

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Procesos de intraemprendimiento e innovación en Nestlé - México

Misión empresarial.

Gabriela Correa Parra

Bogotá, D.C

Julio, 2020.

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Procesos de intraemprendimiento e innovación en Nestlé - México

Misión empresarial.

Gabriela Correa

Gustavo Adolfo Esguerra Pérez

Administración de Negocios Internacionales

Escuela de Administración

Bogotá, D.C

Julio, 2020.

Tabla de contenido

	Pág.
Glosario	5
Resumen	6
Palabras clave	6
Abstract	7
Key words	7
1. Introducción	7
1.1. Objetivos	7
1.2. Contexto de la misión	8
1.3. Contexto del sector	11
1.4. Contexto de las organizaciones visitadas	13
1.4.1. Nestlé.	13
1.4.2. Bimbo.....	14
1.4.3. Yakult.....	15
1.5. Itinerario de la misión	15
2. <i>Revisión de literatura</i>	15
2.1. Intraemprendimiento	16
2.1.1. Diferencia entre intraemprendimiento y emprendimiento	18
2.1.2. Cultura intraemprenedora	19
2.2. Innovación.....	21

2.3.	Intraemprendimiento e innovación	24
3.	<i>Discusión</i>	25
3.1.	Estrategia Nestlé	27
3.2.	Cultura corporativa Nestlé	28
4.	<i>Conclusiones</i>	33
5.	<i>Referencias bibliográficas</i>	38

Glosario

Innovación: acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en los negocios, servicios; de entrar en el mercado, de producir, de formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o generar nuevas. La innovación en la empresa consiste en hacer aflorar y recoger las ideas que surgen en la organización, profundizar en ellas y poner en práctica aquellas que sean viables.

Intraemprendimiento: emprendimiento que se desarrolla dentro de una organización, el cual puede generar tanto un impacto interno como externo. Se entiende también como acciones internas de innovación de procesos que conducen a una mayor productividad y como resultados externos que conducen al desarrollo de nuevos productos y servicios. Es clave tener en cuenta que estos emprendimientos no solo son llevados a cabo por los gerentes de las empresas sino también por sus trabajadores.

Resumen

El intraemprendimiento y la innovación son factores que contribuyen a la permanencia en el mercado por ser herramientas que permiten responder a las nuevas tendencias del entorno, funcionando así mismo como herramientas de afrontamiento a la incertidumbre. Dada su importancia para las organizaciones actuales que se desarrollan en entornos dinámicos y turbulentos, en este trabajo de grado se pretende describir los procesos de intraemprendimiento e innovación en Nestlé México e identificar los aspectos relacionados con la cultura del intraemprendimiento. Identificando las prácticas de innovación dentro de los objetivos organizacionales de Nestlé, mostrando algunos elementos planteados en la estrategia corporativa de la empresa dirigidos a la innovación y al intraemprendimiento y exponiendo los principios de la cultura de Nestlé enfocados en el liderazgo y el fortalecimiento del talento, la creatividad y de los equipos de trabajo para la sostenibilidad.

Palabras clave

Intraemprendimiento, Innovación, Cultura Intraemprendedora, Estrategia Corporativa, Nestlé.

Abstract

Intrapreneurship and innovation are factors that contribute to the permanence in the market as they are tools that allow us to respond to new trends in the environment, also working as tools to address uncertainty. Given its importance for current organizations that are developed in dynamic and turbulent environments, this degree project aims to describe the processes of intrapreneurship and innovation at Nestlé Mexico and identify aspects related to the culture of intrapreneurship. Identifying innovation practices within Nestlé's organizational objectives, showing some elements raised in the company's corporate strategy aimed at innovation and intrapreneurship and exposing the principles of Nestlé culture focused on leadership and strengthening talent, creativity and work teams for sustainability.

Key words

Intrapreneurship, Innovation, Intrapreneurial Culture, Corporate strategy, Nestlé.

1. Introducción

1.1. Objetivos

Este proyecto se genera a partir de la misión empresarial que se realizó en el mes de marzo del 2019 a Ciudad de México, en el desarrollo de esta misión se identificó una característica importante en las compañías visitadas, entre estas Nestlé, las cuales identifican la innovación como un factor de éxito para la organización. Al entender la importancia de la innovación para lograr perdurar ante los constantes cambios globales cuentan en su estructura organizacional con un área de innovación y desarrollo que se encarga de la creación de productos, renovación de los ya existentes para buscar adaptarse a nuevos mercados, mejora de procesos que contribuyan a la productividad y que busquen disminuir el impacto ambiental. Nestlé por su parte es la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo, durante los 150 años de historia de la compañía, esta compañía ha asumido un firme compromiso con la innovación, siendo esta la principal herramienta para seguir su crecimiento. A partir de lo identificado en esta misión y del desempeño de Nestlé y su relación con la innovación se quiso analizar a mayor profundidad si Nestlé México presentaba en su cultura características influyentes en la creación de intraemprendimientos.

El objetivo de este trabajo es describir los procesos de intraemprendimiento e innovación en Nestlé – México e identificar los aspectos relacionados con la cultura del intraemprendimiento, para ello se realiza una revisión teórica relacionada con intraemprendimiento, innovación, la

relación entre estos dos conceptos y la cultura intraemprendedora, se investiga sobre el contexto legislativo, normas y estándares del país y sector del ámbito de estudio referente a la innovación. En adición, se identifican las prácticas de innovación dentro de los objetivos organizacionales de Nestlé, se muestran algunos elementos planteados en la estrategia corporativa de la empresa dirigidos a la innovación y al intraemprendimiento y se exponen los principios de la cultura de Nestlé enfocados en el liderazgo y el fortalecimiento del talento, la creatividad y de los equipos de trabajo para la sostenibilidad.

1.2. Contexto de la Misión

Esta misión se realizó en México, país que se caracteriza por su complejidad en cuanto a sus características particulares de desarrollo económico y social y su diversidad reflejada en la cultura variada en prácticas, creencias, razas entre otros. En las últimas décadas este país ha venido presentando problemas económicos derivados de la deuda externa, la sobrevaluación del peso, y la ineficiencia de las políticas económicas. Por otro lado, a partir de la promulgación del Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994 su economía se ha orientado hacia la manufactura y la industria (Belanger, 2019).

En México encontramos que las industrias principales son la producción de alimentos y bebidas, tabaco, productos químicos, hierro y acero, petróleo, prendas de vestir y textiles, automóviles y turismo. (Belanger, 2019) Para esta misión las visitas empresariales realizadas se llevaron a cabo

principalmente dentro de la industria de la producción de alimentos, las cuales representan un lugar importante dentro de la industria mexicana.

En el reporte de 2017 sobre México presentado por la Organización Mundial del Comercio (OMC) se constata que durante el periodo 2012-2016, el crecimiento económico en México se aceleró, El PIB se expandió a una tasa promedio anual de 2,5. El PIB per cápita llegó a aproximadamente 10.000 dólares EE.UU. Este crecimiento presentado fue en respuesta al fortalecimiento de la demanda interna como al aumento de las exportaciones de bienes manufacturados a los Estados Unidos.

Con respecto a la innovación, la secretaría de economía de México desde el 2012 presenta el Programa Nacional de Innovación (PNI) el cual tiene como objetivo establecer políticas públicas que permitan promover y fortalecer la innovación en los procesos productivos y de servicios para incrementar la competitividad de la economía nacional en el corto, mediano y largo plazos. El PNI fortalece el vínculo entre educación, ciencia básica y aplicada, tecnología e innovación y se basa en un esquema de cuatro premisas y seis pilares (Secretaría de Economía, 2012).

Entre las premisas se encuentran diferentes puntos importantes, como poner a la innovación como prioridad nacional entendiendo a la misma como único camino para incrementar la competitividad en la economía, por otro lado, entender que los recursos son escasos por lo que es importante focalizar los esfuerzos en las áreas de mayor impacto, y por último la importancia de la coordinación entre agentes y Los mecanismos de rendición de cuentas.

Los pilares de la estrategia de innovación son fortalecer la demanda interna y externa desarrollando productos y servicios mexicanos innovadores, incrementar el conocimiento dirigido a la innovación, fortalecer la innovación empresarial, financiar la innovación, mejorar las

contribuciones productivas, creativas e innovadoras de las personas y por último sentar las bases de un marco normativo e institucional que favorezca la innovación.

Por otro lado, es un país que dentro de su plan de desarrollo también le da un lugar a la innovación desde el Congreso Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) existen diferentes apoyos a proyectos que promueven la innovación, partiendo igualmente de la premisa de que existe una relación positiva entre la generación y explotación del conocimiento y el desarrollo económico de los países. Dentro de estos los proyectos se encuentra el desarrollo tecnológico, innovación, innovación tecnológica y empresas de base tecnológica (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, s.f.).

Según el Índice Mundial de Innovación (IMI) México se posiciona en el puesto 56 dentro de las 156 economías estudiadas. El IMI es una clasificación de las economías mundiales basada en las capacidades de innovación. Consta de aproximadamente 80 indicadores, agrupados en entradas y salidas de innovación y tiene como objetivo capturar las facetas multidimensionales de la innovación. Según este índice México produce más resultados de innovación en relación con su nivel de inversiones en innovación.

En adición tiene puntajes altos en 6 de los 7 pilares del IMI: instituciones, capital humano e investigación, infraestructura, sofisticación del mercado, productos de conocimiento y tecnología y productos creativos que están por encima del promedio del grupo de ingresos medios altos (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2019).

Como se refleja en esta información la misión se realizó en México un país que se caracteriza por priorizar la innovación, teniendo claro que es un elemento clave para el desarrollo económico del país. Por otro lado, a través de proyectos de apoyo incentiva la creación de innovaciones

mexicanas tanto de productos y servicios como de procesos que posicionen a México como un país más productivo y más competitivo.

1.3. Contexto del Sector

Se realizaron visitas empresariales a Bimbo, Nestlé y Yakult, empresas que se ubican en la industria de alimentos y bebidas, siendo una de las principales de México (Belanger, 2019). Esta industria se encuentra dentro del sector manufacturero, el cual es uno de los más importantes para el desarrollo económico del país, pues este representa el porcentaje más alto de participación en el Producto Interno Bruto Nacional siendo el principal sector exportador e importador del país (Salazar et al., 2018).

La industria alimentaria representa más del 23% del PIB de la industria manufacturera, y más del 3.69% del PIB nacional, esto en respuesta a la contribución de tres factores principales según un análisis realizado por Cial Dun & Bradstreet. Dentro de estos factores encontramos que México es el segundo proveedor de alimentos procesados de Estados Unidos, representando un gran mercado. Por otro lado, la industria alimentaria mexicana se posicionó como la tercera industria más grande en América para 2018 y por último es un gran generador de empleo, el personal que labora en esta industria ronda los 750,000 empleados (Cial Dun & Bradstreet, 2018).

Esta industria presenta un crecimiento constante desde la última década generado por el auge de la cocina mexicana a nivel global, la internacionalización de varias empresas de alimentos mexicanas y el fuerte consumo doméstico. La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y

Departamentales (ANTAD) cifra en 4,3% el porcentaje de crecimiento de la industria para el periodo de 2014 a 2020 (Industria Alimenticia, 2018).

Según un informe presentado por ProMéxico sobre la industria de alimentos procesados, donde se encuentra Bimbo, Nestlé y Yakult, el crecimiento de esta industria se debe a factores como la capacidad productiva del país, recursos agropecuarios, crecimiento económico, dinamismo de la clase media, y costos bajos de manufactura. Por otro lado, este tipo de alimentos han tenido una gran acogida en el mercado mexicano como resultado al cambio del estilo de vida y el incremento del ingreso per cápita. Presentando cifras de producción para el 2015 de 135.5 miles de millones de dólares esperando para el periodo de 2014 a 2020 un crecimiento anual de 4% (ProMéxico, 2015).

Con respecto a la innovación en este sector, el secretario de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación, Enrique Martínez y Martínez, en un artículo publicado, mencionan que la ciencia e innovación aplicadas responsablemente son claves en la producción de alimentos a nivel mundial, este sector en particular se enfoca en buscar avances tecnológicos innovadores que contribuyan la sostenibilidad y a la eliminación del impacto ambiental negativo, buscando llegar a una economía verde (Delegación SADER Jalisco, 2015). Este tema también fue tratado en el México Alimentaria Food Show 2017 en donde se dedicó un pabellón exclusivo a la ponencia de las más grandes innovaciones en temas de sostenibilidad y desarrollo resaltando la importancia de proteger los recursos para futuras generaciones (Fideicomiso de Riesgo Compartido, 2017).

Sin embargo, a lo largo de la misión empresarial teniendo la oportunidad de visitar diferentes fábricas de empresas importantes de este sector, por medio de entrevistas y relatos se evidencia que estas grandes empresas no solo buscan innovaciones que afecten favorablemente el impacto ambiental, sino que también lo utilizan como medio para la creación de nuevas marcas que

respondan a los cambios constantes de los gustos de los consumidores, como también como herramienta para buscar procesos que los conviertan en empresas más productivas y competitivas.

1.4. Contexto de las Organizaciones Visitadas

1.4.1. Nestlé. La compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Cuentan con más de 2.000 marcas que van desde íconos globales a favoritas locales y tienen presencia en 191 países en todo el mundo. Esta compañía se ha caracterizado desde sus principios por sus avances científicos y su trabajo en conjunto con sus colaboradores internos y externos buscando siempre mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable. Esto se ve reflejado en sus propósitos como compañía, para el 2020 tienen el objetivo de ayudar a 50 millones de niños a tener vidas más saludables, ayudar a mejorar 30 millones de hogares en las comunidades directamente relacionadas con sus actividades empresariales y luchar por alcanzar el impacto ambiental cero en sus operaciones (Nestlé, 2016).

Además de ser una empresa con 150 años de experiencia y teniendo una presencia tan fuerte en el mercado, Nestlé se ha encargado de diversificar teniendo desde marcas de agua hasta de alimento para mascotas. Es una compañía que se destaca por su constante crecimiento e innovación lo que es de gran importancia para esta investigación ya que desarrolla diferentes marcas y productos cada un ciclo de tiempo razonable, teniendo productos que se distribuyen mundialmente como productos especializados para un segmento geográfico en específico.

La innovación y renovación están dentro de sus valores y son constantes en su modelo de negocio, a través de ellas y motivados por un profundo conocimiento de sus consumidores Nestlé consigue ofrecer un amplio portafolio de productos seguros de la más alta calidad y acordes con los estilos de vida, gustos y momentos de consumo. Este valor lo soportan en su inversión en investigación y desarrollo y la evolución de los patrones de consumo (Nestlé, 2013).

1.4.2. Bimbo. El grupo Bimbo fue incluida dentro del ranking de “Las 500 empresas más importantes de México” de la revista Expansión en 2018, siendo la única compañía de alimentos dentro del top 10. (Signum Research , 2018) Según su informe anual de 2019 esta compañía se considera la empresa de panificación más grande del mundo contando con 194 plantas y más de 1,700 centros de ventas estratégicamente localizados en 32 países de América, Europa, Asia y África (Grupo Bimbo, 2019).

En el mismo informe mencionan que dentro de sus factores de éxito se encuentra la capacidad de innovación, contando con siete centros de innovación. Desde su plan de innovación han surgido diferentes marcas que se desarrollan en mercados específicos según las tendencias de cada uno. Por otro lado, a partir de estos centros de innovación buscan desarrollar productos más saludables para sus consumidores y mejorar sus procesos de producción reduciendo el impacto ambiental y aumentando su productividad. De acuerdo con la revista Forbes México uno de los factores que ha llevado a este grupo a lograr su expansión global es la innovación, logrando a través de ella identificar las fluctuaciones de los mercados y la volatilidad financiera y a partir de esto desarrollar soluciones industriales, logísticas y comerciales (Forbes México, 2019).

1.4.3. Yakult. Es una multinacional productora de bebidas a base de leche fermentada. Esta idea de negocio nació a partir de una investigación científica de medicina preventiva en donde se descubrió que los lactobacillus casei generados en la leche fermentada disminuyen el crecimiento de bacterias nocivas en los intestinos. Este producto se promociona como un yogurt probiótico que por medio de bacterias vivas mejora la salud de sus consumidores logrando una gran acogida a nivel mundial. Esta organización tuvo sus inicios en Japón y se fue expandiendo a lo largo del mundo, teniendo presencia actualmente en 40 países y regiones del mundo (Yakult México, s.f.). En la visita empresarial realizada a esta compañía se evidenció que, para lograr adaptarse a las exigencias de los mercados nuevos en su expansión, han buscado la forma de reinventar este producto y diversificar su portafolio.

1.5. Itinerario de la Misión

Ver Anexo A.

2. Revisión de Literatura

Los términos que se tendrán en cuenta para conocer más sobre los procesos de Nestlé en términos de intraemprendimientos e innovación serán:

2.1. Intraemprendimiento

El término intraemprendimiento ha sido estudiado por diferentes autores y existen diversas publicaciones académicas sobre el tema. Intraemprendimiento o emprendimiento corporativo es un tipo de emprendimiento que se desarrolla dentro de un entorno corporativo el cual resulta mediante la identificación y desarrollo de oportunidades o ventajas para la creación de valor en un entorno corporativo (Kearney et al., 2013). El emprendimiento por su parte implica asumir riesgos, pensar de manera innovadora y una mentalidad de búsqueda de oportunidades (Davison, 2019). A partir de las acciones emprendedoras el intraemprendimiento puede tener un impacto externo, gracias al desarrollo de nuevos productos o servicios, o interno, debido a la innovación en los procesos ejecutados por la organización (Trujillo y Guzmán, 2009).

Este tipo de emprendimiento se lleva a cabo por empleados que persiguen oportunidades sin considerar los recursos que actualmente controlan (Stevenson y Jarillo, 1990) y hacen cosas nuevas, desviándose de lo habitual y generando a través de su actuar innovación y cambio organizacional. (Trujillo y Guzmán, 2009). Manteniendo esta perspectiva la función de los emprendedores consiste en reformar o revolucionar el patrón de producción generando una invención o una mejora en los procesos productivos (Schumpeter, 1975). Continuando este orden de ideas el desarrollo del emprendimiento corporativo es prometedor para la productividad futura

y la efectividad de las organizaciones y su principal impulso es una revitalización de la innovación, la creatividad y el liderazgo (Kuratko et al., 2014).

El intraemprendimiento es usado por las compañías como una respuesta para asegurar su perdurabilidad ante los constantes cambios del entorno. Trujillo y Guzmán (2009) En su revisión al constructo teórico del intraemprendimiento concluyeron que este es un tipo de emprendimiento de vital importancia para la perdurabilidad y el éxito organizacional, así como para el desarrollo económico. Para el grupo de perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario, una empresa perdurable es aquella que, a través del tiempo, presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas de mercado, se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor.

Como se ha mencionado anteriormente, los intraemprendimientos son desarrollados por individuos de una organización establecida, lo que lleva a que el capital humano se convierta en elemento clave para el desarrollo de este tipo de emprendimientos. Para Rubio (2015) una de las alternativas más prácticas y económicas para enfrentar el entorno turbulento es involucrar el capital más importante que poseen: su talento humano y alinearlos en torno al mejoramiento de los procesos empresariales pues es desde estos que el intraemprendimiento entra a jugar un papel importante para el crecimiento de la organización.

Con respecto a las características del intraemprendedor Garzón (2005) enfatiza siete principales características que identificó en sus estudios realizados sobre intraemprendimiento entre 1998 y 2003, siendo estas:

- Espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno.

- Visión e imaginación creativa e innovadora.
- Necesidad de actuar, alta necesidad de logro.
- Dedicación, constancia, persistencia, tenacidad y deseo de autonomía.
- Destreza para organizar y trabajar en equipos auto dirigidos.
- Visión holística de las necesidades del mercado.
- Líder proactivo y tolerante al riesgo.

Por otro lado, Antoncic y Hisrich (2001) clasifican el intraemprendimiento en cuatro dimensiones: (1) nuevos negocios, (2) innovación, (3) auto renovación y (4) proactividad. Siendo para ellos los nuevos negocios la dimensión más destacada del intraemprendimiento ya que a partir de esta puede resultar en una nueva creación de negocios dentro de una organización existente a partir de la renovación de productos y/o desarrollo de nuevos mercados. Sin embargo, para este estudio nos enfocaremos en la dimensión de innovación, la cual se refiere a la innovación de productos, servicios y procesos con énfasis en el desarrollo y la innovación en tecnología.

2.1.1. Diferencia entre Intraemprendimiento y Emprendimiento

El intraemprendimiento se refiere a un proceso que se lleva a cabo dentro de una empresa existente conduciendo a resultados innovadores, como el desarrollo de nuevos productos, servicios, tecnologías y técnicas (Antoncic y Hisrich, 2001). Por otro lado, "Se ha alcanzado un mayor consenso sobre el concepto de emprendimiento como el proceso de descubrir y desarrollar una oportunidad para crear valor a través de la innovación y aprovechar esa oportunidad sin tener

en cuenta los recursos (humanos y de capital) o la ubicación del emprendedor, en una nueva o empresa existente” (Churchill 1992, p. 586). Es preciso afirmar que el intraemprendimiento es un tipo de emprendimiento con la característica especial de que este se desarrolla dentro de una empresa ya establecida.

A partir de esta premisa nacen diferentes puntos que hacen que las condiciones de cada emprendimiento sean diferentes, para este informe se resaltarán las dos más importantes. Primero, los intraemprendedores toman decisiones arriesgadas utilizando los recursos de la empresa en la que operan, mientras que los emprendedores arriesgan sus propios recursos. Segundo, los empresarios prefieren desarrollar conocimiento tácito en nuevas organizaciones, mientras que los intraemprendedores trabajan dentro de organizaciones que ya tienen sus propias políticas, lenguaje, procedimientos y burocracia. (Antoncic e Hisrich, 2001; Molina y Callahan, 2009).

2.1.2. Cultura Intraemprenedora

La cultura corporativa representa un factor determinante del intraemprendimiento, a partir de esta los individuos se pueden comportar como observadores pasivos o bien como creadores que aporten ideas para la organización (Kanter, 1984). Cultura Corporativa incluye los valores de la organización, visiones, normas, lenguaje de trabajo sistemas, símbolos, creencias y hábitos (Suraksha y Kumar, 2013). Por tanto, para que el intraemprendedor surja, se requiere que la organización genere una cultura organizacional que ofrezca a los empleados la posibilidad de

encontrar las oportunidades de innovación, y a la vez satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin abandonar la organización (Garzón, 2005).

Garzón (2005) en un estudio realizado acerca de los roles que desempeñan los directivos de las Pymes de la ciudad de Bogotá como altos intraemprendedores, encontró que existen siete características que constituyen la esencia de la cultura organizacional emprendedora las cuales facilitan el trabajo intraemprendedor, estas son:

- Tolerancia al riesgo: el grado en que se alienta al intraemprendedor para que sea innovador, agresivo, emprendedor y corra riesgos moderados
- Apoyo: hace referencia al impulso de los directivos y de su padrino en las actividades intraemprendedoras.
- Identidad: relacionado con el sentido de pertenencia, compromiso o ponerse la camiseta de una organización.
- Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia, la libertad de fallar, la disponibilidad de tiempo para ejercer la iniciativa que los intraemprendedores tienen en la organización, capacidad y control sobre las decisiones que toman.
- Estructura: tiene relación con la flexibilidad para los horarios y presupuestos, con una descentralización que acepte el traslado, el desorden, la falta de coordinación, renunciando a un poco de orden, con descripciones amplias de puestos y poca supervisión
- Desempeño-premio: que requiere recompensas, en capital de riesgo, más tiempo, ascensos, bonos, acciones, promociones, participación de utilidades, reconocimientos personales, entre otros.
- Tolerancia al conflicto: especialmente en el trabajo en equipos interdisciplinarios.

En adición Gálvez (2011) en una investigación que realizó sobre la cultura intraemprendedora e innovación de las pymes turísticas colombianas, encontró una asociación significativa entre el trabajo en equipo como factor de la cultura intraemprendedora con la innovación en gestión y la innovación global.

Trujillo y Guzmán (2009) mencionan la implicación de una visión emprendedora para el desarrollo de una cultura intraemprendedora, según estos autores la estrategia organizacional debe contener una visión emprendedora para crear una estrategia corporativa de intraemprendimiento. Chandler (1962, p. 54) "definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas".

La estrategia corporativa debe ir enfocada hacia el emprendimiento teniendo en cuenta que la orientación empresarial y el capital social son muy importantes para promover la capacidad de innovación en la organización (Sulistyo et al., 2020). Complementando esto la estrategia organizacional puede influir en el espíritu empresarial y el desempeño (Zahra, 1991). Finalmente, para que la estrategia este dirigida hacia una cultura emprendedora la gerencia debe adquirir el compromiso de apoyar las ideas y las capacidades innovadoras de los empleados y brindarles la disposición de recursos necesarios para la creación de innovaciones, adoptando así la compañía una visión emprendedora (Trujillo y Guzmán, 2009).

2.2. Innovación

La innovación para Garzón (2005) “es la acción de introducir o producir algo novedoso, alguna idea, método, instrumento, modos de pensar en los negocios, servicios; de entrar en el mercado, de producir, de formar u organizar, solucionar problemas, realizar adaptaciones y modificaciones de bienes y servicios destinados a solucionar necesidades o generar nuevas.” La innovación en la empresa consiste en hacer aflorar y recoger las ideas que surgen en la organización, profundizar en ellas y poner en práctica aquellas que sean viables (Terán y Torres, 2020). Innovar supone arriesgarse a salir de una zona de confort (Díaz et al., 2015) convirtiéndose en la clave del éxito para que las organizaciones aumenten las ventas y la excelencia organizacional a través del desarrollo de nuevos productos (Sulistyo y Siyamtinah, 2016). Las empresas dependen cada vez más de la innovación para aumentar la competitividad que les permita sobrevivir y desarrollarse (Lin et al., 2014).

De La Cueva González (2013) afirma que para que exista innovación, debe existir transmisión de conocimiento, El trabajo en equipo entre los empleados internos de la organización y los colaboradores externos ha reflejado ser una herramienta hacia el conocimiento, recurso fundamental para desarrollar iniciativas que les permitan mejorar la respuesta a los procesos cada vez más dinámicos y brindar soluciones creativas a los problemas del entorno (Echeverri et al., 2017), el conocimiento también es considerado fuente importante en el desarrollo económico y juega un papel decisivo en la creación de eficiencia y prosperidad (C̃ihovská y Hvizdová, 2011).

Díaz et al. (2015) afirman que se puede absorber conocimiento mediante la mediación de alianzas con socios estratégicos y acuerdos de colaboración estratégicos para la Investigación y Desarrollo (I+D). Es importante mencionar que el gasto en I+D es uno de los insumos principales en la función de producción de conocimientos, existiendo una relación positiva entre la inversión

en I+D y las innovaciones, lo cual es más probable que ocurra en las empresas medianas y grandes, y exportadoras (Méndez, 2018).

Damanpour (1996) plantea la siguiente clasificación de innovación: a) radical, que produce cambios fundamentales en las actividades de la organización; b) incremental, que genera un menor grado de cambio de las prácticas existentes; c) administrativa, referida a los cambios en la estructura organizacional, el proceso administrativo y los recursos humanos; d) técnica, relacionada con los cambios en los productos, los servicios y la tecnología; e) de productos, referida a la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado; y f) de procesos, que es la introducción de nuevos procesos de producción de bienes o servicios.

A partir de una cultura organizacional que tolera el error y fomenta la innovación puede surgir la innovación tanto por parte de los empleados de la organización como del resto de los stakeholders (Terán y Torres, 2020). Por otro lado, Claver et al. (1998) en un trabajo que analiza el origen de la innovación tecnológica y las condiciones más importantes para que se produzca en la organización encuentran que para que la cultura innovadora tenga éxito, se deben cumplir ciertos requisitos, que involucran cuatro tipos de actitudes:

- La gerencia corporativa está dispuesta a asumir riesgos.
- Se solicita la participación de todos los miembros de la organización.
- La creatividad es estimulada.
- Hay responsabilidad compartida

En adición, el aprendizaje organizacional también debe considerarse como una variable clave para el impulso de la innovación dentro de una comunidad en la que se transfiera el aprendizaje entre los miembros de la organización (Garzón, 2005). En este orden de ideas las organizaciones

ya establecidas presentan ventajas en cuanto a los recursos que poseen, teniendo mayores posibilidades de innovar (Samuelsson y Dahlgvist, 2005).

2.3. Intraemprendimiento e Innovación

Teniendo en cuenta que el intraemprendimiento es un tipo de emprendimiento con la característica particular de que este nace en el interior de una empresa, y entendemos el emprendimiento como “el proceso de descubrir y desarrollar una oportunidad para crear valor a través de la innovación y aprovechar esa oportunidad sin tener en cuenta los recursos (humanos y de capital) o la ubicación del emprendedor, en una nueva o empresa existente” (Churchill 1992, p. 586). Es válido inferir que la innovación es una de las principales herramientas a través de la cual surgen los intraemprendimientos.

Como se ha venido presentando en esta recopilación teórica, el intraemprendimiento se ve reflejado en la innovación de procesos y el desarrollo de nuevos productos o servicios. Partiendo del concepto de innovación como la acción de introducir o producir algo novedoso, se puede inducir que la innovación representa una herramienta a través de la cual los colaboradores de la organización logran la construcción de intraemprendimientos permitiendo la renovación y rejuvenecimiento de la empresa. La innovación, como capacidad desarrollada en el interior de la organización a través del intraemprendimiento, puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Trujillo y Guzmán, 2009). Desde otro punto de vista la innovación Antoncic y Hisrich (2001) identifican la innovación como una dimensión del intraemprendimiento la cual se refiere a

la innovación de productos, servicios y procesos con énfasis en el desarrollo y la innovación en tecnología.

Finalmente, para fines de este trabajo se entenderá como intraemprendimiento al emprendimiento que se desarrolla dentro de una organización, el cual puede generar tanto un impacto interno como externo. Entendiéndose como interno a la innovación de procesos que conduzcan a una mayor productividad y como externo al desarrollo de nuevos productos y servicios. Es clave tener en cuenta que estos emprendimientos no solo son llevados a cabo por los gerentes de las empresas sino también por sus trabajadores. Es por esto que es esencial que dentro de la organización exista una cultura corporativa que incentive al trabajador a desarrollarse y transmitir ideas objetivas con el fin de buscar cambios positivos dentro de la organización. Por último, entender que la empresa debe ir enfocada hacia la innovación, puesto que a partir de ella es que nacen los intraemprendimientos, que como se pudo apreciar a lo largo de esta revisión literaria pueden ser utilizados como estrategia para la continuidad de las empresas.

3. Discusión

Las empresas que se visitaron en esta misión empresarial se caracterizan por ser multinacionales de gran tamaño teniendo una evolución exitosa logrando abordar mercados globales. En el desarrollo de esta misión se identificó una característica importante en estas compañías, las cuales identifican la innovación como un factor de éxito para la organización. Al entender la importancia de la innovación para lograr perdurar ante los constantes cambios globales cuentan en su estructura

organizacional con un área de innovación y desarrollo que se encarga de la creación de productos, renovación de los ya existentes para buscar adaptarse a nuevos mercados, mejora de procesos que contribuyan a la productividad y que busquen disminuir el impacto ambiental.

A lo largo de esta discusión se pretende analizar el entorno organizacional interno de Nestlé teniendo en cuenta su cultura organizacional para identificar características influyentes en la creación de intraemprendimientos. Para este propósito se entiende por innovación como la acción de introducir o producir algo novedoso (Garzón, 2005). Relacionada con los intraemprendimientos esta representa una herramienta a través de la cual los miembros de la organización logran realizar intraemprendimientos en la dimensión de innovación (Trujillo y Guzmán, 2009; Antoncic y Hisrich, 2001).

En primer lugar, Nestlé es la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo. Cuentan con más de 2,000 marcas que van desde íconos mundiales hasta favoritos locales, y tienen presencia en 191 países en todo el mundo. Debido a su tamaño y presencia mundial es de gran importancia para la compañía buscar marcas que se adapten a cada tipo de mercado en el que compite o, por otro lado, hacer las modificaciones pertinentes a la hora de entrar en un mercado nuevo. Es por esto que para ellos el área de Innovación y desarrollo es primordial para el crecimiento de su empresa. Como lo menciona Marcelo Merchior, presidente de la firma en México “Nestlé tiene a la innovación como la principal herramienta para seguir su crecimiento, ya que cuando se llega al consumidor con un nuevo producto se está dispuesto a pagar por razones de practicidad, beneficios nutricionales o de costos” (El Financiero, 2015).

Durante los 150 años de historia de la compañía, Nestlé ha asumido un firme compromiso con la innovación, basada en el conocimiento científico y la continua búsqueda de respuestas a las nuevas necesidades nutricionales de las personas, contando con la mayor red privada del mundo

en investigación científica especializada en nutrición (Nestlé, 2016). En la historia de Nestlé se reafirma lo que encontramos en la teoría, siendo el conocimiento una fuente importante en el desarrollo económico y jugando un papel decisivo en la creación de eficiencia y prosperidad (C̣ihovská y Hvizdová, 2011). Por otro lado, vemos que Nestlé cuenta dentro de su estructura con una gran inversión en I+D, resaltando así lo que menciona Méndez (2018) que el gasto en I+D es uno de los insumos principales en la función de producción de conocimientos, existiendo una relación positiva entre la inversión en I+D y las innovaciones.

3.1. Estrategia Nestlé

Cabe resaltar que el enfoque hacia la innovación es un tema que toma Nestlé como compañía global. Mark Schneider, CEO de Nestlé, afirma que, en línea con el acelerado ritmo de cambio actual, están intensificando su atención en la innovación, la eficiencia operativa y la gestión de la cartera. Siendo estas las herramientas de sus planes para la creación de valor (Nestlé, 2017). Esto se ha venido conservando en su estrategia hasta el 2019, en su reporte anual mencionan que en su estrategia “el objetivo es ofrecer una cartera de productos que evolucione con las necesidades del consumidor, ofrezca una buena nutrición y deleite los sentidos, contribuyendo a una vida más saludable y equilibrada y a un planeta más saludable. Esto guía las elecciones que hacen hoy y configura su cartera para el mañana, ya sea a través de la evolución del producto, la innovación, la adquisición o las asociaciones.”

Continuando con esta línea de ideas, en este mismo reporte mencionan que una de sus fuentes de creación de valor es el crecimiento constante el cual consiguen a través de la innovación, la diferenciación y ofreciendo productos y soluciones relevantes a sus consumidores. Teniendo esto en cuenta se puede inferir que Nestlé como compañía global podría obtener de una manera práctica estas ventajas si aprovecha el conocimiento de su capital humano.

Analizando la estrategia corporativa de Nestlé se puede decir que se cumple en parte lo que implica la estrategia corporativa en los intraemprendimientos, como se menciona en la revisión literaria, la estrategia corporativa debe ir enfocada hacia el emprendimiento teniendo en cuenta que la orientación empresarial y el capital social son muy importantes para promover la capacidad de innovación en la organización (Sulistyo et al., 2020). En este caso al entender la innovación como una herramienta hacia los intraemprendimientos, es válido afirmar que dentro de su estrategia corporativa Nestlé promueve una parte esencial del emprendimiento, generando un espacio más propicio para la creación de intraemprendimientos. Resaltando también que dentro de los planes con los que buscan su perdurabilidad, están dos grandes ejemplos de los resultados de los intraemprendimientos siendo estos la evolución de los productos y la innovación.

3.2. Cultura Corporativa Nestlé

La cultura de Nestlé se basa en sus diez principios de actividad empresarial: (1) Consumidores, (2) Garantía de calidad y seguridad de los productos (3) Comunicación con el consumidor, (4) Derechos humanos en nuestra actividad empresarial, (5) Liderazgo y responsabilidad personal, (6)

Seguridad y salud en el trabajo, (7) Relaciones con proveedores y clientes, (8) Agricultura y desarrollo rural, (9) Sostenibilidad medioambiental y (10) El agua. Sin embargo, nos enfocaremos en el principio de liderazgo y responsabilidad personal. Para Nestlé la clave de su éxito está en su personal y dedica importantes recursos a proporcionar herramientas de desarrollo personal y profesional a sus empleados. En adición como compañía global promueven las prácticas laborales justas, la diversidad y la inclusión dentro de su cultura siendo su objetivo proporcionar un lugar de trabajo seguro y agradable que anime a los empleados a materializar todo su potencial (Nestlé, 2010).

Los principios de gestión y liderazgo de Nestlé son un compromiso y una responsabilidad para todas las personas que integran su empresa. Dentro del principio de liderazgo mencionan que para alcanzar un éxito continuo es preciso que cada líder de Nestlé entienda el contexto y lo aproveche, teniendo en cuenta los principios siguientes: liderar para ganar, gestionar para obtener resultados, desarrollar talento y equipos y competir y conectarse externamente. Dentro de las características que describen cada uno de estos principios voy a resaltar las más adecuadas para nuestro tema de estudio. Mencionan que los líderes Nestlé deben:

- Tener la capacidad de sopesar distintas perspectivas y crear un ambiente de innovación
- Apreciar el compromiso personal y el coraje en la ejecución. Esto incluye la capacidad y voluntad de tomar iniciativas y asumir riesgos manteniendo la serenidad en circunstancias de presión.
- Valorar la colaboración proactiva para crear sinergias a nivel local, regional y global
- Está abierto al cambio y es capaz de ponerlo en marcha y gestionar sus consecuencias

- Ser apasionado por crear y mantener un entorno en el que las personas sienten un compromiso personal por el trabajo y dan lo mejor de sí mismas para contribuir al éxito de la Empresa.
- Entiende la importancia del aprendizaje y la mejora continua, así como la del libre intercambio de conocimientos e ideas con otras personas.
- Se interesa por los futuros líderes y los forma en todas aquellas áreas que les permitan avanzar en su trabajo y ampliar sus capacidades.
- Se compromete a evaluar el desempeño y a expresar y recibir comentarios sinceros, precisos y oportunos en un ambiente de respeto mutuo (Nestlé, 2011).

Estas características reflejan algunas de las características encontradas por Garzón (2005) que constituyen la esencia de la cultura organizacional emprendedora las cuales facilitan el trabajo intraemprendedor. Encontramos aspectos de **tolerancia al riesgo** ya que se aprecia la capacidad y voluntad de tomar iniciativas y asumir riesgos manteniendo la serenidad en circunstancias de presión, también aspectos de **apoyo** al valorar la colaboración proactiva, evaluar el desempeño y a expresar y recibir comentarios sinceros, precisos y oportunos en un ambiente de respeto mutuo. Por el lado **de identidad** se relaciona con la pasión de crear y mantener un entorno en el que las personas sienten un compromiso personal por el trabajo y dan lo mejor de sí mismas para contribuir al éxito de la Empresa. Y por último en **tolerancia al conflicto** al proporcionar ambientes de respeto mutuo y al entender la importancia del aprendizaje y la mejora continua, así como la del libre intercambio de conocimientos e ideas con otras personas.

Cabe también resaltar que los líderes se enfocan en generar un ambiente de innovación, esto en adición con la estrategia de visión innovadora de Nestlé refleja una cultura organizacional orientada a la innovación la cual como se identificó en la revisión de literatura es un factor

determinante para el intraemprendimiento (Kanter, 1984). También se cumple lo que encontramos en Trujillo y Guzmán, (2009) que mencionan que para que la estrategia este dirigida hacia una cultura emprendedora la gerencia debe adquirir el compromiso de apoyar las ideas y las capacidades innovadoras de los empleados.

Se encuentran también características que facilitan el trabajo en equipo al entender la importancia del aprendizaje y la mejora continua, así como la del libre intercambio de conocimientos e ideas con otras personas, de igual forma al interesarse por los futuros líderes y formarlos en todas aquellas áreas que les permitan avanzar en su trabajo y ampliar sus capacidades y por último al tener la capacidad de sopesar distintas perspectivas y crear un ambiente de innovación.

Continuando con este tema, es importante resaltar que Nestlé no solo genera espacios para el trabajo en equipo entre los colaboradores del interior de la empresa, también cree firmemente en la importancia del intercambio de conocimientos entre los empleados internos de la empresa y los grupos de interés externos. En el reporte anual de 2019, mencionan la vitalidad de colaborar con socios externos para responder rápidamente a desafíos complejos. Están comprometidos como compañía con un enfoque abierto, que aumenta el acceso a ideas disruptivas, tecnológicas y modelos de negocio. Para este mismo año lanzó Nestlé R&D Accelerator, el cual permite a sus empleados y expertos colaborar con estudiantes, investigadores de universidades líderes, proveedores y nuevas empresas. Estos equipos tienen acceso a su experiencia en I + D e infraestructura selecta, como laboratorios, cocinas y equipos de banco y piloto. Esta iniciativa combina su experiencia y el conocimiento de sus socios académicos e industriales con la creatividad empresarial de estudiantes, emprendedores y nuevas empresas.

Esta iniciativa se relaciona con la teoría de Díaz et al. (2015) sobre la posibilidad de absorber conocimiento mediante la mediación de alianzas con socios estratégicos y acuerdos de colaboración estratégicos para la Investigación y Desarrollo (I+D). Como también con la relación positiva entre la inversión en I+D y las innovaciones de Méndez (2018). Por otro lado, se afirma el trabajo en equipo entre los empleados internos de la organización y los colaboradores externos como herramienta hacia el conocimiento, recurso fundamental para desarrollar iniciativas que les permitan mejorar la respuesta a los procesos cada vez más dinámicos y brindar soluciones creativas a los problemas del entorno (Echeverri et al., 2017).

Si tenemos en cuenta esta iniciativa más los componentes de la cultura organizacional de Nestlé, se nota la generación de un ambiente que incentiva a los trabajadores al intercambio de ideas y conocimientos y el trabajo en equipo, contando con factores propios de una cultura intraemprendedora concordando con la teoría de Gálvez (2011). Continuando con esta línea de ideas, también se ve reflejado en Nestlé una estrategia dirigida hacia una cultura emprendedora, pues se evidencia que como compañía los líderes adquieren el compromiso de apoyar las ideas y las capacidades innovadoras de los empleados, como también les brindan el acceso a los recursos necesarios para la creación de innovaciones, cumpliendo lo que menciona Trujillo y Guzmán (2009).

A partir de la cultura organizacional que presenta Nestlé podemos encontrar en sus líderes algunas de las características del intraemprendedor que identifica Garzón (2005). Dentro de estas encontramos el espíritu empresarial y prioridad por el proyecto interno al ser apasionados por crear y mantener un entorno en el que las personas sienten un compromiso personal por el trabajo y dan lo mejor de sí mismas para contribuir al éxito de la empresa. Visión e imaginación creativa e innovadora también se ve reflejada en parte al tener la capacidad de sopesar distintas perspectivas

y crear un ambiente de innovación. Se encuentra la necesidad de actuar, alta necesidad de logro al tener la capacidad y voluntad de tomar iniciativas y asumir riesgos manteniendo la serenidad en circunstancias de presión, en este punto también se identifica un líder tolerante al riesgo.

La destreza para organizar y trabajar en equipos auto dirigidos adicionalmente se ve reflejada en entender la importancia del aprendizaje y la mejora continua, así como la del libre intercambio de conocimientos e ideas con otras personas y su compromiso por evaluar el desempeño y a expresar y recibir comentarios sinceros, precisos y oportunos en un ambiente de respeto mutuo. Finalmente, el líder proactivo y tolerante al riesgo al valorar la colaboración proactiva para crear sinergias a nivel local, regional y global.

4. Conclusiones

A partir de la revisión de la literatura encontramos que el intraemprendimiento es un tipo de emprendimiento con la característica especial de que este se genera en el interior de una empresa ya establecida el cual puede generar tanto un impacto interno como externo. Entendiéndose como interno a la innovación de procesos que conduzcan a una mayor productividad y como externo al desarrollo de nuevos productos y servicios. Estos emprendimientos no solo son llevados a cabo por los gerentes de las empresas sino también por sus trabajadores. Es por esto que es esencial que dentro de la organización exista una cultura corporativa que incentive al trabajador a desarrollarse y transmitir ideas objetivas con el fin de buscar cambios positivos dentro de la organización. El intraemprendimiento es en definitiva un elemento clave para las organizaciones. Este trae grandes

ventajas a la misma, contribuyendo a la permanencia en el mercado por ser una herramienta que permite responder a las nuevas tendencias del entorno, funcionando así mismo como una herramienta de afrontamiento a la incertidumbre.

Existen características especiales internas de una empresa que pueden influir en la creación de intraemprendimientos, entre estas se encuentra la cultura organizacional, la cual fue la que analizamos más a fondo en este estudio. Se encuentra que la cultura organizacional es determinante para la creación de intraemprendimientos, se habla de una cultura intraemprendedora que promueve la creación de los mismos. Esta cultura debe ofrecer a los empleados la posibilidad de encontrar las oportunidades de innovación, y a la vez satisfacer los deseos de sentirse propietarios de sus proyectos internos, sin abandonar la organización (Garzón, 2005). Se encuentran también las siete características de la cultura intraemprendedora, siendo estas: (1) Tolerancia al riesgo, (2) Apoyo, (3) Identidad, (4) Autonomía Individual, (5) Estructura, (6) Desempeño premio y (7) Tolerancia al conflicto.

Por otro lado, la estrategia corporativa se ve relacionado con el rendimiento de la cultura organizacional. Se menciona la importancia de una visión emprendedora para el desarrollo de una cultura intraemprendedora (Trujillo y Guzmán, 2009). Teniendo en cuenta que la orientación empresarial y el capital social son muy importantes para promover la capacidad de innovación en la organización (Sulistyo et al., 2020), influyendo en el espíritu empresarial y el desempeño (Zahra 1991).

Finalmente, basándose en la revisión de conceptos y modelos, se determina que la relación existente entre innovación e intraemprendimientos se basa en que la innovación es una herramienta fundamental a través de la cual los trabajadores en el interior de la empresa son capaces de generar intraemprendimientos, permitiendo la renovación y rejuvenecimiento de la empresa. La

innovación, como capacidad desarrollada en el interior de la organización a través del intraemprendimiento, puede llegar a ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Trujillo et al., 2009). Desde otro punto de vista, la innovación puede ser entendida como una dimensión del intraemprendimiento la cual se refiere a la innovación de productos, servicios y procesos con énfasis en el desarrollo y la innovación en tecnología (Antoncic y Hisrich, 2001).

Con respecto a lo analizado en Nestlé – México y en general como organización global, se identifica que la innovación y renovación están dentro de sus valores y son constantes en su modelo de negocio, a través de ellas y motivados por un profundo conocimiento de sus consumidores Nestlé consigue ofrecer un amplio portafolio de productos seguros de la más alta calidad y acordes con los estilos de vida, gustos y momentos de consumo. Durante los 150 años de historia de la compañía, Nestlé ha asumido un firme compromiso con la innovación, significando para ellos la herramienta principal para su continuo crecimiento.

Se encuentra también que esta compañía cumple con varias de las características que se mostraron influyentes en el desarrollo de intraemprendimientos, haciendo énfasis en el entorno interno de la compañía. En primer lugar, con respecto a la estrategia organizacional se evidenció que está enfocada en parte hacia una visión innovadora. Partiendo del hecho de que la innovación es una herramienta fundamental para el emprendimiento se podría inducir Nestlé presenta una visión emprendedora, necesaria para la cultura intraemprendedora.

Se puede agregar que esta compañía presenta programas en los que brinda el espacio necesario para apoyar las ideas y las capacidades innovadoras de los empleados y brindarles la disposición de recursos necesarios para la creación de innovaciones (Trujillo y Guzmán, 2009), se evidencia entonces la adopción de una visión emprendedora en todos los procesos de desarrollo, cultura y liderazgo en Nestlé.

Con respecto a la cultura organizacional, a partir de los principios de gestión y liderazgo de Nestlé y de las siete características que constituyen según Garzón (2005) la esencia de cultura organizacional emprendedora, se encuentran reflejadas en la compañía cuatro de las siete características, las cuales son: tolerancia al riesgo, apoyo, identidad y tolerancia al conflicto.

Por otro lado, también se evidenciaron espacios propicios para el trabajo en equipo, resaltando en esta compañía no solo el trabajo compartido y apoyado al interior de la empresa y también con los socios externos, lo cual tiene relación con lo mencionado por Díaz et al. (2015), Méndez (2018) y Echeverri et al., (2017).

Cabe también resaltar que los líderes se enfocan en generar un ambiente de innovación, esto en adición con la estrategia de visión innovadora de Nestlé lo cual refleja una cultura organizacional orientada a la innovación, como se identificó en la revisión de literatura este es un factor determinante para el intraemprendimiento (Kanter, 1984).

Finalmente, algunas de las características del intraemprendedor que identifica Garzón (2005), se encuentran en los líderes de Nestlé. Entre estas se identificaron el espíritu empresarial y la prioridad por el proyecto interno, la visión y la imaginación creativa e innovadora, la necesidad de actuar, la alta necesidad de logro, la destreza para organizar y el trabajo en equipos auto dirigidos con líderes proactivos y tolerantes al riesgo.

Teniendo en cuenta todo esto, se puede concluir que en Nestlé – México y global, a partir de su cultura y estrategia organizacional se generan condiciones internas y características importantes que promueven la creación de intraemprendimientos. Con las características encontradas en Nestlé se generan espacios propicios para que sus empleados desarrollen el espíritu innovador y creativo, dando la oportunidad a cada uno de desarrollar sus intraemprendimientos.

Sin embargo, quedan faltando algunos puntos para comprender en su totalidad una cultura intraemprendedora tales como no solo tener una visión innovadora, sino que ésta se dirija específicamente al emprendimiento por parte de sus propios trabajadores.

Para seguir trabajando este tema se recomienda hacer mayores y más profundos análisis sobre cómo la gestión del conocimiento se ve aplicada en Nestlé y sus filiales y cómo esta gestión puede influir en el desarrollo de intraemprendimientos, enfocándose en la gran inversión que realizan en I+D y cómo para Nestlé el conocimiento es un factor determinante para su crecimiento, sostenibilidad y perdurabilidad.

5. Referencias bibliográficas

- Antonicic, B., y Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 5, 495.
- Belanger, C. (2019). Mexico. Salem Press Encyclopedia.
- Chandler, A. (1962). Strategy and estructura. Cambridge, Massachusetts: The Mit Press.
- Churchill, N.C. 1992. Research issues in entrepreneurship. In D.L. Sexton and J.D. Kasarda, eds., *The State of the Art of Entrepreneurship*. Boston, MA: PWS-KENT
- Cial Dun & Bradstreet (20 de julio de 2018). Análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas . México
- 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), pp. 55-68.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (s.f.). Desarrollo Tecnológico e Innovación. Obtenido de <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/desarrollo-tecnologico-e-innovacion>
- C̣ihovská, V. y Hvizdová, Eva (2011). “Knowledge Management Formulates a New System of Wealth Creation”, *Economics and Management*.
- Damanpour, F. (1996), “Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models”. En: *Management Science*, 42 (5): 693-16.
- Davison, E. D. (2019). Entrepreneurship. Salem Press Encyclopedia.

De La Cueva González-Cotera, J. (2013). Innovación y conocimiento libre: Cuestiones morales y políticas. *Isegoría : Revista De Filosofía Moral Y Política*, (48), 51-74

Delegación SADER Jalisco. (05 de junio de 2015). Ciencia e innovación tecnológica aplicadas con responsabilidad, claves en la producción de alimentos a nivel mundial: EMM. Obtenido de <https://www.gob.mx/agricultura%7Cjalisco/prensa/ciencia-e-innovacion-tecnologica-aplicadas-con-responsabilidad-claves-en-la-produccion-de-alimentos-a-nivel-mundial-emm-138314>

Díaz, Y., Guerrero, M., y Peña, I. (2015). Innovation driven productivity through corporate entrepreneurship/Productividad de la innovación a través del emprendimiento corporativo *. *Universia Business Review*, (47), 32-47. Retrieved from <https://ezproxy.uninorte.edu.co:2167/docview/1718276995?accountid=41515>

Echeverri, A., Lozada, N., y Arias, J. E. (2017). Impact of knowledge management practices on organizational creativity. *Informacion Tecnologica*, 29(1), 71–82. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.4067/S0718-07642018000100009>

El Financiero. (2015). Innovación, clave para el crecimiento de Nestlé en México. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/innovacion-clave-para-el-crecimiento-de-nestle-en-mexico>

Fideicomiso de Riesgo Compartido. (Noviembre 17 de 2017). México Alimentaria 2017, muestra de innovación y sustentabilidad. Obtenido de <https://www.gob.mx/firco/es/articulos/mexico-alimentaria-2017-muestra-de-innovacion-y-sustentabilidad-135009?idiom=es>

- Forbes México. (2019). Bimbo, ¿cómo una empresa de tradición familiar conquista 4 continentes? Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/bimbo-como-una-empresa-de-tradicion-familiar-conquista-4-continentes/>
- Gálvez, Albarracín, Edgar J. (2011), Cultura intraemprendedora e innovación: un estudio empírico en las Mypime turísticas colombianas. Cuadernos de administración, 27 (46), pp.103.113
- Garzón , M. A. (2005). Propuesta de modelo intraemprendedor para la innovación en organizaciones perdurables. Universidad y Empresa, 4(9),122-138.[fecha de Consulta 21 de Junio de 2020]. ISSN: 0124-4639. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872/187217454007>
- Garzón, M. A. (2005), The intrapreneur innovation: Led by medium and small size companies' managers. Universidad y Empresa, 15 (8).
- Grupo Bimbo . (2019). Mira más allá . Obtenido de Informe Anual Integrado 2019
- Industria Alimenticia . (2018). Informe anual de México 2018 . Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/89355-informe-anual-de-m%C3%A9xico-2018>
- Kanter, R. M. (1984). The change masters. New York: Touchstone, Simon y Schuster
- Kearney, C., Hisrich, R. D. y Antoncic, B. (2013). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. Journal of Business Economics and Management, 14 (1), 328-357. doi: <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.720592>
- Kuratko, D., Hornsby, J., y Covin, J. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. Business Horizons, 57(1), 37-47.

- Lin, P., Ho, H., y Lu, M. (2014). Efectos sobre la gestión del conocimiento y la cultura corporativa en el clima de innovación organizativa. *Revista Internacional De Sociología*, 72(Extra_2), 43-55.
- Méndez Delgado, A. V. (2018). Algunos determinantes de la propensión a la innovación de productos en México: El efecto del gasto en I&D y los spillovers de conocimientos. (Some Determinants of the Innovation Propensity of Mexican Products: The Effect of R&D Expenditures and Knowledge Spillovers. With English summary.). *Estudios Economicos*, 33(1), 29–63. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/http://estudioseconomicos.colmex.mx/>
- Molina C y Callahan JL (2009) Fostering organizational performance. The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training* 33(5): 388–400.
- (4) (PDF) The intrapreneur and innovation in creative firms. Available from: https://www.researchgate.net/publication/258142860_The_intrapreneur_and_innovation_in_creative_firms [accessed Jun 20 2020].
- Nestlé . (2010). Principios Corporativos Empresariales de Nestlé. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/principios-corporativos-empresariales-de-nestle.pdf>
- Nestlé . (Septiembre de 2011). Los Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/sites/g/files/pydnoa431/files/principios-de-gestion-y-liderazgo-nestle.pdf>
- Nestlé . (2013). Nestlé en la sociedad . Obtenido de Informe de Creación de Valor : <https://www.nestle.com.mx/sites/g/files/pydnoa511/files/csv/documents/nestle%CC%81-en-la-sociedad-2013%28doblehoja%29.pdf>

Nestlé . (28 abril de 2016). Nestlé, reconocida por sus 150 años de innovación. Obtenido de <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/permios-innoval>

Nestlé . (2016). Nestlé en la sociedad . Obtenido de Creación de Valor Compartido y cumplimiento de nuestros compromisos : https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2016-es.pdf

Nestlé. (Septiembre 26 de 2017). Nestlé details value creation plans at annual investor seminar. Obtenido de <https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/media/press-release/2017-september/nestle-value-creation-investor-seminar-2017-en.pdf>

Nestlé . (2017). Nestlé en la sociedad. Obtenido de Creación de Valor Compartido y cumplimiento de nuestros compromisos 2017: https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2017-es.pdf

Nestlé. (2019). Annual Review 2019. Obtenido de <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/2019-annual-review-en.pdf>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual . (2019). Índice mundial de innovación 2019 México . Obtenido de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019/mx.pdf

ProMéxico. (Octubre de 2015). Alimentos Porcesados. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/75326/04112015_DS_Alimentos_P.pdf

- Rubio Guerrero, G. (2015). Las contribuciones del intraemprendimiento a la estrategia de manufactura / Contributions of intraemprendimiento a manufacturing strategy / Contribuições da intraemprendimiento a estratégia de fabricação. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 95–109. <https://doi-org.ez.urosario.edu.co/10.15665/rde.v13i1.340>
- Salazar, M. T., Campos, F. A., y Chavez, J. N. (2018). La eficiencia de la industria de alimentos, bebidas y tabaco: un análisis a través de la envolvente de datos. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 13(1).
- Samuelsson, M. y Dahlgvist, J. (2005). Which Schumpeter is right? Comparing nascent exploitation processes. En P. D. Reynolds et al (Eds.), *Frontiers of entrepreneurial research* (pp. 1-10). Babson Park: Babson College Center.
- Schumpeter, J. A. (1975). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harpe
- Secretaría de economía. (2012). Distrito Federal. Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/distrito-federal>
- Signum Research . (26 de junio de 2018). Reporte Diario . Obtenido de <https://www.latibex.com/act/esp/estudios/2018/Reporte-diario-26062018.pdf>
- Stevenson, H.H., y Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11:17–27.
- Sulistyo, H., y Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196–203. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002>
- Sulistyo, H., y Ayuni, S. (2020). Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. *Contaduría y Administración*, 65(1), 1.

- Suraksha G. y Kumar V. (2013). "Sustainability as corporate culture of a brand for superior performance." *Journal of World Business* 48(3): 311-320.
- Trujillo Dávila, María Andrea, y Guzmán Vásquez, Alexánder. (2008). Intra/entrepreneurship: a review of the theoretical construct, its implications, and an agenda for future research. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 37-63. Retrieved June 05, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922008000100003&lng=en&tlng=en.
- Terán, B y Torres, V. (2020). Capacidades de emprendimiento e innovación: el caso de una empresa biofarmacéutica en México. *Revista Espacios*.
- Yakult México . (s.f.). Historia . Obtenido de <https://www.yakult.com.mx/historia/>
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6(4):259–285.