persona una actividad en específico para ver su potencial y si se siente limitado ayudarlo para que pueda expresar lo que desee hacer.

Al no tener horarios flexibles se trata de estimular al equipo con descansos después de cumplir las actividades de manera satisfactoria, también a manera de juegos se trata de organizar la exhibición de cada segmento de productos. Finalmente una de las propuestas también es el acompañamiento en la venta de artículos, apoyando al ejecutivo comercial en la atención del cliente, estar atento a lo que necesite y sugerir ideas con el fin de cerrar la venta.

Según las encuestas aplicadas a los ejecutivos comerciales, el 50% de ellos opina que de manera poco frecuente ha participado en espacios de desarrollo de ideas creativas, el 25% casi siempre, el 20% es frecuente y un 5% lo considera que siempre.

**Figura 13**

*¿Qué tan a menudo participa en espacios para el desarrollo de ideas creativas en la empresa?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada

Al hablar de la estrategia empresarial, el gerente comenta que sí es compartida desde el primero momento e incluso se la manifiesta en la entrevista de trabajo, en ese momento se expresa la frase clave de la estrategia: “el servicio al cliente es lo más importante”. Por otro lado los jefes de almacén consideran que se ha compartido la misión y visión de la empresa pero no está bien comprendida, por lo que se requiere de mayor socialización para poder actualizar qué es lo que se está persiguiendo.

Existen reuniones semestrales por parte de gerencia para recordar al equipo sobre estos temas, pero no hay información que se conozca diariamente ya que cada quién llega a cumplir las tareas que fueron encomendadas.

La estrategia general de la organización solo la conocen los altos mandos y en ocasiones cuando surgen las reuniones de Gerencia con los jefes de almacén, quienes tienen la responsabilidad de permearla a su equipo de trabajo. Lo que si se comparte a todas las sucursales son las estrategias específicas de venta para cada uno de los locales, ya que varían dependiendo del entorno en donde se desarrollan.

Los jefes de almacén como mando medio no han participado en la elaboración de la estrategia empresarial general ni mucho menos ha habido apertura para el equipo de trabajo, ya que esta responsabilidad es netamente ejecutada por los altos mandos, aunque no descartan la escucha de sugerencias. Por otro lado comentan que sí han participado en la estrategia de ventas y publicidad, ya que en ocasiones les han solicitado información como cuál es su misión y visión individual, información sobre ventas y cómo manejar la publicidad, algunas se han enviado por escrito sin tener resultados y otras si han sido escuchadas.

Se consultó si los términos innovación y desarrollo se presentan de manera explícita en la estrategia empresarial a lo que tanto Gerencia como las jefaturas comentan que no. En el caso de acciones que haga la empresa como la implementación de *ecommerce* se lo desarrolló de manera independiente a las jefaturas de almacén.

La organización posee normas aparentemente rígidas pero el gerente considera que son flexibles, los jefes de almacén comentan que se encuentra dividido en un 50-50, los que opinan que las normas son rígidas lo atribuyen a que siempre se les dice qué es lo que tienen que hacer y eso debe cumplirse, pero que no se han sentido aprisionados por ello. Por otro lado la otra mitad que comenta que es flexible, es porque la empresa está viviendo un cambio al intentar una administración menos tradicional.

Las responsabilidades si se identifican claramente en la organización, las actividades diarias están listas para ejecutarlas y el área de trabajo queda bajo la responsabilidad de cada persona a la que le ha sido designada, de hecho existe un manual para cada función.

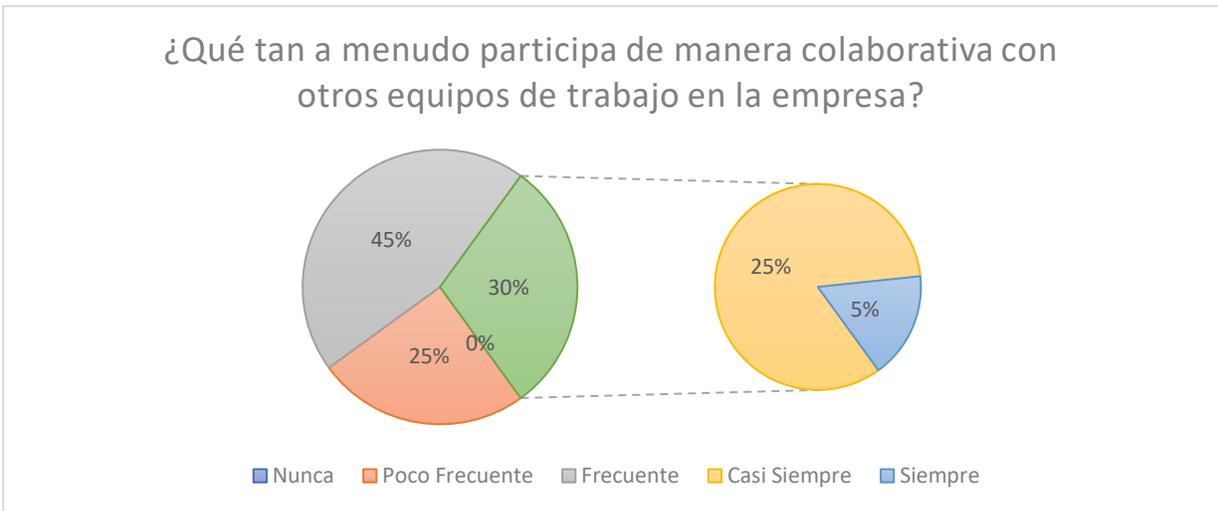
La empresa se ha renovado tanto en la introducción de nuevos productos, la apertura de sucursales, las bitácoras de control, comercio electrónico y el sistema informático.

Al ser una empresa familiar las decisiones se toman entre hermanos, por lo tanto es de manera centralizada. Para tomar una decisión, esta debe pasar por el directorio para ser aprobada, en ocasiones se han presentado ideas provenientes de mandos con jerarquías menores pero no llegan a ser parte de las decisiones grandes ya que las ideas no están en su totalidad comprometidas, así que las decisiones regresan a ser centralizadas. “Muchas veces es preferible seguir haciendo lo mismo porque el cambio implica un esfuerzo mayor y todo cambio implica un costo”, comenta el gerente general.

El trabajo que desempeña cada sucursal es de manera individual y generalmente no existen espacios para trabajar de manera colaborativa, limitando la oportunidad de establecer estrategias con otras sucursales, aunque comunicación para compartir ideas, sí ha existido. Una de las ideas presentadas consistía en la rotación de personal y de jefaturas para comprender de mejor manera los ambientes laborales de las otras sucursales, se ha gestionado pero no se ha ejecutado. Otra de las ideas se ha basado en un 10% de descuento los días miércoles en sucursales ubicadas en centros comerciales de baja afluencia de gente. En general se considera que los departamentos están conectados pero se carece de una estrategia establecida para ello, evidenciado en la Figura 14.

**Figura 14**

*¿Qué tan a menudo participa de manera colaborativa con otros equipos de trabajo en la empresa?*



Elaboración propia con base en la encuesta ejecutada.

El compromiso existe en la empresa ya que se lo demuestra llegando puntual al trabajo, al ponerse el uniforme con el respectivo gafete, al participar en conferencias fuera del horario de trabajo e incluso en actividades en conjunto como las cenas navideñas, pero así mismo, se requieren de programas para poder fortalecerlo y generar un sentido de propiedad.

Los logros se comunican en medio de las reuniones semanales con los jefes de almacén, a partir de ello el jefe de almacén tiene la responsabilidad de comunicar a su equipo, pero esto no es compartido de manera general a toda la organización.

#### **Conclusión del capítulo 4**

En este capítulo se presenta toda la evidencia recopilada a través de las entrevistas a los líderes organizacionales y a las encuestas aplicadas a los ejecutivos comerciales de Tecnodigi Cía. Ltda.

Esta información permitió introducirnos a profundidad en el contexto donde se presenta el fenómeno de estudio y ejecutar la triangulación de datos para obtener respuestas desde varias fuentes con el fin de obtener mayores perspectivas y mitigar el riesgo de un sesgo perceptual.

La manera en que es presentado este trabajo permite detallar los aciertos y las falencias que tiene la empresa respecto al aprovechamiento del intraemprendimiento como estrategia empresarial o como el intento de la adaptación de una nueva cultura organizacional.

Como se mencionó en el capítulo metodológico, el interés de esta investigación no se basa en una generalización estadística sino más bien en recrear herramientas para que se utilicen en contextos similares al estudiado y permitan a los tomadores de decisión elaborar nuevas estrategias, utilizando el activo más importante de su organización, el talento humano.

El análisis a profundidad, propio de un método de caso, nos permite visualizar el terreno en donde se desarrolló la investigación y elaborar las conclusiones y recomendaciones que se presentan en el siguiente capítulo.

## CONCLUSIÓN

### Conclusión

Fortalecer a la empresa familiar ecuatoriana mediante herramientas que promuevan la identificación y estimulación del intraemprendimiento, es un aporte para impulsar proyectos que lleven a este tipo de empresas a un nivel más alto de competitividad e incluso el de la internacionalización.

Conocer de qué manera el intraemprendimiento se comporta en las organizaciones familiares y cómo actúan los líderes organizacionales frente a este fenómeno, nos brinda esa luz para aprovechar y promover estrategias empresariales en donde la orientación principal sea la interacción de ideas entre todos los miembros de la organización.

Tal como ha sido mencionado en nuestra proposición teórica, la falta de información y comprensión del término intraemprendimiento y de todos los conceptos que se relacionan con este, ha limitado la participación de los líderes organizacionales de Tecnodigi Cía. Ltda. en la generación de nuevas estrategias que aprovechen al intraemprendimiento dentro de la organización.

Aunque no exista socialización referente al término intraemprendimiento este se presenta de manera natural independientemente del tipo de organización que se analice. Muchos autores determinan que se requiere de un tipo de cultura inclinada a ser adhocrática-participativa para que estos comportamientos sean evidenciados (Naranjo-Valencia et al., 2011), sin embargo, en Tecnodigi Cía. Ltda. se cuenta con evidencias de intraemprendimiento y libertad para proponer ideas de mejora, a pesar de ser una empresa familiar centralizada y controlada por la opinión de sus varios jefes.

Esta investigación nos demuestra que el intraemprendimiento a pesar de encontrar limitantes para desarrollarse, busca la manera de manifestarse en los contextos organizacionales familiares, por lo que es necesario manifestar la evidencia de intraemprendimiento que se identificó en Tecnodigi Cía. Ltda. mediante las entrevistas y encuestas aplicadas, mismas que dieron como resultado la tabla 8 presentada a continuación.

**Tabla 8***Evidencia de intraemprendimiento en Tecnodigi Cía Ltda*

<b>Manifestación de intraemprendimiento</b>	<b>Estimulación del intraemprendimiento</b>
Exposición de ideas de mejora en sucursales.	Introducción de nuevas líneas de productos.
Autocapacitación de nuevos productos.	Bitácoras de control para mitigar conflictos.
Búsqueda de formas de comercialización para mercados tradicionalistas.	Incentivos económicos al cumplimiento de metas.
Actitud positiva.	Repartición de utilidades.
Cumplimiento de metas.	Recompensas en espacio y tiempo.
Buena energía.	Ascensos.
Estrategias de enganche.	Estabilidad laboral.
Mejora en la exhibición de productos para una mayor rotación de inventario.	Sueldo justo y a tiempo.
Servicio post venta.	Reconocimiento al trabajar en una de las empresas de mayor trayectoria de la ciudad.
Escuela de <i>disc jokey</i> .	Sentido familiar.
Iniciativa.	Cenas de equipo.
Toma de riesgos.	Participación en la estrategia de venta de la sucursal a la que pertenece.
Adaptación rápida a nuevas disposiciones.	Renovación de la organización de manera constante.
Anticipación a necesidades al punto de desafiar a competidores, ejemplo: Buscar qué locales afectan o afectarán al negocio, formas de mejorar la atención al cliente, comparar precios con la competencia, mejorar garantías.	

Aportar información clave al departamento de marketing, basándose en el mercado internacional.	
Formato de revisión de exhibiciones.	

Elaboración propia

Además, es importante manifestar que existe un esbozo de dos nuevos conceptos que pueden clarificar y ayudar a la comunidad empresarial a aprovechar el intraemprendimiento en sus organizaciones. Estos conceptos son:

- Evidencia del intraemprendimiento: Es reconocer qué comportamientos individuales voluntarios están orientados a la búsqueda y al aprovechamiento de oportunidades por parte de los integrantes que conforman una organización, independientemente del rango jerárquico al que pertenezcan.
- Estimulación del intraemprendimiento: Son las acciones y apoyos que implementa la organización a través de sus líderes organizacionales para que los comportamientos intraemprendedores identificados den el resultado esperado.

La carencia de interacción e interdependencia de los componentes de un sistema empresarial gerencia-empleado-ideas también ha obstaculizado que se gesten una cultura organizacional basada en el intraemprendimiento como lo mencionó Martins y Terblanche (2003) y Amo (2010) en sus estudios, por lo que se requiere de comportamientos pioneros que también formen parte de este sistema interdependiente: El comportamiento intraemprendedor (a nivel individual) y el emprendimiento corporativo (a nivel organizacional).

A pesar de que Tecnodigi Cía. Ltda. es una empresa familiar comercial y no se caracteriza por manejar procesos creativos, sus actores suelen participar en actividades de este estilo sin darse cuenta de ello. Aprovechar estas acciones permitirá impulsar esta capacidad creativa de los trabajadores en la

empresa y contrarrestar la estadística del estudio GEM Ecuador (2017) en donde expresa que la participación del ecuatoriano en temas de intraemprendimiento es solo del 0,5%.

El punto crítico de esto es que no existen herramientas de identificación y evaluación de ideas creativas ya que la falta de una estructura formal de evaluación de las mismas, conlleva a evaluar propuestas sin criterios de selección y con alta probabilidad de que no puedan ser defendidas ni ejecutadas.

Este estudio brinda la oportunidad de implementar un nuevo enfoque en la generación de nuevas ventajas competitivas organizacionales, incentivando a las empresas familiares para que apliquen nuevas formas de trabajo y expandan sus horizontes al crear espacios de desarrollo.

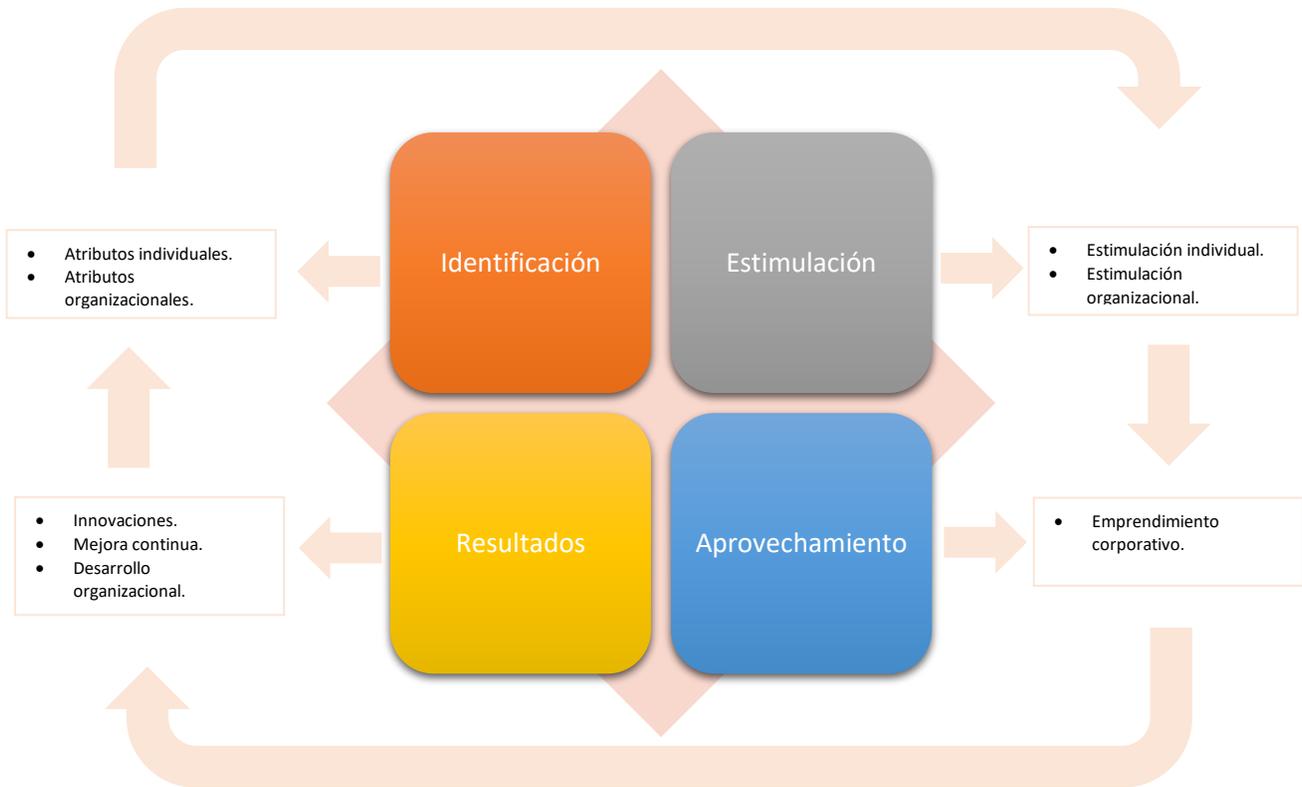
Para que una organización pueda adoptar nuevos paradigmas y tenga éxito en ello, debe trabajar la relación alto mando-empleado y la motivación en sus equipos de trabajo, descentralizando el poder y fomentando todo un sistema de comunicación que pueda capitalizar la productividad y los comportamientos emergentes voluntarios, como lo es el intraemprendimiento.

Ecuador y toda latinoamerica debe asumir la responsabilidad sobre su desarrollo tanto económico y empresarial, no solo por parte de las empresas ya posicionadas sino también en las empresas que requieren de nuevas alternativas para mejorar su competitividad y crecimiento. Así como cada día nacen empresas en la economía ecuatoriana y sin dudar en toda Latinoamérica, pero así mismo desaparecen al no tener las herramientas necesarias para enfrentar un mercado tan cambiante y competitivo, es ahí donde el intraemprendimiento juega un papel importante.

Por tanto, este trabajo de investigación se resume en el siguiente modelo de identificación y estimulación del intraemprendimiento para las organizaciones familiares, de manera que adopten nuevas perspectivas de intervención con sus equipos de trabajo e inicien y propicien entornos donde prime las ideas creativas; con el fin de que la innovación, mejora continua y desarrollo organizacional no sea un fin inalcanzable para estas organizaciones empresariales.

**Figura 15**

*Modelo intraemprendimiento en la empresa familiar*



Elaboración propia

## **Líneas de investigación**

La metodología utilizada en este trabajo de investigación puede ser usada para replicar el estudio del intraemprendimiento a profundidad en empresas con características similares y desarrollar nuevos enfoques para implementar estrategias organizacionales en empresas que veían esta posibilidad muy lejana.

Así mismo se recomienda proponer en la investigación programas de intraemprendimiento para que sean evaluados en el lapso del tiempo, con el fin de encontrar mayores evidencias sobre cómo elaborar e implementar procesos creativos que tengan como base el fenómeno estudiado en esta investigación.

La encuesta utilizada en este trabajo puede ser la pauta para la construcción de una investigación aplicada a las empresas familiares de generalización estadística con una muestra mayor, brindando una visión más general de cómo se está manifestando el intraemprendimiento en la organización familiar no solo ecuatoriana sino de toda latinoamerica.

## REFERENCIAS

- Aguilera, R. M. (2013). Identidad y diferenciación entre Método y Metodología. *Estudios políticos (México)*, (28), 81-103. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16162013000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162013000100005&lng=es&tlng=es)
- Antoncic, J., y Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607. doi: 10.1108/02635571111133560
- Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495- 527. doi: 10.1016/S0883-9026(99)00054-3
- Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24. doi: 10.1108/14626000310461187
- Åmo, B.W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. *Int. J. Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144–158.
- Arosemena, G. (2007). Ecuador debe mejorar su productividad. *Bepress*. Recuperado de:  
[https://works.bepress.com/guillermo\\_rosemena/39/](https://works.bepress.com/guillermo_rosemena/39/)
- Ascencio-Cristóbal, L., Fábregas-Rodado, C., y Carmona-Campo, C. (2019). Cultura organizacional y el intraemprendimiento académico en la Universidad de Guayaquil-Ecuador. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 79-103. doi: <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3427>
- Astudillo S., y Prada Trigo, J. (2017). Empresas turísticas y factores de innovación: Evidencias a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador). *Cuaderno virtual de turismo*, (17)3, 5-21. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=115454650001>

- Avendaño, W. (2012). Innovación un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta, Norte de Santander (Colombia). *Semestre económico*, 15(31), 187-208. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v15n31/v15n31a9.pdf>
- Ávila Baray, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)
- Ayala, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847107004>
- Basantes-Avalos, J., González-del Foyo, M. E., y Bonilla-Torres E. (2015). Caracterización de las pequeñas y medianas empresas en el sector textil de la economía ecuatoriana. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. Recuperado de: <https://revistas.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/viewFile/544/520>
- Bonilla Castro, E., Hurtado Prieto, J., y Jaramillo Herrera, C. (2009). *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. México: Alfaomega.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro J., y Sousa-Ginel, E. (2011). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*. Universidad de Cadiz. Universidad Pabo de Olavide. Recuperado en: [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Ruiz-Navarro/publication/258142860\\_The\\_intrapreneur\\_and\\_innovation\\_in\\_creative\\_firms/links/5714a67a08aeff315ba364e3/The-intrapreneur-and-innovation-in-creative-firms.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Ruiz-Navarro/publication/258142860_The_intrapreneur_and_innovation_in_creative_firms/links/5714a67a08aeff315ba364e3/The-intrapreneur-and-innovation-in-creative-firms.pdf)
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: Addison-Wesley Publishing.
- Camino-Mogro, S., y Bermúdez-Berrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pendientes Económicos*, 2(3), 46-72.

- Camino-Mogro, S., Bermúdez-Berrezueta, N., Alvarado-Aucaquizhpi, D., y Vite-Vera, F. (2018). Estudio sectorial: Mipymes y grandes empresas del Ecuador Periodo 2013-2017. Superintendencia de compañías, valores y seguros.
- Carvaja, S., Donoso, M., Venegas, R., y Cárdenas, C. (2015). Identificación de Factores Clave en la Cultura de Innovación. El Caso de la Mediana Minería en Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*,10(1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/847/84736978010.pdf>
- Castañeda, J. J. (2011). *Metodología de la investigación (2a. ed.)*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Censo Económico del Ecuador. (2010). Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Chávez, N. (2017). *Cultura de innovación y su gestión, una revisión a su estado del arte*. Coloquio de Investigación Multidisciplinaria 2017, Orizaba Veracruz México.
- Chávez Cruz, G., Campuzano Vásquez, J., y Betancourt Gonzaga, V. (2018). Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Conrado*, 14(65), 247-255. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Claver, E., Llopis, J., García, D., y Molina, H. (1998). Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68. doi: 10.1016/1047-8310(88)90005-3
- Código de la Producción, Comercio e Inversiones (Registro Oficial, 2010). Recuperado de: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec088es.pdf>
- Coller, X. (2006). Estudios de caso. Cuadernos metodológicos.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. (2011).

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CEPAL. (2019). Tabla Actualización de proyecciones de crecimiento de América Latina y el Caribe en 2018 y 2019. Recuperado de: [https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-proyecciones\\_octubre-2018\\_esp.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/tabla-proyecciones_octubre-2018_esp.pdf)
- Cornell University, INSEAD, y WIPO. (2018). *Global Innovation Index. Energizing the World with innovation*. Thaca, Fontainebleau, and Geneva.
- Cruz, D. C. C., Olivares, O. S., y González, G. M. (2014). *Metodología de la investigación*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>
- Edú, S., Moriano, J., y Morelo, F. (2014). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), doi: 10.1007/s11365-014-0333-4
- Deprez, J. (2017). Dreamers who do, how leaders encourage intrapreneurship. Doctoral thesis. Ku Leaven
- Directorio de Empresas y Establecimiento del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos DIEE (2018).
- Drejer, A., Christensen, K.S., y Ulhøi, J.P. (2004) Understanding intrapreneurship by means of state-of-the-art knowledge management and organisational learning theory, *Int. J. Management and Enterprise Development*, 1(2), 102–119.
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281010>
- Flores, M., Recalde, L., y Parra, D. (2016). Características de las Pymes familiares en la ciudad de Quevedo. Ecuador. *Revista Publicando*. 3(9), 494-508.
- Flyvbjerg, B. (2005). Cinco equívocos sobre la investigación basada en estudios de caso. *Estudios Sociológicos*, 23(68), 561-590.

- Galván-Vela, E., y Sánchez-Limón, M. (2018). Conceptualization and characterization of intrapreneurship: an exploratory study. *Dimensión Empresarial*, 161-176. doi: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i2.1538>
- Gálvez, E. (2011). Cultura Intraemprededora e innovación: un estudio empírico en las MIPYME turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 103-114. Recuperado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225022711008>
- Gálvez, E., y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de admnistración*, 24(42), 125-145. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042006>
- Global Family Business Index (2019). Recuperado de: <http://familybusinessindex.com>
- Garzón, M. A. (2004). La innovación intraemprededora liderada por los gerentes de las Pymes. *Universidad Empresa*, 3(6), 74-109.
- González, J., García, L., Lucero, C., y Romero, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento y gestión*, 36. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.36.5567>
- Gundermann Kröll, H. (2004). El método de los estudios de caso. En María Luisa Tarrés (coord.). *Observar, Escuchar y Comprender: Sobre La Tradicion Cualitativa en la Investigación Social*, México, El Colegio de México/Flacso-México/Miguel Ángel Porrúa librero-editor, pp 249-284.
- Guaipatin, C., y Schwartz, L. (2014). Ecuador, análisis del sistema nacional de innovación, hacia la consolidación de una cultura innovadora. *Banco Interamericano de Desarrollo*. División de Competitividad e Innovación. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/en/ecuador-analisis-del-sistema-nacional-de-innovacion-hacia-la-consolidacion-de-una-cultura>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead: McGraw Hill. Versión en castellano: *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Alianza; 1999.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., y 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. doi: 10.1177/104225879902400202

Hughes, A. (2001). Innovation and Business Performance: Small Entrepreneurial Firms in the UK and the EU. *New Economy*, 8(3), 157-163. doi: 10.1111/1468-0041.00208

Índice Global de la Innovación (2018). Recuperado de:  
<https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4330>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2010). Censo Nacional Económico – CENEC.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). Contador Poblacional. Recuperado de:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Jasso, J. (2011). Emprendedor y emprendedurismo. Reflexiones y consideraciones de una teoría en construcción. *Hunab Ku Economía & Negocios*, 1, 93-99. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/313460311\\_Impacto\\_de\\_la\\_Orientacion\\_Emprendedora\\_en\\_el\\_Desempeno\\_Empresarial\\_El\\_caso\\_de\\_las\\_empresas\\_de\\_Software\\_en\\_Yucatan\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/313460311_Impacto_de_la_Orientacion_Emprendedora_en_el_Desempeno_Empresarial_El_caso_de_las_empresas_de_Software_en_Yucatan_Mexico)

Jasso, J., y Torres, A. (2008). La gestión del conocimiento en las empresas y organizaciones: el dilema de la absorción, creación, resguardo y aprendizaje. *Revista de ciencias de gestión, Institut de Socio-Economie des Enterprises et es Organisations*, 66, editorial ISEOR.

Jasso-Villazul, J., y Torres-Vargas, A. (2020). Nuevos mecanismos de colaboración público-privada para el desarrollo y acceso a la vacuna COVID-19: una perspectiva desde la teoría fundamentada. *Contaduría y Administración Especial COVID-19*, 65(4), 1-19. doi:  
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.3134>

Kantis H., y Drucaroff, S. (2009). Emprendimiento corporativo en América Latina. Washington, D.C: FOMIN & BID.

- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., y Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315-344. doi: 10.1080/13594320500170227
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership for the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(1), 1–11.
- Kuratko, D. F., y Morris, M. H. (2003). Corporate Entrepreneurship: The dynamic Strategy for 21<sup>st</sup> Century Organisations. En G.D. Libecap (Ed.), *Issues in Entrepreneurship: Contracts, Corporate Characteristics and Country Differences, 2002*. Amsterdam: Elsevier Science.
- 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>.
- Krot, K., y Lewicka, D. (2012). Key Characteristics of innovation culture – case study of Polish Lingerie Company. En C. Yam y otros (Organizadores). *3rd International Conference on Education and Management. Technology 2012*. Congreso llevado a cabo en International Economics Development and Research Center, Jeju Island South Korea
- Larrea, R. (2016). Análisis del emprendimiento y la innovación en la economía del Ecuador durante el periodo de 2010-2014. Tesis Licenciatura Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., Izquierdo, E., Zambrano, J., y Tenesaca, T. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017*. ESPAE-ESPOL.
- Lessem, R. (1988). *Intrapreneurship*. Wilwood House, Aldershot.
- López González, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17 (56), 139-144. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=35630150004>
- Martínez, R. H. (2012). *Metodología de la investigación*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>

- Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martins, E., y Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. doi: 10.1108/14601060310456337
- Marulanda C., López, M., y López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 3-10. doi: 10.067/S0718-07642016000600002
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., y Vojak, B. (2007). Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 753–768.
- McLean, L. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, (7), 226–246.
- Minsal, D., y Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed* 2007,16(3). Recuperado de: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_3\\_07/aci08907.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm)
- Nacional Financiera. (2013). Clasificación de PyMES. Recuperado de:  
[https://www.nafin.com/portalnf/files/secciones/capacitacion\\_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion1\\_1.pdf](https://www.nafin.com/portalnf/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion1_1.pdf)
- Naranjo-Valencia, J., y Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223-236. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>

- Naranjo-Valencia, J., Jiménez, D., y Sanz-Valle, R. (2011). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15, 63–72. doi: 10.1016/j.cede.2011.07.004
- Observatorio de la pequeña y mediana empresa. Universidad Andina Simón Bolívar. (2019). Recuperado de: [http://portal.uasb.edu.ec/contenido\\_centro\\_programa.php?cd\\_centro=15](http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa.php?cd_centro=15)
- OECD y EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo*. Oslo, Noruega: OECD.
- OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ogliastri, E. (2013). ¿Empresa familiar emprendedora?. *Debates IESA*, 8(1), 11-15. Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/e-13ogliastri.pdf>
- Ortíz, K., Campos, E., Alvarado, M., y Alcívar, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales*. 25(4), 161-174.
- Pacheco, M. D., y Vizueta, J. V. (2018). La filantropía en las empresas familiares del Ecuador. *Revista científica ecociencia*, 4(1), 1-22. Recuperado de: <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/21>
- Páez, O. (2015). *The impact of an intrapreneurial culture on innovation in consulting companies in Quito, Ecuador*. (Master thesis). Maastricht School of Management.
- Paltín, C., y Rea, D. (2018). *Análisis de la situación financiera de las grandes empresas cuencanas del sector comercial del 2000 al 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad del Azuay

- Park, S. H., Kim, J., y Krishna, A. (2014). Bottom-Up Building of an Innovative Organization: Motivating Employee Intrapreneurship and Scouting and Their Strategic Value. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 531–560. doi: 10.1177/0893318914541667
- Petit, E. E. (2012). *Desarrollo organizacional para la gerencia de la innovación en Latinoamérica* (Tesis de doctorado, Universidad de Zulia). Recuperada de [tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/3/TDE-2012-07-10T08.../petit\\_torres\\_elsa\\_emilia.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/3/TDE-2012-07-10T08.../petit_torres_elsa_emilia.pdf)
- Petit, E., Abad, R., López, M., y Romero, R. (2012). *Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica*. *Opción*, 28(67), 173-205. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/310/31025156010.pdf>
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Plugge, I. J. (2004). *IBM NL and the Emerging Business Opportunities. Analysis of facilitators and inhibitors for EBO innovation within IBM Netherlands*. (Master thesis). Delft University of Technology.
- Prada, R., Acosta-Prado, J., y Garzón, M. (2016). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Estrategias de renovación empresarial en Colombia. *Revista espacios*, 37(34), 10. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3009482](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3009482)
- Quintana, T. L. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Ragin, C. (2007). *La construcción de la investigación social: introducción a los métodos y su diversidad*, Siglo del Hombre Editores, Bogotá, pp.312
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.)
- Rosales, J. C. (2004). Aplicaciones estadísticas en las Ciencias Sociales. *Matemáticas y Sociedad*, 22.

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

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

Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Sayeed, O. B. y Gazdar, M. K. (2003). Intrapreneurship: Assessing and Defining Attributes of Intrapreneurs. *Journal of Entrepreneurship*, 12(1), 75-89. doi: 10.1177/097135570301200104

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.

Schneider, B., Brief, A., y Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 7-19.

Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles: A Theoretical Historical and Statistical Analysis of Capitalist Process*. New York: McGraw Hill Book Company Inc.

Scribano y Zacarías. (2008). El proceso metodológico de la investigación cualitativa. En Scribano A. *El proceso de la investigación social cualitativa*. Ed. Prometeo, Bs As.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2010). Recuperado de: [plan.senplades.gob.ec](http://plan.senplades.gob.ec)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2014). Recuperado de: [plan.senplades.gob.ec](http://plan.senplades.gob.ec)

Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*. Editorial Ariel S.A. Barcelona, 3° Edición.

Stull, M., y Singh, J. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees. *Case western reserve university*.

Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/profile/Mike\\_Stull/publication/228383477\\_Intrapreneurship\\_in\\_n](https://www.researchgate.net/profile/Mike_Stull/publication/228383477_Intrapreneurship_in_n)

onprofit\_organizations\_Examining\_the\_factors\_that\_facilitate\_entrepreneurial\_behavior\_among  
\_employees/links/00b4952d465f9dc171000000.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2018).

Taylor, R. (2016). Intraemprendimiento incluyente, modelo de sostenibilidad de empleo y cooperación en el Centro de Emprendimiento Pedro Romero. *Revista internacional de cooperación y desarrollo*, 3(1), 35-55.

Tecnodigi Cía. Ltda. (Diciembre, 2019). *Notas explicativas a los estados financieros*. Cuenca: David González, contador general.

Torres, A., y Jasso, J. (2009). Naturaleza y crecimiento de las empresas: la dinámica innovadora en las my pymes en México. En P. Azzarini (Ed.), *Sistemas Regionales de innovación: un espacio para el desarrollo de las pymes: el caso de la industria de maquinados industriales*. (pp 55-70). Mexico DF: MONOCROMO.

Torres, A., y Jasso, J. (2016). Learning and Innovation in Multinational Companies from Emerging Economies: The Case of CEMEX. *Handbook of Research on Driving Competitive Advantage through Sustainable, Lean, and Disruptive Innovation*. Edition: First. Chapter: 18. Publisher: Advances in Business Strategy and Competitive Advantage (ABSCA) Book Series, IGI Global Editors: Latif Al-Hakim, Xiaobo Wu, Andy Koronios, Yongyi Shou

Torres, A., y Jasso, J. (2016). Entrepreneurial capabilities and innovation in firms from late industrialising countries: a case study of a Mexican firm. *International Journal of Work Innovation*, 2(1):101. doi: 10.1504/IJWI.2017.080724

Tushman, M.L., y Anderson, P. (1997). *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*. Oxford University Press: New York, NY.

Ulloa, D. (2019). *Plan de negocios para la apertura de una sucursal de Tecnodigi Cía Ltda. "La Victoria" en la ciudad de Quito*. (Tesis de maestría). Universidad de las Américas (UDLA).

Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. (2010). Observatorio Pyme. Recuperado de:  
[http://portal.uasb.edu.ec/contenido\\_centro\\_programa.php?cd\\_centro=15](http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa.php?cd_centro=15)

Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. (2019). Observatorio Pyme. Recuperado de:  
[http://portal.uasb.edu.ec/contenido\\_centro\\_programa\\_cont.php?cd\\_centro=15&cd\\_link=6382&cd\\_op1=6380&cd\\_op=4021](http://portal.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa_cont.php?cd_centro=15&cd_link=6382&cd_op1=6380&cd_op=4021)

Wood, C. (2004). Entrepreneurial mindset in department of defense (dod) organizations: antecedents and outcomes. (Master thesis). Air Force Institute of Technology.

Yin, R. K. (1984/1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*, Newbury Park CA, Sage

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Características individuales del comportamiento intraemprendedor .....	16
<b>Tabla 2</b>	Categorización de las organizaciones empresariales en Ecuador .....	25
<b>Tabla 3</b>	Participación de las organizaciones empresariales en Ecuador, según su sector .....	26
<b>Tabla 4</b>	Participación de MIPYME y gran empresa en Ecuador según ventas 2017.....	27
<b>Tabla 5</b>	Programas de intraemprendimiento en Ecuador .....	33
<b>Tabla 6</b>	Identificación del intraemprendimiento en la empresa familiar .....	45
<b>Tabla 7</b>	Estimulación del intraemprendimiento en la empresa familiar .....	47
<b>Tabla 8</b>	Evidencia de intraemprendimiento en Tecnodigi Cía Ltda .....	79
<b>Tabla 9</b>	Modelo de entrevista intraemprendimiento aplicada a Tecnodigi Cía Ltda .....	98
<b>Tabla 10</b>	Modelo de encuesta aplicada a Tecnodigi Cía Ltda. ....	108
<b>Tabla 11</b>	Síntesis de resultados de encuestas .....	110
<b>Tabla 12</b>	Coeficiente Alfa de Cronbach (Resultado Encuesta Aplicada) .....	112
<b>Tabla 13</b>	Matriz de correlaciones entre elementos de encuesta intraemprendimiento .....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Organigrama estructural Tecnodigi Cía Ltda .....	43
<b>Figura 2</b>	¿Cuán a menudo ha escuchado el término intraemprendimiento? .....	58
<b>Figura 3</b>	¿Existe libertad para ejercer la iniciativa de proponer ideas de mejora en la organización? .....	59
<b>Figura 4</b>	¿Ha propuesto alguna recomendación que involucre la mejora de un producto, servicio, proceso o mercado en la organización?.....	60
<b>Figura 5</b>	¿Con qué frecuencia asume riesgos?.....	63
<b>Figura 6</b>	¿Qué tan a menudo se siente identificado y comprometido con la empresa? .....	64
<b>Figura 7</b>	¿Considera que las ideas que ha propuesto han sido juzgadas por los rangos de mayor jerarquía en la organización? .....	66
<b>Figura 8</b>	¿Considera que existe apoyo por parte de la gerencia como aumentos de presupuesto para la creación, generación y desarrollo de proyectos de mejora organizacional? .....	67
<b>Figura 9</b>	¿Qué tan frecuente realiza actividades creativas en su puesto de trabajo? .....	68
<b>Figura 10</b>	¿Considera que comprende lo que hace en la empresa, para qué lo hace y cómo se lo tiene que hacer?.....	69
<b>Figura 11</b>	¿Con qué frecuencia se estimula y se maximiza el talento del personal mediante: programas de capacitación especializada, manejo emocional, pensamiento estratégico y desarrollo de habilidades y destrezas? .....	70
<b>Figura 12</b>	¿Ha sido retribuido con reconocimientos como: dinero, ascensos, acciones, promociones, participación de utilidades o tiempo por haber cumplido apropiadamente la ejecución de sus tareas encomendadas?.....	71
<b>Figura 13</b>	¿Qué tan a menudo participa en espacios para el desarrollo de ideas creativas en la empresa? .....	73
<b>Figura 14</b>	¿Qué tan a menudo participa de manera colaborativa con otros equipos de trabajo en la empresa?.....	76
<b>Figura 15</b>	Modelo intraemprendimiento en la empresa familiar .....	82

## APÉNDICE

**Tabla 9**

*Modelo de entrevista intraemprendimiento aplicada a Tecnodigi Cía Ltda*

Componentes	Subcomponentes	Preguntas de la entrevista	Autores
<p><b>Conocimiento Base</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intraemprendimiento.</li> <li>• Emprendimiento corporativo.</li> <li>• Papel del líder organizacional en la estrategia de innovación.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Conoce o reconoce el término intraemprendimiento?</li> <li>2. ¿Qué se le viene a la mente al escuchar el término emprendimiento corporativo?</li> <li>3. Para usted, ¿qué papel juega el líder organizacional en las estrategias de innovación de las organizaciones?</li> </ol>	<p>Preguntas de conocimiento general desarrolladas con base en el mapeo teórico recopilado. Las preguntas realizadas tomaron como referencia los instrumentos utilizados por estos autores los mismos que están parafraseados para justificar la autoría en este trabajo de investigación.</p> <p>Amo (2010); Ayala (2014); Edú et, al. (2014); Kuz</p>

			(2010); Carvaja et. al (2015); Stull y Singh (2005); Prada et. al (2016)
<b>Atributos individuales del intraemprendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía, dedicación y constancia.</li> <li>• Proactividad, necesidad de actuar y necesidad de logro.</li> <li>• Destreza para organizar y trabajar en equipo.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Líder creador de comunidad.</li> </ul>	<p>4. En la empresa o equipo que usted lidera, ¿considera que existe libertad para ejercer la iniciativa de proponer ideas de mejora?, y de ser así, ¿de qué manera estas iniciativas han sido evidenciadas?</p> <p>5. En la empresa, ¿se han introducido ideas de mejora en un producto/servicio/proceso o una nueva tecnología para mejorar la ejecución de las funciones que realizan sus empleados/colaboradores?, de ser así, ¿cuál ha sido ésta o éstas y de dónde han provenido?</p> <p>6. ¿Considera que su personal o equipo de trabajo posee comportamientos proactivos? ¿Por qué?</p>	<p>Las preguntas realizadas tomaron como referencia los instrumentos utilizados por estos autores los mismos que están parafraseados para justificar la autoría en este trabajo de investigación.</p> <p>Pinchot (1985); Antoncic y Hisrich (2003); Amo (2010); Gálvez (2011); Naranjo-Valencia et. al (2015); Rubio (2015); Edú et. al (2014); Wakee et. al (2008); Galván-Vela y</p>

		<p>7. Normalmente, ¿conoce la manera en cómo se delegan las responsabilidades en los equipos de trabajo en su organización?</p> <p>8. Según su opinión: ¿Su personal o equipo de trabajo es creativo?</p> <p>9. ¿Qué pensamientos críticos considera más frecuentes en sus empleados o equipo de trabajo?</p> <p>10.¿Cómo se gestionan los conflictos en la organización?</p> <p>11.¿Cómo se identifican los perfiles que ejercen puestos de liderazgo en la organización?</p> <p>12.¿Está dispuesto a asumir riesgos? y ¿cree que su personal también está dispuesto a ello?</p> <p>13.¿Tolera cambios en las rutinas existentes de la empresa?</p>	<p>Sánchez-Limón (2018); Prada et. al (2016)</p>
--	--	--	--

<p><b>Atributos organizacionales del intraemprendor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioridad por el proyecto.</li> <li>• Visión holística de las necesidades del mercado.</li> <li>• Tolerancia al riesgo.</li> </ul>	<p>14. Al momento de analizar las necesidades de mercado para la estrategia empresarial, ¿el análisis se ha basado solo en las recomendaciones de los altos mandos o también ha existido recomendaciones que provengan de niveles jerárquicos inferiores?</p> <p>15. ¿Ha tenido alguna recomendación para ingresar a nuevos mercados por parte de sus equipos de trabajo?</p> <p>16. ¿Considera que su personal o equipos de trabajo se anticipa a necesidades futuras al punto de desafiar a sus competidores?</p> <p>17. ¿Ha podido reconocer si su personal o equipo de trabajo se siente identificado como propietario de los proyectos internos en los que ha tenido participación dentro de la empresa?</p>	<p>Las preguntas realizadas tomaron como referencia los instrumentos utilizados por estos autores los mismos que están parafraseados para justificar la autoría en este trabajo de investigación.</p> <p>Antoncic y Hisrich (2003); Naranjo-Valencia et. al (2015); Rubio (2015); Galván-Vela y Sánchez Limón (2018)</p>
---	---	---	--

		18. Y finalmente, ¿considera usted que se comprende lo que se hace en la empresa, para qué se lo hace y cómo se lo tiene que hacer?	
--	--	---	--

Continúa

Estimulación del intraemprendimiento			
Componentes	Subcomponentes	Preguntas de la entrevista	Autores
<b>Estimulación individual del intraemprendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia a los riesgos.</li> <li>• Planes de mejora y estimulación de la creatividad.</li> <li>• Promoción del trabajo en equipo.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existe un sistema evaluador de riesgos o reservas de dinero para proyectos que involucren riesgos?</li> <li>2. Según su opinión, ¿el riesgo es la posibilidad de una pérdida o la posibilidad de una ganancia?</li> <li>3. Como alto mando de la organización, ¿usted consideraría dentro del presupuesto la creación de espacios físicos que enfatice el desarrollo nuevos productos, servicios o</li> </ol>	<p>Las preguntas realizadas tomaron como referencia los instrumentos utilizados por estos autores los mismos que están parafraseados para justificar la autoría en este trabajo de investigación.</p> <p>Antoncic y Antoncic (2011); Gálvez (2011); Naranjo-Valencia et. al</p>

		<p>procesos para la empresa? (dirigido solo al alto mando)</p> <p>4. ¿Cómo estimula la creatividad de su personal o equipo de trabajo?</p> <p>5. ¿De qué manera se maximiza el talento de sus colaboradores y cómo los retienen en la organización?</p> <p>6. En la empresa, ¿considera que se juzgan o se incentivan las ideas?</p> <p>7. ¿Existen espacios que permitan el trabajo colaborativo entre equipos interrelacionados (de otros departamentos de la empresa)?</p>	<p>(2015); Rubio (2015); Galván-Vela y Sánchez-Limón (2018); Prada et. al (2016); Carvaja et. al (2015)</p>
<p><b>Estimulación organizacional del intraemprendedor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de recursos.</li> <li>• Sistema de recompensas.</li> <li>• Cultura corporativa.</li> <li>• Estrategias empresariales.</li> <li>• Estructura administrativa flexible.</li> <li>• Comunicación.</li> </ul>	<p>8. ¿Se ha proporcionado por parte de Gerencia recursos económicos incluido tiempo para programas de manejo emocional, pensamiento estratégico,</p>	<p>Las preguntas realizadas tomaron como referencia los instrumentos utilizados por estos autores los mismos que están</p>

		<p>desarrollo de habilidades y destrezas para su personal? De ser sí, ¿por qué? Y de ser no, ¿por qué?</p> <p>9. De existir ideas o proyectos de mejora ¿Considera que existe apoyo por parte de la Gerencia o aumentos de presupuesto para la creación, generación y desarrollo de éstos? De ser así, qué tipo de apoyos han sido estos?</p> <p>10. ¿Existe un programa establecido de recompensas que incluya dinero, ascensos, acciones, permisos, promociones, participación de utilidades y reconocimientos? De ser así bajo qué criterios ha sido estructurado? Y de ser no, ¿Cuál ha sido</p>	<p>parafraseados para justificar la autoría en este trabajo de investigación.</p> <p>Pinchot (1985); Antoncic y Hisrich (2003); Martins y Terblanche (2003); Amo (2010); Antoncic y Antoncic (2011); Gálvez (2011); Naranjo-Valencia et. al (2011); Rubio (2015); Park et. al (2014); Wakke et al (2018); Marvel et. al (2007); Carvaja et. al (2015); Sttul y Singh (2005); Flores (2015); Prada et. al (2016)</p>
--	--	--	---

		<p>la razón de no poseerlo?</p> <p>11. ¿Qué opina sobre la recompensa por tomar riesgos, experimentar y generar ideas que no solo involucren a los proyectos exitosos?</p> <p>12. ¿Considera que conoce las necesidades de su personal? De ser así ¿cómo lo identifica?</p> <p>13. El compromiso de todos los actores de la organización con la empresa es uno de los comportamientos importantes que ayudan a encaminar su cultura organizacional, ¿considera que sus empleados se sienten parte de la empresa y comprometido con ella? ¿Existen programas para fortalecer ese compromiso?</p>	
--	--	---	--

		<p>14. En el día a día, ¿se comparte la misión, la visión, los objetivos, los valores y creencias de la empresa con todos los miembros de su organización?</p> <p>15. Dentro de la estrategia empresarial, ¿considera que se presentan los términos innovación y desarrollo con acciones explícitas? De ser así ¿cuáles son éstas?</p> <p>16. ¿La estrategia es compartida a todos los miembros de la organización o solo es proporcionada a los altos mandos?</p> <p>17. ¿Qué opina sobre los cambios y cuál considera usted que es la mejor respuesta ante ellos?</p> <p>18. ¿Se identifica clara y detalladamente las responsabilidades de</p>	
--	--	---	--

		<p>los miembros de la organización?</p> <p>19. ¿Considera que la organización posee normas rígidas o flexibles? Y puede comentarnos ¿por qué?</p> <p>20. ¿Las organización se ha renovado ultimamente? ¿De qué manera ha ejecutado estas acciones?</p> <p>21. Al momento de la toma de decisiones, ¿Cómo considera usted que es la respuesta de la organización? ¿centralizada o descentralizada? ¿Por qué?</p> <p>22. Y finalmente, ¿cómo se comunican los logros individuales y grupales?</p>	
--	--	---	--

Elaboración propia

**Tabla 10**

*Modelo de encuesta aplicada a Tecnodigi Cía Ltda.*

Encuesta sobre intraemprendimiento aplicada a la empresa Tecnodigi Cía. Ltda.						
Objetivo: Explorar de qué manera el intraemprendimiento está siendo identificado y estimulado en la empresa <b>Tecnodigi Cía. Ltda.</b> de la ciudad de Cuenca-Ecuador.						
Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y señale con una X la respuesta con la que más se identifica, no existen respuestas correctas o incorrectas solo sea sincero en las mismas. Las respuestas son confidenciales e individuales. De antemano se agradece su participación.						
Identificación y estimulación del intraemprendimiento	Pregunta	Escala de Medición				
		Nunca	Poco frecuente	Frecuente	Casi siempre	Siempre
<b>Conocimiento base</b>	¿Cuán a menudo ha escuchado el término intraemprendimiento?					
<b>Atributos individuales del intraemprendedor</b>	¿Existe libertad para ejercer la iniciativa de proponer ideas de mejora en la organización?					
	¿Qué tan frecuente realiza actividades creativas en su puesto de trabajo?					
	¿Con qué frecuencia asume riesgos?					
<b>Atributos organizacionales del intraemprendedor</b>	¿Ha propuesto alguna recomendación que involucre la mejora de un producto, servicio, proceso o mercado de la organización?					
	¿Qué tan a menudo se siente identificado y comprometido con la empresa?					
	¿Considera que comprende lo que hace en la empresa, para qué lo hace y cómo se lo tiene que hacer?					
<b>Estimulación individual del intraemprendedor</b>	¿Qué tan a menudo participa en espacios para el desarrollo de ideas creativas en la empresa?					
	¿Considera que las ideas que ha propuesto han sido juzgadas por los					

Amo (2010); Ayala (2014); Edú et. al (2014); Kuz (2010); Carvaja et. al (2015); Stull y Singh (2005); Pinchot (1985); Antoncic y Hisrich (2003); Gálvez (2011); Naranjo-Valencia et. al (2015); Rubio (2015); Wakee et. al (2008); Galván Vela y Sánchez-Limón (2018); Prada et. al (2016); Martins y Terblanche (2003); Antoncic y Antoncic (2011); Naranjo-Valencia et. al (2011); Park et. al (2014); Marvel et. al (2007); Flores (2015)

	rangos de mayor jerarquía de la organización?						
	¿Qué tan a menudo participa de manera colaborativa con otros equipos de trabajo en la empresa?						
<b>Estimulación organizacional del intraemprendedor</b>	¿Con qué frecuencia se estimula y se maximiza el talento del personal mediante: programas de capacitación especializada, manejo emocional, pensamiento estratégico y desarrollo de habilidades y destrezas?						
	¿Considera que existe apoyo por parte de la Gerencia, como aumentos de presupuesto para: la creación, generación y desarrollo de proyectos de mejora organizacional?						
	¿Ha sido retribuido con reconocimientos como: dinero, ascensos, acciones, promociones, participación de utilidades o tiempo por haber cumplido apropiadamente la ejecución de sus tareas encomendadas?						

Elaboración propia

La encuesta estructurada se basó en las entrevistas realizadas a los líderes organizacionales. Se prepararon una serie de preguntas que ayudaron a confrontar la información obtenida mediante la utilización de una escala Likert de 1 a 5 distribuido de la siguiente manera:

- 1 = Nunca.
- 2 = Poco frecuente.
- 3 = Frecuente.
- 4 = Casi siempre.
- 5 = Siempre.

**Tabla 11***Síntesis de resultados de encuestas*

<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>
1. ¿Cuán a menudo ha escuchado el término intraemprendimiento?	El 75% de los ejecutivos comerciales no familiarizan el término intraemprendimiento en sus labores diarias.
2. ¿Existe libertad para ejercer la iniciativa de proponer ideas de mejora en la organización?	Se encuentran divididas las opiniones respecto a que si existe o no la libertad para proponer ideas en la empresa, concluyendo de que existe la apertura de hacerlo pero la carencia de herramientas para sistematizar y estructurar las ideas creativas ha limitado que estas sean ejecutadas tal cual como se evidenció en las entrevistas aplicada a los líderes organizacionales.
3. ¿Qué tan frecuente realiza actividades creativas en su puesto de trabajo?	A pesar de ser una organización familiar centralizada y con poderes jerárquicos muy asentados, el ejecutivo comercial considera que un 60% de su tiempo realiza actividades creativas en su puesto de trabajo.
4. ¿Con qué frecuencia asume riesgos?	El 60% de los ejecutivos comerciales normalmente no asumen riesgos en la organización.
5. ¿Ha propuesto alguna recomendación que involucre la mejora de un producto, servicio, proceso o mercado en la organización?	El 70% de los ejecutivos comerciales si han tenido la oportunidad de proponer soluciones o mejoras para un producto, servicio, proceso o mercado que la empresa puede aprovechar para mejorar y brindar nuevas ventajas competitivas en la organización.
6. ¿Qué tan a menudo se siente identificado y comprometido con la empresa?	El 60% de los ejecutivos comerciales se sienten identificados y comprometidos con la empresa pero no ha sido expresado ni aprovechado debidamente.

<p>7. ¿Considera que comprende lo que hace en la empresa, para qué lo hace y cómo se lo tiene que hacer?</p>	<p>El 75% de los ejecutivos comerciales consideran que comprenden lo que hacen en la empresa, que sus responsabilidades han sido determinadas efectivamente y por ello pueden cumplir con sus obligaciones de manera apropiada.</p>
<p>8. ¿Qué tan a menudo participa en espacios para el desarrollo de ideas creativas en la empresa?</p>	<p>El 50% de los ejecutivos comerciales en la organización considera que ha participado en espacios de desarrollo de ideas creativas, información que puede ser utilizada para aprovecharlas y generar nuevas ofertas de valor para la empresa.</p>
<p>9. ¿Considera que las ideas que ha propuesto han sido juzgadas por los rangos de mayor jerarquía en la organización?</p>	<p>El 45% de los ejecutivos comerciales consideran que se sienten juzgados por los rangos de mayor jerarquía cuando exponen sus ideas ya que al no contar con una estructura de identificación y evaluación de ideas ha dificultado que estas sean consideradas e implementadas.</p>
<p>10. ¿Qué tan a menudo participa de manera colaborativa con otros equipos de trabajo en la empresa?</p>	<p>El 75% de los ejecutivos comerciales trabajan reiteradamente de manera colaborativa con otros equipos de trabajo en la empresa.</p>
<p>11. ¿Con qué frecuencia se estimula y se maximiza el talento del personal mediante: programas de capacitación especializada, manejo emocional, pensamiento estratégico y desarrollo de habilidades y destrezas?</p>	<p>El 60% de los ejecutivos comerciales participan en actividades de estimulación y maximización del talento en la empresa.</p>
<p>12. ¿Considera que existe apoyo por parte de la gerencia como aumentos de presupuesto para la creación, generación y desarrollo de proyectos de mejora organizacional?</p>	<p>Solo el 15% considera que Gerencia apoya a proyectos de mejora en la organización.</p>

13. ¿Ha sido retribuido con reconocimientos como: dinero, ascensos, acciones, promociones, participación de utilidades o tiempo por haber cumplido apropiadamente la ejecución de sus tareas encomendadas?	El 55% de los ejecutivos comerciales se han sentido retribuidos por la organización.
--	--

Elaboración propia con base a encuestas aplicadas

**Tabla 12**

*Coefficiente Alfa de Cronbach (Resultado Encuesta Aplicada)*

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,763	,762	13

Fuente: Encuestas a ejecutivos comerciales

**Tabla 13**

*Matriz de correlaciones entre elementos de encuesta intraemprendimiento*

Matriz de correlaciones entre elementos													
	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_10	P_11	P_12	P_13
P_1	1,000	-,302	,055	,269	,060	-,103	,281	,156	-,300	,421	,045	,059	-,267
P_2	-,302	1,000	,318	,165	,421	,530	,255	,509	,173	-,273	,146	,044	,403
P_3	,055	,318	1,000	,307	,328	,161	,019	,431	,170	,086	,140	-,003	,215
P_4	,269	,165	,307	1,000	,460	,386	,455	,290	-,099	,255	,405	,282	,274
P_5	,060	,421	,328	,460	1,000	,307	,067	,434	,205	,144	,375	-,140	,213
P_6	-,103	,530	,161	,386	,307	1,000	,641	,312	,273	,006	,366	-,021	,311
P_7	,281	,255	,019	,455	,067	,641	1,000	,310	-,019	,190	,509	,244	,371
P_8	,156	,509	,431	,290	,434	,312	,310	1,000	,472	,206	,132	,058	,389
P_9	-,300	,173	,170	-,099	,205	,273	-,019	,472	1,000	,289	,123	-,332	,222
P_10	,421	-,273	,086	,255	,144	,006	,190	,206	,289	1,000	,437	-,303	-,086
P_11	,045	,146	,140	,405	,375	,366	,509	,132	,123	,437	1,000	,244	,311
P_12	,059	,044	-,003	,282	-,140	-,021	,244	,058	-,332	-,303	,244	1,000	,501
P_13	-,267	,403	,215	,274	,213	,311	,371	,389	,222	-,086	,311	,501	1,000

Fuente: Encuestas a ejecutivos comerciales.