

Innovación e intraemprendimiento: Técnicas, metodologías y casos de éxito

Diana María Osorio Posada

Jorge Hernán Mesa Cano



Contenido

1. Prólogo	3
2. Agradecimientos	5
3. Introducción	6
4. ¿Qué es el intraemprendimiento?	7
5. El intraemprendedor y sus características	9
5.1. ADN Innovador	12
5.1.1. Observar	13
5.1.2. Interrogar	16
5.1.3. Experimentar	18
5.1.4. Trabajar en red	20
5.1.5. Asociar	24
5.2. Evocando a través de la innovación: Caso Evok	25
6. Ecosistema de intraemprendimiento	41
6.1. Los cuatro pilares del ecosistema de intraemprendimiento	42
6.1.1. Propósito, más que lucro	42
6.1.2. Las personas como agentes de cambio	43
6.1.3. El poder del “nosotros”	43
6.1.4. Pipeline de proyectos	44
6.2. El emprendimiento corporativo en Nutresa: caso Bénet	45
7. Los cuatro modelos del intraemprendimiento	49
7.1. Oportunista	50
7.2. Facilitador	51
7.3. Evangelizador	51
7.4. Productor	51
7.5. Intraemprendimiento en empresas de alta tecnología: Lenovo y Google	52
8. Metodologías	58
8.1. Design Thinking	59
8.1.1. Inspiración	59
8.1.2. Ideación	60
8.1.3. Implementación	60
8.1.4. Intraemprendimiento entre empresas: caso Muverang	60
8.2. Nuevas Plataformas de Crecimiento (NPC)	64
8.3. Stage Gate	64
8.4. La innovación abierta en la estrategia del Grupo Corona	54
8.5. Lean Manufacturing	75
9. Los desafíos del intraemprendimiento	77
10. Referencias	79



1. Prólogo

El intraemprendimiento es una herramienta supremamente poderosa que las organizaciones deben considerar si quieren sobrevivir a la creciente ferocidad de los mercados. Sin embargo, su implementación trae consigo un reto considerable: el cambio de mentalidad. Los directivos debemos estar en capacidad de entender que, por sus características, los proyectos de innovación no pueden ser medidos con los indicadores tradicionales de iniciativas de mejoramiento.

Por otro lado, el desarrollo de nuevos negocios debe transitar diferentes fases para aumentar las probabilidades de éxito: el descubrimiento, la incubación y la aceleración. En otras palabras, hay que crear o identificar las oportunidades en el mercado, generar nuevos modelos de negocio que agreguen valor y acompañar las iniciativas hasta que puedan desarrollarse por sí solas. En ese proceso, la vinculación de aliados externos como universidades, centros de investigación, clientes y proveedores será clave para disminuir la incertidumbre. Con respecto a dichas alianzas, es fundamental tener un propósito compartido que trascienda un mero proyecto, así como generar relaciones de confianza que potencialicen cada vez más el trabajo fluido entre las entidades involucradas. Por otro lado, la participación en iniciativas como el Comité Universidad Empresa Estado (CUEE) es supremamente valiosa, pues nos permite hacer parte de un entorno en el que todos los actores trabajamos por un mismo objetivo: aportar a la construcción de país.

Aquí hay otro asunto crítico y es la satanización de las empresas. En algunas ocasiones, las universidades tienden a impulsar el emprendimiento restándole valor al trabajo dentro de una organización, cuando hoy más que nunca esto representa la oportunidad de intraemprender y obtener aprendizajes enormes.

Hablando particularmente de los profesionales que requerimos en las empresas, creo que las instituciones de educación superior deben propender por la formación de personas que apoyen y respeten la democracia y la institucionalidad, al igual que el desarrollo empresarial, que es finalmente el que nos permite tener un país con presente y futuro. Necesitamos colaboradores resilientes frente a las dificultades y al fracaso, que aprendan siempre de sus errores y se superen para ser cada vez mejores.

Inculcarle a los jóvenes valores como la ética, la honestidad, el respeto, la responsabilidad y el compromiso es fundamental para tener emprendedores e intraemprendedores con sentido humano que puedan inspirar a otros con su ejemplo y coherencia. Pero quizás lo

más importante es formar personas que reconozcan el valor de la diversidad, que entiendan que todos los seres humanos somos valiosos y que cada uno debería contribuir desde su propósito superior a la construcción de un mundo mejor.

De nuestra parte, es imprescindible creer en el talento de nuestros colaboradores, apostándole a su potencial con un direccionamiento claro, tiempos, y recursos de otro tipo para materializar sus iniciativas. Eso sí, todo lo anterior con el apoyo de la gerencia y la junta directiva. Aun así, los desafíos serán inevitables. Los obstáculos operativos (de recursos, por ejemplo) con seguridad serán parte de la cotidianidad organizacional, pero hay uno en particular sobre el que debemos trabajar fuertemente: el ego. Intraemprender e innovar exige desprendernos del egocentrismo y el egoísmo. Pensar en quién dio o no la idea es tener una visión miope que desdibuja el trabajo colaborativo. Somos un equipo y nuestros intereses, así como nuestros esfuerzos, deben apuntar hacia el mismo lado.

Por último, y no menos importante, es vital entender que no todas las ideas serán susceptibles de materializar. Así como en la vida, en el intraemprendimiento también hay que saber hacer renuncias. Es por eso que, más que enamorarnos de las soluciones, lo importante es enamorarnos siempre de los problemas.

María Mercedes Peláez Orrego

Gerente de Estrategia e Innovación

Corona Industrial



2. Agradecimientos

El 7 de abril de 2010 se llevó a cabo la primera conferencia de la Cátedra de Innovación Empresarial José Gutiérrez Gómez, una iniciativa que pretendía propiciar un punto de encuentro entre las empresas y la academia alrededor de problemáticas comunes de país, mostrando cómo los desarrollos de compañías de alto impacto, sustentadas en el conocimiento, generan transformaciones sociales, culturales y económicas. Desde entonces, la Universidad EAFIT asumió el compromiso de aportar al fortalecimiento del ecosistema de innovación de la ciudad, generando estos espacios mensuales en los que diversas organizaciones comparten sus buenas prácticas.

Este evento de ciudad, que ya cumplió 12 años, es una realidad gracias al auspicio de las familias Cárdenas Gutiérrez y Vásquez Gutiérrez, quienes han apoyado de manera ininterrumpida esta bonita labor, con el único propósito de contribuir al desarrollo empresarial de la región. Las más de 100 conferencias realizadas hasta la fecha nos han permitido consolidar un repositorio de artículos y un libro llamado Innovación a la M. Experiencias innovadoras en Medellín, el cual explica los elementos fundamentales alrededor de la innovación, a través de algunos casos de éxito presentados en la Cátedra.

Esta cartilla también es producto del material recopilado durante los últimos años. Es por eso que reiteramos nuestro profundo agradecimiento con ambas familias por su apoyo incondicional y todas aquellas personas que han accedido a participar como conferencistas, con el único interés de compartir sus aprendizajes con otros empresarios; en especial a Alexis Bonnett, Carolina Giraldo, Juan David Hincapié, Tomás López, Nora Mejía, María Mercedes Peláez y Juan Camilo Rodríguez, quienes nos permitieron compartir en este texto sus valiosas experiencias en el mundo del intraemprendimiento.

3. Introducción

La innovación dejó de ser un lujo reservado para aquellas grandes compañías que gracias a sus impresionantes presupuestos tenían la oportunidad de explorar nuevos campos de acción. Hoy, la feroz competencia que se vive en los mercados resulta implacable y la consistencia en la calidad dejó de ser suficiente. La supervivencia de las organizaciones, independientemente de su tamaño, radica en gran medida en su capacidad de transformación.

De hecho, según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), los efectos de la pandemia produjeron el cierre de 2.7 millones de negocios en la región durante el 2020; un recordatorio nada sutil de que aquellos que no estén preparados para enfrentar entornos volátiles, complejos e inciertos, están destinados a desaparecer. En ese mismo año, el Producto Interno Bruto (PIB) disminuyó un 6.8%, así como el valor de las exportaciones en un 13%.

Aunque las cifras de 2021 y 2022 son un poco más alentadoras, se estima que lo anterior contribuyó a un crecimiento de la población en condición de pobreza, llegando a los 209 millones de personas, es decir, el 33.7% de la población de América Latina y el Caribe. Con esta cifra tan alarmante, la CEPAL, en su informe Innovación para el Desarrollo de 2021, destaca la importancia de promover la ciencia, la tecnología y la innovación para impulsar el desarrollo de sociedades más sostenibles, no sólo a través del aumento de la productividad, sino del mejoramiento en el acceso a productos y servicios esenciales, la generación de valor agregado, y la creación de nuevos y mejores trabajos, entre otros.

Bajo este panorama, la inversión en innovación surge nuevamente como un indicador importante para los países, considerando especialmente que aquellos gobiernos que la fomentan son más competitivos y económicamente prósperos que aquellos que no la promueven (BID, 2016). Sin embargo, no se trata únicamente de poner más dinero sobre la mesa, sino de ser más estratégicos. ¿Cómo y en qué invertir cuando se quiere innovar?

Es justamente aquí donde el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo entra a jugar un papel fundamental. Lamentablemente, en América Latina la articulación de las empresas con el mundo del emprendimiento o las denominadas startups no es tan alta como en países más desarrollados (Kantis, 2017). Es por eso que en esta cartilla se presentan una serie de casos de nuestro contexto, con el objetivo de compartir buenas prácticas que contribuyan de alguna manera a lograr un mejor entendimiento del tema y, por qué no, a impulsar el intraemprendimiento en la región.

4.

¿Qué es el intraemprendimiento?



El emprendimiento usualmente se ha dividido en dos categorías: el emprendimiento convencional y el intraemprendimiento (Gündoğdu, 2012). Este último, conocido también como emprendimiento corporativo, se refiere a la realización de actividades emprendedoras dentro de organizaciones ya existentes (Sathe, 2003).

El término fue acuñado por el norteamericano Gifford Pinchot en los años setenta y uno de los primeros casos registrados fue el de Art Fry y Spencer Silver, ingenieros de Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M). En 1968, Silver desarrolló un adhesivo ligero y reubicable, algo nunca antes visto en el mercado. Durante cinco años, el ingeniero socializó su invento con sus compañeros sin obtener mucho éxito. Su producto no parecía llamar la atención, hasta que Art Fry vio en sus características una gran utilidad.

Durante los ensayos del coro, Fry notó que el marcapáginas que utilizaba para señalar la ubicación de las canciones en el libro se caía constantemente. Al conocer el invento de Silver, supo de inmediato que podría resolver su problema. Fue así como, juntos, crearon el Post-It-Note (Daykin, 2019).

Casos como este se han presentado en cientos de compañías alrededor del mundo. No en vano, estudios del sector privado han demostrado que el intraemprendimiento contribuye a incrementar la eficiencia, la creación de valor y las ganancias en las organizaciones (Bierwerth et al., 2015; Kearney & Meynhardt, 2016).

Ahora bien, es importante diferenciar el intraemprendimiento de otras estrategias que pueden llegar a ser similares, como los fondos de capital de riesgo corporativos y las denominadas spin-out. El primero de ellos lo que busca es invertir en compañías externas y aunque usualmente designan equipos de trabajo internos para gestionar los proyectos, no son iniciativas que surgen y se desarrollan al interior de la organización.

Las spin-out o spin-off, por su parte, consisten en empresas nuevas creadas al interior de una organización, las cuales adquieren rápidamente su autonomía y no dependen necesariamente del aprovechamiento de los recursos o actividades empresariales de la compañía “matriz”.

El intraemprendimiento, en cambio, implica la creación, promoción, lanzamiento y administración de negocios nuevos y diferentes a aquellos con los que ya cuenta la compañía progenitora, aprovechando sus activos y capacidades, entre otros recursos (Wolcott & Lippitz, 2007).

5.

El intraempreendedor y sus características



Normalmente, cuando se habla de intraemprendimiento la atención suele concentrarse en las condiciones ofrecidas por las empresas que permiten o no propiciarlo. Aunque las políticas organizacionales y el ecosistema son fundamentales, existe otro eslabón sin el cual este tipo de procesos no podrían darse: el intraemprendedor.

Algunos autores los definen como aquellos empleados que, inspirados en un comportamiento emprendedor, generan nuevas ideas de negocio e innovaciones, las cuales contribuyen al crecimiento de las empresas para las cuales trabajan (Bowman, 1999; Sathe, 2003). En resumen, y como dice Gifford Pinchot: son “soñadores que hacen”.

Si bien ha quedado claro que todos los empleados pueden participar en procesos de intraemprendimiento, estudios han demostrado que normalmente aquellos con cargos de menor responsabilidad (operarios, administrativos y demás) son quienes suelen generar nuevas ideas de productos, mientras que los directivos son quienes ayudan en su materialización e implementación (Marvel et al., 2007; Hornsby et al., 2009).

Pero, ¿qué características suele tener un intraemprendedor? Las mismas que tiene un emprendedor, pues lo único que los diferencia es el contexto y las condiciones bajo las cuales materializan sus ideas; los primeros lo hacen aprovechando todos los recursos de una organización, mientras que los segundos deben asumir los riesgos solos (o con su equipo de trabajo) y conseguir todos los recursos por sí mismos.

Mucho se ha hablado de las competencias que normalmente tienen este tipo de personas: creatividad, orientación al logro, trabajo en equipo. Lo cierto es que recientemente Gawke et al. (2019) decidieron medir el nivel de intraemprendimiento de los empleados tomando como punto de partida la orientación emprendedora, un concepto que permite, a través de un instrumento de medición, captar los aspectos cognitivos del individuo relacionados con la motivación hacia una conducta favorable (en mayor o menor medida) hacia el emprendimiento y/o el intraemprendimiento. A partir de lo anterior, dicha investigación priorizó cuatro características:

• **Iniciativa**

Entendida como comportamientos activos que tienen las personas por voluntad propia, es decir, sin que sean exigidos por terceros (Frese & Fay, 2001). Esta característica es fundamental en el mundo del emprendimiento y el intraemprendimiento, pues es el punto de arranque de los proyectos. Usualmente, esta surge luego de identificar algún problema, necesidad u oportunidad que puede ser aprovechada.

• **Asunción al riesgo**

Percibida como la toma de decisiones alrededor de la ejecución de proyectos (invirtiendo recursos, por ejemplo) aunque el resultado sea incierto (Rauch et al., 2009). En el emprendimiento corporativo, es la organización la que pone a disposición sus recursos para el desarrollo de nuevas iniciativas y, por tanto, quien asume los riesgos en caso de que los resultados no sean los esperados. Sin embargo, la aversión al riesgo puede frenar a los empleados a la hora de proponer nuevas ideas, especialmente si el fracaso es mal visto o castigado de alguna manera en la empresa. De ahí la necesidad de que los directivos y demás empleados tomen decisiones en entornos de incertidumbre.

• Innovación

Se refiere a una serie de comportamientos que propician la generación, promoción y materialización de ideas en un equipo de trabajo u organización (Janssen, 2000). Los emprendedores e intraemprendedores deben tener un toque natural de creatividad e innovación. Esto no necesariamente debe manifestarse como ideas completamente originales. De hecho, algunas de las mejores historias de éxito provienen de personas que han encontrado una manera de hacer un producto existente, mejor.



• Sensibilidad al refuerzo

Esta característica parte de la teoría que lleva su mismo nombre, la cual explica cómo ciertas conductas del ser humano pueden estar determinadas por los estímulos recibidos, como las recompensas o los “castigos” (Corr, 2004). Lo anterior resulta fundamental para la cultura organizacional, pues el carácter intraemprendedor de sus empleados puede estar condicionado por los incentivos o correctivos que ofrezca la empresa.

A lo anterior, otros expertos le han sumado lo siguiente:

• Persistencia

Los emprendedores e intraemprendedores deben tener la suficiente tenacidad como para persistir en todo lo que hacen, sin importar las dificultades que se presenten. Desarrollar iniciativas al interior de una organización no es tarea fácil. La mayoría de las personas son innatamente resistentes al cambio y esto dificulta el camino del intraemprendedor, haciendo que la renuncia se cruce varias veces por la mente. De ahí que la persistencia sea fundamental.

• Liderazgo

La idea o el proyecto puede ser de alguien, pero va a requerir los esfuerzos combinados de un equipo dedicado para llegar a buen puerto. Esto es válido tanto para los intraemprendedores como para los emprendedores. Por lo tanto, las habilidades de liderazgo son cruciales. Sacar el máximo partido de un equipo significa centrarse en una comunicación clara, en la retroalimentación y en la mejor manera de motivar a cada miembro.

• Adaptabilidad

Esta característica va estrechamente ligada a la persistencia. A pesar de la dedicación y la detallada planeación en el desarrollo de las iniciativas, es inevitable encontrar retos y obstáculos en el camino. Es aquí cuando se hace crucial esa capacidad de adaptarse a las condiciones que se presenten para poder garantizar el éxito del proyecto.



5.1. ADN Innovador

Además de las características ya mencionadas, existen una serie de habilidades conocidas como el ADN Innovador. Este se remite a un estudio que duró aproximadamente seis años, en donde se tomaron diferentes emprendedores famosos, como Steve Jobs, de Apple; Jeff Bezos, de Amazon; y Pierre Omidyar, de eBay, entre otros, para analizar cómo y en qué momento se les ocurrieron esas brillantes ideas. Finalmente, Dyer, Gregersen y Christensen, autores del libro que lleva el mismo nombre (*The Innovator's DNA*), encontraron que existen cinco habilidades, conductuales y cognitivas, que diferencian a los más creativos: interrogar, observar, crear redes, experimentar y asociar.

Si bien el conocimiento sigue siendo importante, las competencias de los nuevos profesionales serán fundamentales. El especialista en educación Tony Wagner asegura que “el objetivo de la escuela ya no será preparar a los jóvenes para la universidad, sino para la innovación”.

El emprendimiento y la innovación requieren coraje. Y esa valentía, según los autores del ADN, están ligadas a dos asuntos fundamentales: desafiar el statu quo y asumir riesgos. Justamente de estos dos elementos se desprenden cuatro habilidades conductuales: interrogar, observar, experimentar y trabajar en red. El desarrollo de ellas permitirá ampliar el pensamiento asociativo; esta quinta habilidad, que es la que nos lleva a sintetizar nuevos conocimientos, recoge el trabajo de las anteriores para la generación de ideas innovadoras.

Vamos por partes. Para desafiar el statu quo, es decir, cuestionar por qué las cosas deben ser de cierta manera y no de otra, es fundamental tener una gran capacidad para observar e interrogar. Por otro lado, Dyer, Gregersen y Christensen aseguran que la experimentación y la creación de redes nos ayudan a asumir riesgos con mayor facilidad.

5.1.1. Observar

Acabamos de ver que un elemento esencial para los emprendedores e innovadores es desafiar el statu quo, y que hacerlo implica fortalecer tu observación. Concentrarte en lo que te rodea y observar el funcionamiento de las cosas puede ayudarte a identificar aquello que está fallando o que es susceptible de mejorar.

Pero, ¿cómo fortalecer o desarrollar esa habilidad? Es muy importante que adquieras el hábito de estar observando lo que ocurre a tu alrededor.

Puedes observar:

- Personas
- Instituciones
- El gobierno de tu país
- El ecosistema de emprendimiento y sus actores

¿Y qué debes observar?

- Comportamientos
- Actitudes
- Actividades que realizan

¿Para qué?

- Ver qué cosas tienen en común unos con otros.
- Establecer diferencias.
- Generar algunas asociaciones y ver cómo puedes conectar un elemento con otro.

La observación es sin duda una habilidad muy importante que puede aportarle grandes cosas a tu idea de negocio. Piensa en lo que has observado últimamente en tu ciudad, qué te ha sorprendido en los últimos días o qué te ha llamado la atención sobre tus compañeros y su forma de trabajar.

Starbucks es un ejemplo de cómo un negocio puede surgir a partir de la observación. Esta famosa cadena internacional de café es lo que vemos hoy en día gracias a la observación hecha por Howard Schultz luego de un viaje a Milán, Italia.

Starbucks nació como un almacén para vender café en grano y máquinas para la elaboración de la bebida.

Cuando en los años 80 Schultz viajó a Milán, se dio cuenta de que para los italianos las "cafeterías" eran otra cosa. No eran sitios para comer, sino puntos de encuentro, de reunión; lugares donde la gente se sentaba a compartir con amigos mientras disfrutaba un buen café.

Observando detenidamente este tipo de lugares y la relación de los italianos con ellos y el café, Schultz identificó su oportunidad de negocio: debía pensar en un lugar para que la gente tomara café fuera de su casa y descubriera esa experiencia que ya vivían los europeos.

Otro ejemplo es la idea de negocio que tuvo el peruano Edmundo del Águila. Consistía en establecer un instituto de enseñanza gastronómica y otras carreras en estratos bajos y emergentes de la ciudad de Lima. Su objetivo era aplicar el concepto "la educación al encuentro del educando".

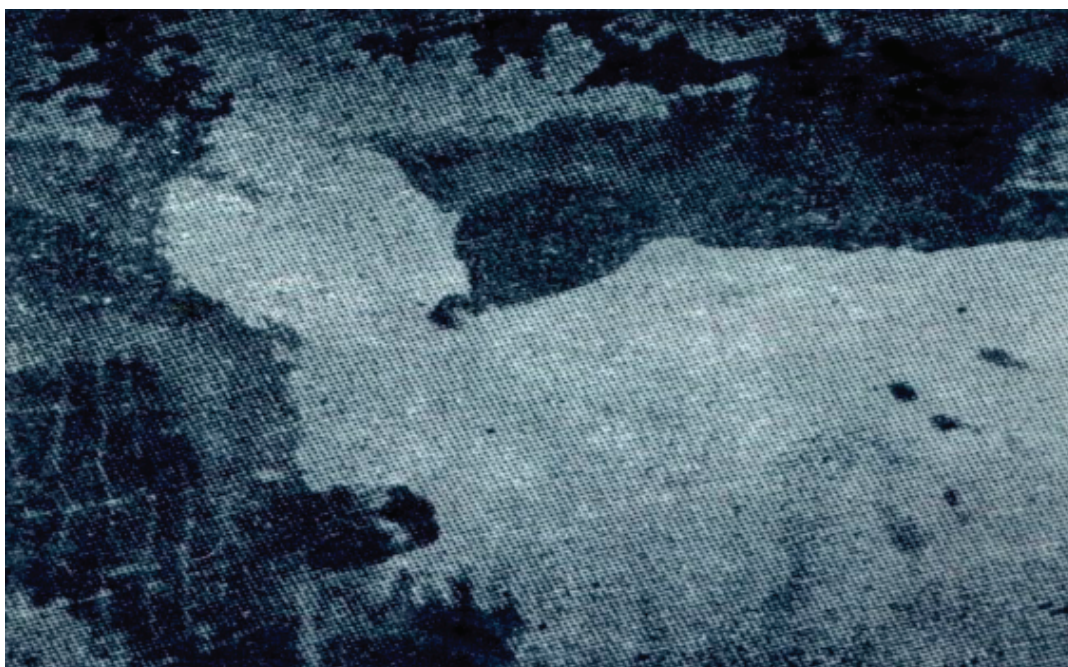
Lima, capital de Perú, aglutina por lo menos el 30% de la población del país. Alrededor de la Avenida Arequipa se concentra la mayoría de institutos de formación, universidades y centros técnicos. Las personas normalmente viven a más de una hora del centro de la ciudad y deben desplazarse a estos lugares por largo tiempo si desean estudiar.

Por eso, la idea del Instituto Montessori consistió, desde el principio, en que la educación debía ir al lugar en el que están los estudiantes y fue así como estos factores empezaron, poco a poco, a jugar a favor de la iniciativa.

Edmundo observó las grandes distancias que debía recorrer una persona diariamente y cuánto tiempo perdían en dichos desplazamientos. De igual manera, se focalizó en los aspectos que necesitaban las personas de bajos recursos y sus familias. Fue así como logró diseñar programas pertinentes para los jóvenes de estas zonas, encontrando además una gran cantidad de mujeres madres cabeza de familia que deseaban salir adelante y sacar a sus hijos de la pobreza. Adicionalmente, observó que las cocinas donde practicaban sus pupilos eran muy altas para la estatura promedio de los jóvenes aprendices, por lo que tuvo que innovar en el diseño de éstas, así como en los programas y en la manera de gestionar un instituto educativo situado en los barrios marginados de la capital peruana.

Hagamos un ejercicio sencillo.

¿Qué ves en esta imagen?



¿Pudiste identificar la vaca que se encuentra en la imagen?

Veamos un ejemplo más de ideas de oportunidades de negocio que han surgido a partir de la observación. Los emprendedores de Kanú se dieron cuenta que algunos almacenes de cadena estaban subutilizando el espacio de sus parqueaderos. En algunos casos, gran parte de ellos estaban siendo ocupados por los carritos de mercado. Fue entonces cuando la compañía decidió proponerles la posibilidad de rentar ese espacio para ellos abrir nuevas sedes.

Adicionalmente, le ofrecieron a los centros comerciales la realización de eventos con mascotas en las mañanas de los fines de semana, teniendo en cuenta que dichos horarios normalmente son tiempos muertos para este tipo de establecimientos. A partir de lo anterior, surgió Kanú Fashion, realizado en el centro comercial El Tesoro, en la ciudad de Medellín.

Otro ejemplo es el del entrenador de ciclismo galés Dave Brailsford, quien estando al frente del equipo Sky logró llevarlo a lo más alto en el Tour de Francia en seis ocasiones: cuatro con Chris Froome, una con Bradley Wiggins y otra con Geraint Thomas. ¿Cómo? Se dedicó durante un buen tiempo a observar las bicicletas, la alimentación de los ciclistas, su hidratación durante las carreras, en dónde dormían y cómo lo hacían.

A partir de esta información, modificaron el peso de las bicicletas y les pusieron sillines personalizados. Además, cambiaron el programa de entrenamiento, mejoraron las posiciones aerodinámicas y empezaron a utilizar vestuario térmico para que los corredores logaran mantener el calor de los músculos. Todo lo anterior permitió potenciar el rendimiento del equipo.

Hagamos otro ejercicio. ¿Qué ves en esta imagen?



¿Lograste descubrir el perro Dálmata?

Ya hemos visto algunos ejemplos que muestran cómo la observación nos permite identificar oportunidades, problemáticas y necesidades en nuestro entorno. A continuación, te invitamos a hacer el siguiente ejercicio.

Reto: *¿Qué estrategias podrías desarrollar para invitar a tus colegas a ser más observadores en la empresa?*

Podrías pensar, por ejemplo, en establecer retos de observación semanales, realizar con tus compañeros un avistamiento de aves o desarrollar una guía de observación que les permita identificar algunos aspectos clave de los clientes, proveedores, entre otros.

5.1.2. Interrogar

Cuestionar la realidad es algo que caracteriza a los emprendedores, pero saber preguntar es vital para desarrollar una iniciativa que verdaderamente apunte a resolver algún problema, oportunidad o necesidad. Algunas de esas preguntas deberán ir encaminadas, por ejemplo, a la cadena de valor (abastecimiento, producción y comercialización).

Miremos qué preguntas podrías hacer:



Abastecimiento

- ¿Qué materias primas necesito?
- ¿En dónde se encuentran?
- ¿Quién será mi proveedor?
- ¿Cuánto cuesta conseguir esos insumos?

Producción

- ¿Produzco o hago outsourcing?
- ¿Dónde puedo hacerlo?
- ¿Qué tipo de equipos, tecnología o maquinaria necesito?
- ¿Hay que realizar pruebas?

Comercialización

- ¿A quién le puedo vender mi producto o servicio?
- ¿Cómo lo debo vender?
- ¿A qué precio?
- ¿Con quién me puedo aliar?

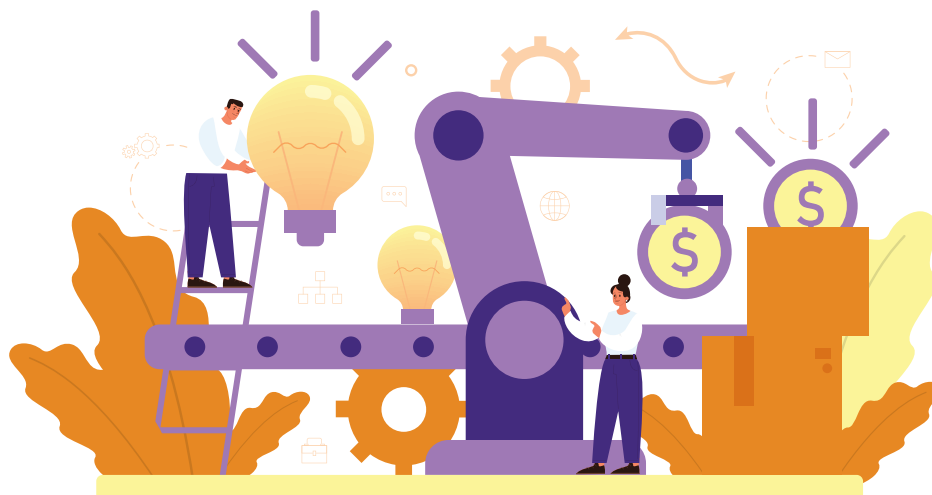
Tener claro todo lo anterior te permite generar nuevas preguntas, como por ejemplo: ¿quién podría apoyarme? ¿Existen leyes que me puedan afectar o hay organismos de control que deba tener en cuenta?

Hay ideas de negocio mundialmente conocidas que partieron, inicialmente, de una pregunta. Es el caso de Steve Jobs con Apple, quien a partir de un par de interrogantes aparentemente simples comenzó a generar ideas con su compañero Steve Wozniak: ¿por qué los computadores necesitan un ventilador? ¿Cómo mantener un computador sin ventilador?

Otro ejemplo es Ecodek, una empresa antioqueña dedicada al desarrollo, producción y comercialización de obra blanca para el sector de la construcción a partir de material reciclado. Su propósito es enfrentar de manera directa el efecto ambiental que causan las miles de toneladas de residuos procedentes de la construcción de casas, edificios y demás, y que simplemente son depositadas en escombreras de la ciudad.

Para llegar a donde está hoy, este proyecto innovador, que cuenta actualmente con un grupo importante de inversionistas (cerca de 70 empresarios), y que ha logrado agregarle valor a la sociedad a través de sus productos y procesos, debió plantearse toda una serie de interrogantes.

- ¿De qué manera aprovechar los residuos industriales para la construcción de nuevos productos reutilizables en el sector?



- ¿Cómo lograr que las personas se vuelvan consumidores ambientales?
- ¿Qué pasaría si los escombros o residuos de las constructoras se convirtieran en productos como baños, lavaderos, lavaplatos, etc.?
- ¿Cómo darles diseño y belleza a los productos surgidos de residuos industriales?

Haz el ejercicio de cuestionar lo que hay a tu alrededor para identificar posibles oportunidades de negocio que partan de un problema o una necesidad no resuelta.

- ¿Qué problemas tiene tu ciudad?
- ¿Qué oportunidades traen las nuevas tecnologías para ti y tus comunidades?
- ¿Qué hacer para atender las necesidades de los adultos mayores?

Es importante que también generes cuestionamientos sobre tu empresa. ¿Qué problemas está enfrentando actualmente?

Toma una hoja y escribe todas las preguntas del tipo “¿Qué pasaría si...?” que se te ocurran. Piensa en cosas extremas que te ayuden a desafiar el statu quo. Adicionalmente, te invitamos a pensar en el siguiente reto.

Reto: ¿Cómo fomentar la generación de preguntas en tus colegas?

Podrías, por ejemplo, proponer un mural de preguntas en las que tus compañeros compartan sus interrogantes del día; o tener una especie de tienda o banco de preguntas en el que los colaboradores puedan intercambiar sus preguntas por souvenirs o algún tipo de premio.

5.1.3. Experimentar

Hasta ahora hemos visto una serie de habilidades (interrogar y observar) que resultan muy importantes en la recolección de datos valiosos para la generación de ideas y el desarrollo de iniciativas. Sin embargo, la experimentación es, quizás, una de las fuentes de información más importantes con respecto a lo que tu proyecto puede llegar a ser en el futuro. Es, en definitiva, una herramienta que te permite identificar los errores o fallas de manera mucho más rápida y menos costosa.

Para experimentar, puedes:

- Armar
- Desarmar
- Prototipar

Lo anterior te permite:

- Validar
- Identificar fallas
- Establecer aciertos

¿Y con qué fin?

- Realizar mejoras
- Hacer modificaciones
- Generar cambios extremos

Si tienes una idea de negocio clara, prototipa rápidamente para validar tu producto o servicio con potenciales usuarios y poder identificar qué les gusta, qué les molesta, qué quisieran que fuera mejor, etc.

¡Nunca dejes de experimentar! Toma dos o tres minutos para responder de manera breve las siguientes preguntas:

- ¿Qué cosas has experimentado para ser más feliz?
- ¿Cuál fue tu último experimento?
- ¿Qué aprendiste de tus experimentos?

Un ejemplo de experimentación es Biblioburro. Esta iniciativa surge de la mano de Luis Soriano en el municipio La Gloria, luego de identificar la falta de escuelas en ciertas veredas de la costa colombiana. Ante la alta tasa de analfabetismo en estos municipios, Soriano decidió desarrollar una biblioteca itinerante cargando varios libros en dos burros, llamados Alfa y Beto. Esta iniciativa inició como un experimento y actualmente es una de las iniciativas sociales más sostenibles del país.



Un caso más cercano es el de un par de emprendedores eafitenses que se apalarcaron en el hecho de que Colombia es potencia mundial en tanatopraxia (la praxis de la muerte), lo que ha permitido que los funerarios de nuestro país sean expertos en la preparación de cadáveres y en todo el mundo se les reconozca como los mejores.

Felipe Escudero y Andrés Martínez tuvieron la idea de brindar servicios de asesoría ingenieril para el sector, pues en este campo se manipulaban productos químicos de manera inapropiada. Además, usaban sustancias tóxicas como el formol, que con el tiempo podían generar cáncer en quienes lo manipularan.

Este par de jóvenes sacaron tres líneas de productos, en una de las cuales estaba el reemplazo del formol. Esta idea llevó a los emprendedores a ganarse el segundo lugar en Colombia como mejor proyecto en el concurso Ventures 2004, y al año siguiente obtuvieron el primer lugar en el Tecnológico de Monterrey en la categoría Máster entre 38 países. Esta historia se ha convertido en una novela empresarial denominada Skudmart: Química con la muerte, que amerita ser leída y analizada.

Para el anterior caso fue fundamental experimentar en el desarrollo de productos, ensayar compuestos químicos, sus combinaciones, cantidades, empaques, etc. De hecho, los emprendedores realizaron pruebas en vísceras de cerdo por tratarse de tejidos muy similares a los del cuerpo humano, logrando preservarlas por un periodo de tiempo considerable.

Lo anterior implicó probar, por 18 meses, diversos compuestos hasta que finalmente obtuvieron los productos de tanatopraxia, tanatoestética y bioseguridad que lograban satisfacer de manera especial las necesidades y problemas

del sector. Posteriormente, debieron hacer múltiples ensayos sobre la manera más efectiva en la que podrían formar a los tanatopraxistas: talleres, diplomados, entrenamiento en sitio, etc.

Así mismo, tuvieron que probar diferentes formas de llegarle a sus clientes. Inicialmente, lo hicieron de manera directa, luego a través de una comercializadora, con el uso de licencias de la fórmula, entre otras. En resumen, los emprendedores de Skudmart estuvieron experimentando constantemente.

La experimentación al interior de las organizaciones no sólo implica descargas de tiempo, sino la disposición de recursos para prototipar los nuevos productos y servicios. La cementera Argos, por ejemplo, destina \$25 mil dólares para dicho fin. De igual manera, las compañías que promueven la innovación a través de concursos suelen contar con fondos para la fase de prototipado.

Como dice Richard Branson, fundador de Virgin: “No hay nada malo en cometer errores, mientras no cometas los mismos una y otra vez”.

Es momento de pensar cómo podrías contribuir a que tus compañeros de trabajo experimenten más. Por eso, te invitamos a pensar en lo siguiente.

Reto: ¿Cómo invitar a tus colegas a experimentar cosas nuevas que le den insumos para innovar en la empresa?

Podrías realizar intercambios de cargos en la compañía, establecer sesiones de integración, cambiar los horarios de trabajo haciéndolos más flexibles o incluso realizar algunas actividades en las que puedan probar nuevas tecnologías, como la realidad virtual o aumentada.

5.1.4. Trabajar en red

Retomemos brevemente lo que habíamos visto inicialmente sobre el ADN del innovador. Dijimos que emprender requiere coraje, y que gracias a ello los emprendedores e innovadores son capaces de desafiar el statu quo a través del cuestionamiento y la observación.

Ahora bien, el segundo elemento que se desprende de ese coraje para innovar, está relacionado con el querer asumir riesgos. La experimentación, como vimos anteriormente, nos ayuda a arriesgarnos a probar diferentes maneras de hacer las cosas. Veamos entonces la cuarta habilidad del ADN: trabajar en red.



La generación constante de contactos involucrados en diferentes áreas a la de tu proyecto es muy importante. Empezar a interactuar con gente, no sólo de tu círculo más cercano, sino de esferas más lejanas. A futuro, puedes establecer conexiones interesantes entre tus ideas o áreas de conocimiento y las de los demás para agregarle valor a tu iniciativa.

¿Pero qué debes buscar en las redes?

- Conocimiento
- Experiencia
- Recursos
- ¿Y con qué fin?
- Incrementar capacidades
- Obtener recursos económicos
- Lograr visibilidad

Considera diferentes tipos de actores: familiares, amigos, compañeros de trabajo, empresas, universidades, gente de diferentes países y culturas, y personas diferentes a ti en cuanto a profesión, intereses, edades, etc.

Recuerda que tu iniciativa o proyecto se puede nutrir constantemente a partir de experiencias o conocimientos aparentemente aislados que tienen otras personas. Por eso:



Asiste a conferencias, ferias, congresos y todo tipo de eventos que te permitan incrementar tu red de contactos.

Aprovecha los conocimientos de expertos a tu alrededor.

Crea tu propia red personal de contactos con personas más cercanas a quienes les puedas compartir todas tus ideas.

Veamos un ejemplo tomado del libro *Emprendimientos innovadores latinoamericanos* de Jorge Hernán Mesa.

Kauel es una compañía chilena de ingeniería que brinda soluciones tecnológicas en el ámbito de la electrónica. Fundada por Edmundo Casas y Cristian Romero, la empresa, que proyectó ventas por cuatro millones de dólares en el 2012 sólo en el mercado chileno, tiene hoy clientes alrededor del mundo y cuenta ya con varias patentes.

En un emprendimiento innovador son vitales el conocimiento y los contactos, y Kauel no es la excepción: unos jóvenes inquietos y con ganas de impactar en el mundo empresarial debieron buscar contactos, entre sus familiares y amigos, de tal manera que les permitieran llegar a las grandes ligas empresariales.

En este tema, Constantino Mustakis y Sergio Malandre desempeñaron papeles esenciales. El primero de ellos, reconocido banquero con amplia trayectoria y una excelente red de contactos; el segundo, directivo de grandes compañías internacionales en el sector de las pastas. Ambos pusieron sus trayectorias al servicio de Kauel, con el deseo de apoyar a este grupo de jóvenes emprendedores.

Dado que este proyecto se basaría en conocimiento y tendría que batallar con los temas de propiedad intelectual, la firma de abogados Silva & Silva, y a título individual Roberto Fasani, también abogado, aunque de otro ramo, fueron eslabones valiosos en el desarrollo de la iniciativa en lo relacionado a la protección de las invenciones y la explotación adecuada de los productos.

El Duoc UC, institución tecnológica de al menos 90 mil alumnos con varias sedes en Chile, fue igualmente un aliado estratégico para Kauel desde sus inicios. Desde el Centro Innova del instituto, Edmundo compartió hasta hace poco su tiempo entre la dirección de dicho centro y el aporte de ideas para su compañía, visionando un recurso humano con la excelencia requerida por su emprendimiento, pero, a su vez, estimulando a que más jóvenes decidan recorrer el camino en el cual tan exitosamente él ha incursionado.

Con los años, la red de Kauel creció considerablemente, alcanzando incluso actores como Elon Musk. Gracias a ello, hoy la compañía tiene presencia en Perú, Ecuador, Colombia y Estados Unidos.

A partir de todo lo anterior, te invitamos a pensar en lo siguiente.

Reto: *¿Cómo incentivar a tus colaboradores para que desarrollen redes con personas de perfiles diferentes a los de tu equipo?*

¿Qué tal invitar a la próxima reunión de trabajo que tengas con tu equipo a una persona de otra área o dependencia? Los congresos o conferencias también son buenas alternativas. Así mismo, podrías desarrollar proyectos en alianza con otras empresas. Escribe todas las opciones que se te ocurran y socializa tus ideas con tus compañeros.

5.1.5. Asociar

Hemos visto hasta ahora cuatro de las cinco habilidades del ADN del innovador: observar, interrogar, experimentar y trabajar en red. Si las pones a prueba constantemente, podrás potenciar con mayor facilidad la quinta y última: asociar. El pensamiento asociativo está inmerso dentro de las habilidades cognitivas para sintetizar nuevos conocimientos. En últimas, se trata de conectar los puntos para poder transformar las ideas y convertirlas en innovadoras; te permite realizar conexiones inesperadas entre elementos, industrias o áreas de conocimiento que aparentemente no tienen ninguna relación.



¿Qué debes hacer?

- Conectar conocimientos con hechos
- Relacionar experiencias con ciencia

Esto te permitirá:

- Encontrar elementos comunes
- Establecer complementos

Al final, lo que logras es:

- Encauzar ideas
- Integrar ideas
- Potencializarlas

Piensa, por ejemplo, en el desarrollo del primer automóvil. Éste surgió luego de unir dos bicicletas y ponerles un motor. Es así como las grandes ideas provienen de encrucijadas entre la cultura y la experiencia.

Veamos un ejemplo de una iniciativa que surgió, entre otras cosas, de la asociación. A partir de la robótica y la animatrónica, un equipo de trabajo compuesto por una administradora de negocios y especialista en finanzas, Alina Restrepo; un ingeniero mecánico con maestría en matemáticas aplicadas, Manuel Osorio, y un ingeniero electrónico, Lucas Osorio, se dispuso a sacar adelante un hobby que tenía uno de ellos: trabajar con robots.

Inicialmente concibieron la idea de negocio que posteriormente plasmarían en empresa: desarrollar robots y animatronics que sirvieran para educar, entretener y hacer publicidad. Así empezó su idea, que al año y medio se transformaría en Inversiones Anicom.

Básicamente, estos emprendedores asociaron elementos matemáticos, como los algoritmos con los que se pueden construir robots que hablan, caminan, etc., con un nuevo concepto de publicidad, donde el usuario pudiera interactuar con dichos robots. Esto permitiría visionar una marca y apreciar de manera más divertida los atributos de los productos. Otro ejemplo de asociación lo podemos ver en Adidas. La empresa tiene una propuesta integral que incluye una fusión compleja entre indumentaria y tecnología. La iniciativa miCoach Elite de Adidas es una innovación que registra datos en la cancha en tiempo real ayudando a los equipos a mantener su desempeño físico durante los partidos y los entrenamientos. Este sistema se distribuye en cinco componentes integrados para proveer uno de los monitoreos más avanzados que existen. El sistema mide fuerza, ritmo cardíaco, velocidad, aceleración y distancia cubierta. De la asociación también surgió la iniciativa Hugger Island. Viviana Otálvaro, su fundadora, conectó el diseño con las emociones de las personas y lo que éstas producen en el cuerpo (liberación de adrenalina, endorfina, etc.). A partir de ello, desarrolló el Abrazador, un muñeco que le permite a las personas abrazarse a sí mismas y ayudar con el manejo de emociones como la rabia y el miedo, entre otras.

Ahora te invitamos a pensar en lo siguiente.

Reto: ¿Cómo fortalecer el pensamiento asociativo en tus colegas?

El uso de analogías y metáforas es muy útil para promover el pensamiento asociativo. Adicionalmente, puedes realizar pruebas para encontrar similitudes entre objetos o imágenes. Por ejemplo, ¿qué tienen en común un gato y una nevera?

Con todo lo anterior, puedes tener una idea más clara de cuáles son esas habilidades o competencias que caracterizan a los emprendedores e intraemprendedores. A continuación, podrás leer el caso de Nora Mejía, una intraemprendedora que decidió dejar de lado un alto cargo en Nacional de Chocolates para empezar, desde cero, un proyecto que hoy constituye un atractivo negocio del Grupo Nutresa: Evok.

5.2. Evocando a través de la innovación: caso Evok

Nora, Evok

Out of the box

¿Como que Out of the box? Le preguntó suavemente una compañera de trabajo mientras les explicaban el proyecto. Nora, que como Directora de Investigación y Desarrollo de Compañía Nacional de Chocolates estaba más relacionada con ese lenguaje, le explicó que esa expresión se refería a lo que se sale de lo tradicional, a lo creativo, a lo que no está contenido, sino libre, a cosas nuevas. La compañera asintió para hacerle saber que entendía y siguió oyendo a la persona que les explicaba el proyecto.

(<https://chocolates.com.co/>)

Fue un día extraño, fuera de la rutina, fuera de la caja, como dice la expresión anglosajona usada por los expertos en mercadeo y creatividad. Un grupo de ejecutivos de NUTRESA tomando el Metrocable en un día laboral. Un ambiente relajado, ropa cómoda, tenis, todo tan fuera de lo normal en la rutina que ya hacía más de dieciséis años conocía como colaboradora de la empresa. Aunque es innegable que cada cierto tiempo las compañías tienen estos espacios diferentes y que NUTRESA siempre ha sido una compañía enfocada en las personas y en la innovación, ese día le dio a Nora una oportunidad de mirar de lejos los cambios que habían tenido lugar desde que dividieron el cargo de Directora de Investigación y Desarrollo en dos. Eso fue extraño. Son decisiones de arriba, en realidad sí era mucho trabajo para una persona, pero era incómodo, la hacía preguntarse cosas, dudar. Después de la presentación que cambiaría su historia en la empresa, Nora fue a caminar por el parque Arví un rato. Los árboles, el suelo suave, los pájaros. Ella misma se visualizó como un pájaro, como parte de ese bosque, pero su visión no fue la de esas aves que volaban libres sobre su cabeza, sino la de un pajarito con un ala herida que intenta volver donde sus compañeros, pero no puede.

(<https://gruponutresa.com/>)

El día anterior le había contado a su esposo que sentía que había algo que no le permitía disfrutar tanto el trabajo como antes. Tenía el cargo de sus sueños en una de las compañías más grandes de alimentos de Latinoamérica. Había llegado allí a pulso. ¡Directora de Investigación y Desarrollo!, y, aun así, algo no cuadraba dentro de ella. Ese día en el Parque Arví, sin embargo, vislumbró una manera de dar un viraje; todavía no sabía que sería tan pronunciado, y más sabiendo que ella estaba montada en un trasatlántico enorme, una máquina de miles de toneladas que precisa de espacio y calado para cualquier maniobra. Ese día, Nora, experimentada tripulante, supo que la actividad que les proponían era importante y que seguramente les iba a tocar desarrollarla en el futuro. No era gratuita esa salida a un espacio verde fuera de la compañía, no estaba un grupo de colaboradores del calibre que veía a su alrededor fuera de la oficina, en un ambiente tan diferente, para nada.

El proyecto, enmarcado en la prospectiva para los años 2020-2030-2040, los invitaba, en 2010, a pensar en un mundo más amable con el medio ambiente, más humano, en línea con el pacto que suscribió la empresa con el Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas que pretendía hacer alianzas público-privadas en pro de la búsqueda de un desarrollo sostenible. En Compañía Nacional de Chocolates entendieron que esto no era una tarea del día a día, sino que tenía que ver con el futuro de la empresa, con algo más grande que los objetivos que, sin duda, había que seguir cumpliendo desde la función de cada uno, pero que permitía ser creativos para imaginar el futuro. Nora, como una de las Directoras de Investigación y Desarrollo, fue la encargada de refinar, junto a su compañera Co-Directora, los 21 proyectos que surgieron de Chocolates, como le llaman ellos a la división a la que pertenecen dentro de Nutresa, para presentarlos a la dirección general. Durante ese tiempo, Nora y su compañera tuvieron la oportunidad de trabajar juntas y construir una relación más estrecha que la que les había tocado asumir desde que el puesto se dividió en dos. Estaba muy ocupada, pero contenta de hacer algo diferente y participar de la iniciativa. Dejó de pensar en esa imagen del pájaro con una alita herida. Tuvo que trabajar horas largas, en casa a veces, pero tenía una motivación especial. Los lunes presentaba en comité los avances, las ideas refinadas por su equipo y se definía cuáles tenían el potencial de participar, y por qué no, de ganar. Al final, ¡21 proyectos!, más de la mitad de las ideas que se presentaron en Nutresa, venían de Chocolates.

Tanque de tiburones

Les comunicaron un día, en la tarde, antes de salir para la casa. Habían sido escogidos 3 proyectos de Chocolates para la final del concurso. Muy bien, realmente muy bien. Los felicitaron de presidencia, sus compañeros; había un ambiente de orgullo en la empresa por esos tres proyectos que iban a quedar, uno en cabeza de Juan Camilo Rodríguez y Nora -lo que más adelante se convirtió en la marca Bénet, de César Augusto Restrepo Botero y Carolina Quintero, la otra Directora de Investigación y Desarrollo, que tenían el proyecto que ahora es Evok, y de Santiago Londoño y César Restrepo, con un proyecto de nutrición especializada para venta por catálogo en Novaventa, otra de las compañías de Nutresa-. La felicidad dio paso a jornadas de trabajo intensas. Los proyectos dejarían de ser “proyectos” para convertirse en empresas sobre el papel, empresas con análisis de mercado, pruebas en clientes, focus groups. En otras palabras, y si no fuera algo dentro de una compañía tan grande, debían convertirse en EMPRENDIMIENTOS.

Y como emprendedora, comenzó a andar. Esa mañana, sin avisar, se presentó donde uno de los jefes de empaques de Chocolates y le mostró algunas ideas de contenedores que le habían gustado en una búsqueda de competidores que hizo en internet. Se tomaron dos cafés, con el rumor de las entrañas de una planta enorme y el movimiento constante de la producción de alimentos como fondo. Fue muy grato para Nora que le sacaran esos momentos y muy grato también para las personas que la recibieron en todos los departamentos, ver que había un motorcito, más pequeño pero acelerado, buscando nuevas soluciones, proyectos diferentes. A veces, como le pasaba a ella, el llegar a hacer las cosas bien en una empresa se vuelve monótono y ahuyenta, casi completamente, el ánimo de innovar. Tomar un riesgo puede generar demoras, o pérdida de recursos, pero lo que vio Nora fue que las personas se entusiasmaban cuando ella

proponía un proceso nuevo, o un empaque complejo, pero muy hermoso, que requería torcer un poco las cosas. También se dio cuenta de que tanto trabajo podía quedar allí, en nada. Que la propuesta podía ser desechada. Pero eso no le importaba porque, como sea, había logrado volver a motivarse en el trabajo, de estar en contacto con todos los equipos de la planta y volver a pensar Out of the Box, como cuando no estaba en el cargo de Directora de Investigación y Desarrollo, que en cierta forma es más bien una coordinación y sus funciones son administrativas, más que propositivas. En todo caso, después de tomarse esos dos tintos con aquel jefe de empaques, volvió a su oficina porque tenía varios correos sin responder y debía presentar a la junta de los lunes los avances en el nuevo sabor de un chocolate de la línea Corona, y estar inmersa en el proyecto no significaba que sus funciones se detendrían.

El día del evento estaba esperando, como una universitaria nerviosa antes de su exposición de grado, con el prototipo -o dummy, en el argot empresarial moderno- del producto en su regazo, la memoria USB lista con la presentación donde, con mucho esfuerzo, había logrado resumir una larga investigación en unas pocas diapositivas ricas en imágenes, en una de las salas de juntas de la empresa. La información la tenía clara, pero sabía que los nervios de una presentación tipo Shark Tank le podían jugar una mala pasada, así que repasaba mentalmente lo que iba a decir, los puntos en los que iba a hacer hincapié, lo que les podía resultar interesante a esos “tiburones”. Unos minutos después la llamaron, era su turno. César salía de la sala con buen semblante, habiéndose quitado ese peso de encima. Y es que, aunque en realidad no era una emprendedora clásica, a medida que pasaba el tiempo le tenía más cariño al proyecto, a emprender, a innovar, a lanzarse al mar abierto -y solitario, a veces- del emprendimiento. Al salir, como César, se le veía descansada, más tranquila, había cumplido con la idea, con ella y con la empresa. Solo restaba esperar los resultados.





Cambios

-Mi amor -le dijo a su marido una noche antes de dormir-, si fuera por mí, me dedicaría a los proyectos Out of the Box.

-Oí, ¿verdad? ¿dejarías ese puesto por el que tanto luchaste? No creas, que ser directora de innovación y desarrollo de una de las empresas de Nutresa es un logro muy tremendo, yo me mantengo muy orgulloso de vos por eso -respondió Daniel, a quien le sorprendió bastante oír que su esposa, que en la pirámide empresarial estaba mucho más cerca de la cima que de la base, dijera que quería empezar prácticamente de cero.

-Así como lo oyes. Es algo que se siente, sé que no suena muy prometedor, cambiar una dirección por un proyecto que ni siquiera se sabe si va a ser realidad algún día en el mercado, pero lo siento, siento que podría llevar alguno de esos hijitos lejos. Si me va mal en la evaluación de desempeño de este año, me ofrezco para sacar adelante alguno de los proyectos.

- Por mi parte sabes que te apoyo en lo que decidas. Pero piénsalo bien, mi amor, porque facilito puede ser un camino sin salida ¿me entendés? Te vas, trabajas dos o tres años, la cosa no resulta, y se encartan con vos... ya no creo que haya forma de volver al puesto tuyo, en fin, conmigo cuentas -finalizó él, entendiendo que era algo serio y que le correspondía estar con Nora, apoyarla en sus decisiones.

De los tres proyectos de Chocolates fueron escogidos el de Juan Camilo y Nora, y el de César y la otra directora de investigación y desarrollo. El premio para ellos fue veinte millones de pesos destinados a estudio y los recursos (5000 millones de pesos) para el desarrollo de los proyectos. Pero era la primera vez que se hacía algo similar en Nutresa y no había muchas pistas de cómo seguir. ¿Quién? ¿Cómo? ¿Con qué recursos? ¿Con qué equipo? Mientras tanto, eran César y Nora quienes iban avanzando y aplicando las metodologías de gerencia de proyectos a cada idea, trabajando juntos, cada uno desde su experiencia, él, mercadeo, ella, ingeniería de alimentos, avanzando, mientras, paralelamente, seguían en sus cargos. Así, más o menos por esa falta de indicaciones, como por amor a las ideas, todos los empezaron a reconocer como los papás de esos bebés, los proyectos Out of the Box.

Leer la evaluación de desempeño fue doloroso, en verdad. “Poco innovadora”, “lejana a la gente”, fueron dos de las frases que más le impactaron. Después del golpe inicial, decidió analizar por qué alguien podría haber evaluado su gestión así, por qué, si ella no era así, ella era innovadora, ella era buena persona. La conclusión, después de meditarlo bastante, fue que la gente notó lo que ella había sentido ese año, ese bajonazo, esa falta de motivación se le notaba. Entonces, se decidió, llamó a Daniel y le dijo que se fueran a dar una vuelta por el Oriente, a comer, a tomarse algo y a hablar. Le dijo, ahora sí en serio, que se veía más en los intra-emprendimientos Out of the Box, que en su puesto actual. Él, de nuevo, la apoyó.

Un mensaje

Tenía ya lista la presentación, sólo restaba ajustar un par de imágenes y contrastar el dato de defectos mensuales en los proyectos de las líneas de bebidas de chocolate, que habían quedado de enviarle desde el día anterior, pero que no le había llegado. Se paró por un café, como dándole inconscientemente al encargado del área de calidad esos cinco minutos antes de llamarlo para recordarle que le enviara el correo, cuando el que sonó fue su propio teléfono móvil. Una noticia triste, desgarradora para ella y sobre todo para Daniel. Había muerto su suegra. Procesó la información como pudo y llamó a uno de sus colaboradores para entregarle la presentación. El correo de calidad llegó y pudo montar los datos que le faltaban, entregó todo y salió a donde debía estar: con su esposo. Se montó en el carro, lloró. Debía ser fuerte más tarde, pero allí, sola, manejando, pensó en lo frágil de la vida y en lo solos que nos vamos quedando a medida que pasa el tiempo.

El día de la ceremonia religiosa para despedir a su suegra, casi casi mientras estaban recibiendo las cenizas, la llamaron al móvil. Era la gerente de recursos humanos de Chocolates. Le sorprendió. Primero porque sintió que merecía el espacio para estar con su familia, con su esposo, para estar, así fuera simbólicamente, por última vez con su suegra. Pero también el propósito de la llamada: le ofrecían el co-liderazgo de alguno de los dos Out of the Box. Se tomó un tiempo en procesarlo, porque había muchas emociones enredadas, y pidió algo de tiempo para pensarlo. Mientras iban a la casa en el carro, en silencio, pensaba en que quizá no hubiera sido una imprudencia haber recibido esa llamada en ese momento, sino más bien un mensaje. Un mensaje de la mamá de Daniel, mostrándole, quizá ya en un plano energético diferente, desde otro lugar, el camino que debía seguir. Su relación con ella siempre fue especial y sentía, quizá fuera sugestión, que la indicación de ella era que tomara el cargo.

Unos días después, era ella la que tomaba el teléfono. Se enteró de que César decidió dejar la dirección de mercadeo por dedicarse también a uno de los proyectos Out of the Box y quería hablar con él porque su decisión dependía, en gran parte, de poder trabajar juntos. La llamada no fue muy larga, él estaba encantado de oír que Nora quisiera acompañarlo en el intra-emprendimiento que en el futuro se convirtió en Evok. A ella no le interesaba ser la gerente o directora, solo le interesaba estar en el mismo barco que su compañero de todo ese tiempo caminando hacia un océano abierto. Un poco como los marineros exploradores de otro siglo, con el ánimo de descubrir cosas nuevas, con un espíritu aventurero, pero con el miedo de que en cualquier momento podría acabarse el mar y dar paso a un precipicio donde los esperaba un calamar gigante. Bueno, no tanto, pero sí, el miedo a perder una dirección, a empezar un proyecto que en cualquier momento podía desaparecer. Así son las empresas, a veces. Un cambio de gerencia, un cambio de estrategia, la bolsa, inversionistas nuevos, en fin, tantas cosas que podían llevar a cancelar los proyectos que en ese momento eran apenas embriones que requieren alimentación y cuidado, pero no hacen nada por sí mismos ni producen beneficios de ningún tipo para la compañía. ¿Dónde recortar recursos? Pues en los puntos de la empresa que no generan valor. Así pensaban a veces los ejecutivos o inversionistas. Pero ellos estaban firmes y se iban a lanzar, así fuera una tarea de marineros embriagados de ron caribeño.

Nora entregó los temas pendientes de su antiguo puesto, a los cinco jefes de investigación y desarrollo, un poco más rápido y el 15 de agosto de 2014 ya estaba en una oficina vacía, esperando a César, que empezaría en su nuevo puesto el 1 de septiembre. Finalmente los nombraron Líder de proyectos especiales, a César, y Co-Líder de proyectos especiales a Nora. ¿Qué debía hacer primero? ¿Quién tenía el manual de instrucciones? Así, sin brújula y sola, tuvo que comenzar. Más adelante, recogería a su capitán en un paraje costero, vadeando la costa, escogiendo el rumbo.

Design Thinking

Comenzó aplicando lo que había aprendido es su especialización de Gerencia de Diseño de Productos: poniendo papelitos en las paredes. Haciendo todo visual. En ese momento compartían la oficina con el equipo del intra-emprendimiento de lo que en el futuro sería Bénet, y ellos, aún también dudosos de cómo empezar, la miraban entre interesados y divertidos. Cada día que pasaba, una pared más resultaba llena de post-it. Uno de esos días recibió la visita de César, que se sorprendió de ver lo que Nora había comenzado a plasmar en los muros de su futura oficina. A los quince días, cuando por fin pudo entregar los procesos de su antiguo cargo a las personas que iban a reemplazarlo, César se volvió también un decorador de interiores conceptual, y usando los papelitos de colores, siguió dándole forma a ese cúmulo de ideas, hasta que, finalmente, terminaron. Bueno, no es que hubieran terminado, pero no tenían hacia dónde más avanzar. Entonces, a Nora se le ocurrió proponer algo: hablar con las profes María Cristina Hernández y Marcela Velásquez y plantearles que los dejaran asistir a la clase de Experiencia del Usuario en la Universidad EAFIT.

De nuevo en la universidad, los equipos de trabajo de Evok y de Bénet, asistieron juiciosamente a esa clase de posgrado y, poco a poco, pudieron salir del callejón sin salida en el que se encontraban. Design Thinking, se llamaba la metodología que les mostraron en EAFIT y que busca facilitar la solución de problemas, el diseño y desarrollo de productos y servicios usando la creatividad como motor de todo el proceso. Así, poco a poco, pudieron salir del pantano hostil que no dejaba avanzar el 4x4 que los llevaba quién sabe a dónde. Así, también, se pudieron relacionar con emprendedores que dominaran la metodología y conformar un equipo afuera de la empresa que les ayudara a jalonar su proyecto.

Carolina es una mujer especial y una diseñadora brillante. Su sonrisa amplia y su mente llena de ideas y, sobre todo, libre, sin barreras o preconcepciones, funciona perfecto para su profesión. Tuvo una agencia con quien en ese momento era su esposo, David, que se dedicaba -aún lo hace, pero ahora en cabeza de David solamente- a diseñar empaques. La empresa se llama ImasD y ha ganado varias veces galardones internacionales en el campo del diseño, es claro que no le temen a dar un paso más allá. César y Nora estaban en su oficina, que como la de Evok, estaba llena de papelitos en las paredes, pero ésta, además, tenía cuadernos divertidos, dibujos, plantas, tableros. Era el espacio perfecto para la creatividad. Estaban analizando si era posible técnicamente desarrollar un empaque para Evok. Ya habían hecho la parte gráfica, con un artista local que dibujó cuidadosamente, una por una, las frutas y hierbas que querían resaltar en el empaque. Ya tenían un prototipo de la forma, pero alguien había propuesto una variación y no estaban seguros si la máquina iba a poder lograr esa forma. Uno de los ingenieros de diseño de ImasD dijo que, fuera como fuera, él se encargaba de que esa forma que tanto les había gustado, fuera viable técnicamente. Ese era el espíritu de la empresa, no sólo el empaque como atractivo para el cliente en la góndola, sino qué materiales pueden usarse y qué procesos o maquinarias serían las ideales para fabricarlo. Después de la sesión, César y Nora se fueron contentos, confiando en ese equipo externo que creyó también en el proyecto y en ellos dos.

Un día, mientras trabajaban normalmente en el proyecto, entraron a la oficina tres pesos pesados de la compañía. El gerente de la sección de la empresa encargada de Galletas, el encargado de Pastas y la gerente de mercadeo de Chocolates. Sorprendidos de ver las paredes llenas de papelitos de colores, comenzaron a leer y a encontrar el camino que llevaban César y Nora. Sin embargo, el Presidente de Pastas, perspicaz, les preguntó por qué todo giraba alrededor del chocolate, cuando era claro que lo interesante del proyecto era un papelito aislado que decía “el poder milenar de las hierbas”, que más bien ese era el cuento. La conversación siguió por las ramas, porque ni César ni Nora tenían la respuesta. Quizá estaba allí el cacao porque, claro, estaban en una empresa de chocolates. Es decir, fuera o no fuera el camino,

estar contenidos dentro de un edificio de una empresa dedicada a hacer chocolate, digamos que casi sin pensarlo, ponía al cacao en el centro de todo. Pero este era un proyecto Out of the Box, y la idea de esos proyectos era precisamente eso, innovar, proponer algo nuevo. Por eso, al otro día, pusieron las hierbas en el centro y, casi por arte de magia, todo comenzó a fluir perfectamente. Ahora todo tenía mucho más sentido y el proyecto un rango más amplio, ahora sabían desde qué concepto partía todo. Eso fue fundamental.

Nombre y a la calle

El nombre, a diferencia de los emprendimientos-empresarios, que suele ser escogido de una lista conformada por la familia del creador, la novia, los amigos, una palabra rara o en inglés o las iniciales del hijo de alguien, en el caso de Evok, fue definido entre una lista de nombres que tenían en el listado de marcas de Nutresa. Sí, de algo sirve ser intra-empresario e innovar dentro de una empresa robusta, al menos por eso y por validarlo con los consumidores usando focus groups y metodologías que otros creadores de empresas serían muy difíciles de implementar. César, con su experiencia en mercadeo, se reunió con la agencia y desarrollaron la marca y el concepto, digamos “el cuento” detrás de la marca. Así que ya había un nombre, marca y ahora debían lanzarse a la calle.

Sus compañeros de oficina estaban decaídos, la ruta no estaba clara. Evok tenía un avance que Bénet aún no lograba igualar. Ellos no habían encontrado ese hilo que deshiciera la madeja, aún estaban halando hilachas viejas, que se rompían sin llevar a ningún lado. Un día, Sebastián le preguntó que si a veces sentía también que estaba dando vueltas persiguiéndose la cola. Nora, sincera, le respondió que no, pero le dijo que había estado en esa misma situación unos meses antes, que debía encontrar el hilo correcto del cual halar, que estuviera tranquilo. César le estaba haciendo caras a través del cristal de la oficina, tenían un viaje a Bogotá que seguía con una ruta nacional para evaluar la competencia y ya iban un poco tarde para el aeropuerto. En Colombia no habían encontrado nada parecido al concepto que tenían. En todas las ciudades vieron los toldillos de señoras de mediana edad llenos de manojos de hierbas, que la mejorana, el tomillo, el romero, la ruda, todas en una disposición casi artística. Pidieron entonces presupuesto para visitar Estados Unidos. California, Nueva York, y verificar si había referentes para seguir o qué competencia tendría Evok. Comieron en restaurantes veganos deliciosos, visitaron tiendas naturistas enormes, fueron a mercados artesanales, pero la conclusión fue que al parecer estaban haciendo algo completamente nuevo, en verdad nada se acomodaba completamente a todo lo que tenían pensado, iban por un camino innovador y eso los llenó de emoción.

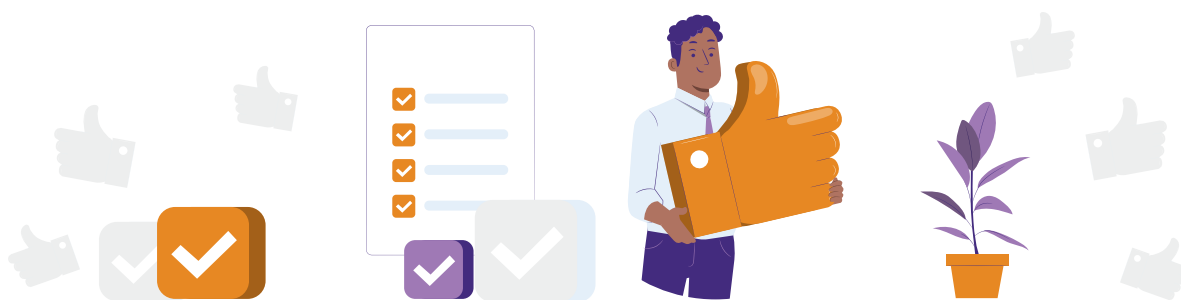
También, y gracias al contacto de La Incubadora de Empresas, llegaron a innMAGINA, otro aliado que les ayudó validando el árbol de tecnología alrededor del trabajo con las hierbas. ¿Qué maquinaria se necesitaría?, ¿cómo debían recogerse las hierbas? ¿Cómo se deberían almacenar? Todo lo relacionado con los aspectos técnicos, y Nora, feliz, construía al lado de este aliado su parte en el intra-empresario y, además, con el equipo técnico de CNCH (Compañía Nacional de Chocolates), tenía el proyecto de repotenciar una máquina de moldeo, fundamental, para lo que en el futuro sería Evok. El armatoste estaba sin usar, casi abandonado en algún rincón de las plantas de la empresa, pero necesitaba repuestos y mecánica para poder lograr lo que ImasD proponía, que era exactamente lo que ellos querían lograr, sin conformarse con menos. Paralelamente, César e innMagina, Synapsis, Value AD, entre otras agencias, trabajaban también en “el cuento” detrás de la marca. No sólo se trataba de unos logos llamativos, un nombre validado por el consumidor, sino también en cómo se debía contar la historia, eso sería fundamental.

Enredos

De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua un enredo es un “nudo o maraña en un conjunto de cosas, como hilos, cabellos, cuerdas, etc.”. Este enredo era vegetal, como de lianas, de raíces ancestrales, de hierbas aromáticas. Una maraña inaccesible, difícil de ordenar, pero que, casi siempre, deben enfrentar los emprendedores, sin importar si trabajan desde su casa, sin recursos, solo con su voluntad y una idea, o si trabajan dentro de una de las empresas más grandes de alimentos de Suramérica, siempre habrá enredos.

-Yo les dije que se fueran para Caucasia, y ustedes ya van en Cartagena. ¿Galletas?, no, galletas no. Miren cómo se concentran en las hierbas, en chocolates, pero por ese camino no es.

Esas no fueron las palabras exactas, pero la llamada de presidencia fue un campanazo tremendo. Una rama se mezclaba con otra, rápidamente, después otra, y otra. “Los proyectos pueden salir o no salir”, “de todas maneras la empresa nos encontrará otro puesto, imposible que después de tanto, nos quedemos sin trabajo”. Esas ideas comenzaban a rondar sus cabezas. Dentro de la compañía el proyecto no cuajaba, no encontraban más que dudas. Es que piensen, queridos lectores, en este pequeñito frijol dando sus primeras hojas, germinando, en una pequeña hendidura sobre el cemento de una autopista de diez carriles como Nutresa y a muchos camiones doble troque, carros a alta velocidad, cruzando.



Los procesos necesarios para la empresa, los que generan la riqueza, el dinero para pagar las cuentas, esquivando la plantita de frijol que solo está intentando crecer, proyectarse hasta el futuro. Es difícil que en una empresa tan grande una idea nueva germine.

Pero como en todos los emprendimientos, la paciencia y el trabajo duro, un cierto grado de terquedad, todo mezclado, puede resolver las cosas. Afuera, en ImasD, en Alico y Piloto, las empresas fabricantes y proveedoras de materiales de empaque, los laboratorios de las casas saboristas, se entusiasmaban con la idea y trabajaban, a veces, sin importar si les iban a pagar pronto o si sería después, cuando el Evok se consolidara. Afuera creían, y eso a Nora y a César los llenaba de energía. Pero cuando pensaban estar encontrando de nuevo el camino, TOSH, la línea de productos de la compañía para personas que se cuidan y se preocupan por tener una alimentación más consciente, salió al mercado con infusiones de hierbas.

-A ver, entonces, ¿para qué Evok, si ya Tosh tiene una línea de infusiones?, ¿vale la pena seguir?

Preguntas como esa, estaban seguros, se las formularían por esos días en la empresa las personas que conocían el proyecto. Ellos sabían que sí valía la pena; sabían que, sin el cuento, sin la historia, la narrativa, un té o una infusión de hierbas eran un producto más en las góndolas. Y eso estaban tratando de explicarles a un grupo de personas en un comité directivo. La mayoría de las miradas a su alrededor llevaban cierta carga de compasión. Interés, sí, pero la gente los veía naufragar sin poder hacer mucho por salvarlos. La reunión terminó y Nora no estaba segura de si habían logrado explicarlo todo bien, o lo suficientemente bien como para que el buque no chocara con el iceberg de la cancelación. Tenían, eso sí, una última oportunidad, dos días después, con los presidentes de los negocios.

Eran las 8 de la mañana y César seguía retocando la presentación de Power Point. Sólo faltaban dos horas para que

llegaran las vacas sagradas de la empresa y decidieran si cortaban de raíz o si podían seguir avanzando. Nora, ansiosa, y sin poder ayudarle a su compañero con lo de la presentación, resolvió que iba a montar los productos en una tienda bonita en el lugar donde se iba a dar la reunión. Tomó manteles y telas que habían utilizado en otras exposiciones, bandejas de madera, canastos, y los ubicó en un mueble con muchos cajones entre abiertos. Encima, puso los productos de la manera más provocativa que pudo. Ella es ingeniera de alimentos, pero de no ser porque su capacidad para el dibujo es mínima, hubiera podido ser arquitecta, como su papá. Cuando llegó el momento de la reunión, y César expuso tan bien como pudo los avances de Evok, los jefes empezaron a dar sus opiniones. En un momento dado, era casi mitad a favor de continuar, mitad que decían que no valía la pena. En esas, y aún hoy no saben por qué, Sol Beatriz Arango, que era del equipo del “No”, señaló la tienda que había montado Nora y dijo: yo el proyecto lo veo es aquí, esto me parece interesante. Algunos se pararon y vieron en detalle todo lo que había allí dispuesto, los productos, el montaje. Sí, dijo alguien más, el proyecto es esto. Y así, casi cuando Evok iba a quedar en el mundo de los proyectos inconclusos, varios de los escépticos se cambiaron al bando de darles un tiempo extra, para seguir adelante.



Desayunos

Había que buscar inversionistas. Y no salir a la calle a buscar plata, como normalmente se lee en este tipo de casos de emprendimiento. Aquí la plata había que buscarla dentro de la empresa. Desayunando. Ya el mesero se acercaba con dos tazas de café humeante. Su interlocutor, el Gerente de Operaciones de Chocolates, miraba su teléfono móvil de reojo, como pensando en todo lo que tenía pendiente, como si se sintiera culpable de estar fuera de la empresa en horario laboral para sostener una reunión de trabajo con alguien que, en realidad, era parte también de la compañía.

Pero Nora ya tenía experiencia, sabía que no era lo mismo tener ese tipo de reuniones en la oficina. Allí los problemas del día a día, las interrupciones de los colaboradores, el teléfono sonando, no les permitían conectarse verdaderamente con sus futuros inversionistas. Porque, aunque 2016 fue un año de acción, de registrar marcas, trabajar en los costos -rebajarlos-, tener perfectamente desarrollados los empaques, entre otras tareas muy importantes para el futuro de Evok, también había sido el año de ver el tanque en rojo. Ya el presupuesto inicial para esa fase de “proyecto”, se estaba acabando, ahora debían encontrar quién invirtiera en Evok dentro de la empresa, quien cediera parte de sus presupuestos en una apuesta a futuro. Era difícil, porque todo el mundo tenía su billetera apretada y comprometida, pero necesario para dejar de ser una idea y volverse una empresa.

Después de los cafés, granola con yogurt para él, huevos benedictinos para ella. La cara del gerente era ahora más relajada, como si el café, o la llegada del desayuno le hubiera dado cierta tranquilidad. Al menos eso parecería desde una mesa contigua. La verdad, es que oír a su compañera de trabajo, la pasión, la energía con la que le transmitía su historia, la historia de Evok, le tocaba fibras que, cuando la gente está muchos años en una empresa, no toca todos los días. Al final, el mesero recogió los platos vacíos y Nora le dijo que le trajera la cuenta. Él ofreció pagar, ella se negó. Hubo una discusión cordial, pero firme, Nora terminó cancelando el importe. Se fueron cada uno en su carro para la empresa, ella, sabiendo que había logrado conseguir un aliado más, él, pensando en cómo ayudar a estos locos que habían logrado tanto con tan poco y firme con el proyecto, creyendo en su pertinencia y potencial.

Para Nora y para César era complicado acercarse a sus compañeros para darles a conocer el proyecto. A veces, en las empresas pesan mucho los cargos y ellos ya no tenían el título de Directores encima protegiendo sus opiniones. Ahora valían sus ideas y su capacidad de comunicarlas, la energía que pudieran transmitir, lo adecuado de sus argumentos dependiendo del “cliente”. Con el tiempo, aprendieron a hacerlo muy bien, y con el tiempo también, la idea era que no tuvieran que buscar más financiación interna, sino que Evok produjera dinero. La decisión que tenían al frente, a donde apuntaba toda su investigación y lo que ellos creían, era difícil de tomar, pero había que tomarla: No operarían por los canales tradicionales de la empresa. No eran productos para venta por catálogo, ni para distribución tienda a tienda. No eran, al menos en una primera etapa, para venderlos en los súper mercados. Era una marca para mostrar una experiencia, una atmósfera, era una marca que debía tener puntos de venta propios. Esto suponía un problema, porque de cierta forma, no encajaban en ninguno de los negocios de Nutresa. Lo más parecido era el negocio de Alimentos al Consumidor, encargados de una muy conocida línea de restaurantes de hamburguesas. Pero, eso, ellos vendían alimentos preparados, y Evok hierbas, saberes ancestrales, esencias, en fin, algo muy diferente.

Evok se volvió independiente, pero dependía un poco de Chocolates, un poco de Alimentos al consumidor, un poco de todos en la compañía. César y Nora habían logrado convencer a suficientes personas de apoyar su crecimiento y estaban listos para salir al mercado. Se haría un piloto en Medellín, ya había un local que les parecía adecuado, cuando casi se va todo por el precipicio de las instituciones burocráticas que, a veces, hacen más difícil una tarea ya de por sí titánica: emprender en Colombia. La autoridad sanitaria colombiana, INVIMA, rechazó algunas frases o expresiones de los empaques.

Frenazo

Bueno, César, Nora, ya vamos a ajustar dos años en preparativos. Creo, de acuerdo a lo que hablé con el equipo de Bénet, que podemos programar el lanzamiento de los dos proyectos para septiembre. ¿Verdad?

¿Qué responder ante una pregunta como esa que venía del presidente de Nutresa? Pues que sí, no había de otra. Aunque eso significara adelantar varios meses los planes que originalmente se habían planteado. Carlos Ignacio Gallego, miembro de juntas, una institución de la compañía, seguramente con la intención también de generar una sana competencia entre sus dos equipos, había planteado una fecha de entrega, el reto había quedado planteado.

El equipo de Evok aceleró la marcha tanto como fue posible. Con ImasD cerraron el tema de diseño de empaques y los enviaron a revisión del INVIMA, junto con los procesos de fabricación, la composición de cada producto e infinidad de papeles que se necesitan para obtener el registro sanitario. Por otro lado, venían trabajando en el diseño de la tienda con el arquitecto Antonio Yemail, diseñador del pabellón Colombia en Milán, entre otros proyectos muy interesantes y en compañía de ImasD, que no los desamparaba ni en ese momento, ni ahora. Fueron necesarios cuatro prototipos, pero cuando ellos vieron entrar a uno de los arquitectos de Antonio con un modelo tridimensional de la tienda, la cuarta fue la vencida.

Habían propuesto una bóveda en el techo que generaba una sensación como de templo, o edificación antigua. Propusieron, como habían quedado en la reunión pasada, disminuir la cantidad de acabados superficiales, hacer todo simple y darle el protagonismo a la bóveda y los muebles en madera de zapán oscura y mármol. César quedó sorprendido gratamente con la propuesta y, sin demorar mucho la reunión, dieron el aprobado para continuar con la obra -que no era cosa menor-. Los horarios de trabajo en centros comerciales, las condiciones, la contratación de los constructores, eso los tuvo bastante ocupados durante ese fin de año, pero también, el hecho traumático de que el INVIMA hubiera rechazado algunos de los empaques de los productos. No iban a poder lanzar el proyecto en septiembre.

Esa noticia, como anticipamos antes, puso a tambalearse todo. La comunicación llegó al correo oficial del departamento de la compañía que se encargaba de las autoridades sanitarias. “La leyenda Bienestar, tranquilidad y Vitalidad induce al error al consumidor”, fue un frenazo en seco. Debían pensar en una solución. ¿Qué era lo que estaban pidiendo con ese requerimiento? ¿Por qué podría inducir al error? Como siempre con las autoridades burocráticas, había dos caminos, o se pelea y se pierden todos los días hábiles para trabajar esperando respuestas y aclaraciones demoradas, o se acata rápidamente. Optaron por la segunda opción. La solución fue cambiar el texto Bienestar, Tranquilidad y Vitalidad, por sus siglas BTV y generar lotes de empaques más pequeños. En cuanto tuvieron la definición, César y Nora llamaron a ImasD para pedirles modificar los diseños de los empaques con esa novedad y, como siempre, ellos volaron y después de una jornada larga de revisión, enviaron las nuevas propuestas. Dado el poco tiempo disponible, enviaron a Piloto y a las demás empresas aliadas los diseños muy rápidamente para producción. Ya sólo quedaba que pudieran cumplir los tiempos de entrega, porque el local ya estaba en construcción y el plan era abrir en diciembre de 2016.

Apertura

Me adelanté un poco. Para abrir, para aplicar un diseño, para meter unos productos adentro en muebles de zapán con herrajes de cobre, se necesita, claro, un LOCAL. La pregunta inicial fue ¿dónde? Medellín fue la ciudad escogida para poder tener control más cercano y revisar el comportamiento de la tienda de primera mano. La siguiente pregunta fue ¿dónde en Medellín? Alimentos al consumidor fue un aliado fundamental para responder ese interrogante, también - ¿cómo no? - ImasD, los primeros, porque tenían claras las mediciones de tráfico y los sitios donde podrían encontrar el público objetivo. ImasD para ayudarlos con la decisión final viendo locales que se podrían adecuar mejor arquitectónicamente a la marca. Sería en El Tesoro. Hicieron el recorrido y de las opciones disponibles, escogieron un local estrecho pero muy alto. Con ese insumo, Antonio Yemail hizo sus cuatro propuestas y la que finalmente fue escogida estaba siendo terminada por un equipo de maestros de obra y trabajadores que no pararon un mes para dejar la tienda lista.

Nora, mientras tanto, volvía a sus tiempos de planta. Se sentía como una emprendedora, no como una empleada de Chocolates. Es que verdaderamente le tocó meterse de cabezas en la planta. No se volvió a pintar las uñas porque sabía que se le iban a dañar cargando cajas, probando adherencias, alzando cosas aquí y allá. Llegaba a la casa cansada, pero orgullosa de Evok, que ya muy próximamente, iba a salir al aire. El 2 de diciembre, sin pensarlo mucho, cansados del corre corre de los últimos meses, quitaron los papeles que impedían el paso e informaban que estaba en producción el local y abrieron. A vender. Al día siguiente, Nora cumplía su aniversario de casada y, con la tranquilidad del deber cumplido, pensaba irse de un día para otro con su esposo a celebrar. Pero no, no se pudo.

(<https://www.evok.com.co/tiendas/>)



Nora, no me lo vas a creer, HAY FILA. Fueron las palabras de César cuando le contó que ese día, 3 de diciembre, día de su aniversario, quizá lo iba a tener que pasar en la tienda. En un primer momento habían pensado que se iban a poder turnar los tiempos en la tienda, que no iba a ser necesario tanto personal, en fin, que sería una temporada normal. Pero no. Fue una locura, olvídense de novenas, de la fiesta de la empresa, de todos los eventos del mes de la navidad. Las ventas se superaban cada día, a la gente le había encantado el concepto y, como era tan bonito, resultó perfecto para regalar en la temporada. Ellos hacían lo que podían, porque la verdad, no les daba. Hacer aseo, mantener todo ordenado, recibir el efectivo, cuadrar caja, hacer inventarios para pedir nueva mercancía. Fue un mes muy loco, pero también de mucho aprendizaje. Lo primero que supieron era que no tenían idea de logística. Se les llenaba el inventario de un producto, pero se bajaba otro, era difícil para ellos. Pero como intra emprendedores, tenían a quién acudir, del equipo de logística desempacó maletas para quedarse en la casa de Evok definitivamente Ana María Arango. Ella fue clave para comenzar a organizar ese mes, pero también para proyectarse hacia el futuro, hacia el escalamiento de la propuesta en otras ciudades.

Recibieron también las visitas más ilustres que se pudieron imaginar. Carlos Enrique Piedrahita, Carlos Gallego, José Domingo Penagos, todos los que participaron en la reunión donde se definió el futuro de Evok, algunos de los que no estaban de acuerdo con la continuidad del proyecto, también los que sí. La opinión de todos era la misma: les encantaba. Con esos apoyos, pensaron, quizá el año siguiente sería más fácil. Los visitaron también los que los apoyaron en algún momento, las profes de ingeniería de diseño, Carolina, David y Juana de ImasD, un montón de gente interesada en el futuro de Evok. También llegó un día Juan Pablo Villegas Mejía a pedir diez mil pesos. Juan Pa es el hijo de Nora, y como estaba en el centro comercial con amigos y se había quedado sin plata, decidió ir al “almacén de su mamá” por la plata. La gente comenzó a decir que César y Nora eran esposos, que el almacén era de un primo platudo de Nora, que esto y lo otro, pero en todo caso, la gente ya comenzaba a hablar de ellos muy positivamente y eso era excelente para lo que se vendría.

Colombia

La primera tienda la abrieron en la ciudad de Medellín, en el Centro Comercial El Tesoro; la segunda en Bogotá, en Parque La Colina, la expansión de la marca fue notoria. El 2017 un reto enorme: abrir 9 tiendas. Conquistar Colombia. El “modelo” de las tiendas ya lo tenían, ya sabían manejar los inventarios de apertura, la logística había mejorado muchísimo comparada con la que tuvieron ese primer mes de diciembre. Pero de ahí a abrir en 9 lugares más, o sea, buscar los locales con la ayuda de Alimentos al Consumidor, adecuar la arquitectura, hacer los muebles, coordinar su llegada, la llegada de los productos, el personal, en fin, tantas cosas que trae la apertura de una sola tienda, debían aplicarla a nueve. Era un desafío de campeones, pero también la única manera de subir las ventas. Sí, muy bonito el proyecto y todo, funcionó una tienda en El Tesoro, se veía que se podía escalar, pero sólo hasta tener las tiendas abiertas, podrían



saber realmente si Evok sería viable. Después de un año de trabajo increíble, de alinear proveedores, aliados internos y externos y hasta los astros -prácticamente-, pudieron abrir las 9 tiendas proyectadas y aumentar las ventas para hacer de su intra emprendimiento una empresa dentro de Nutresa que había logrado lo que se planteó durante esa reunión en el parque Arví.

El 2018 fue de consolidación, de estandarización y desarrollo de proyectos de nuevos productos y categorías, además de abrir dos tiendas más y comenzar a buscar aliados en grandes cadenas. Abrieron el primer Carulla Fresh Market, en Medellín, con buenos resultados.

Se venía el reto de 2019, por fin un año tranquilo, pensaban César y Nora. Sin embargo, eso de “tranquilo” no estaba en los planes de los miembros de la junta, que decidieron retarlos como nunca: el objetivo ese año era duplicar las ventas. Ajá, sí, así de simple en el papel, pero de difícil en la realidad. Tomar lo vendido el año anterior y multiplicar por dos. Se sentaron, después de pensar varios días en lo que les pidió la junta, con todos los miembros del equipo y plantearon el reto. Así, sin rodeos, como se los había comunicado a ellos la junta. Fueron dos los caminos que concluyeron debían tomar para cumplir el objetivo: seguir abriendo tiendas en el país o mirar hacia fuera, internacionalizarse. Hacía unos días, Carulla había requerido que Evok estuviera en diez puntos de venta a nivel nacional, por ahí comenzaba bien la idea de seguir abriendo puntos en Colombia. Por otro lado, César siempre había querido explorar el mercado internacional, así que, sin dilatar más la idea, viajó primero a Panamá para analizar la posibilidad de tener una tienda en el Aeropuerto Internacional de Tocumen, que recibe viajeros de toda Latinoamérica durante todo el año por su carácter de Hub de varias aerolíneas. También exploraron la posibilidad de abrir en Chile, donde Nutresa ya tiene presencia, pero

ni la primera, ni la segunda posibilidad los emocionaron, no encontraban la alegría que se necesita para dar el salto internacional. Fue en octubre de 2019, cuando por fin llegó esa luz que los llevaría a internacionalizar la marca, a irse lejos, mucho más lejos de lo que nunca habían pensado.

Las aperturas en Colombia siguieron dándose, algunas con mucho éxito, otras, como en Barranquilla, con alegría y con el orgullo de haber desarrollado el punto de venta más hermoso hasta el momento y la tristeza de ver el centro comercial donde se encontraba, incendiado. La capital del Atlántico, además de cargada de historias, ha sido esquivada y difícil de conquistar para Evok. Otra tienda en un centro comercial de otra zona, una tienda oculta para venta web, ninguna opción ha dado resultados totalmente positivos. Finalmente, y después de varios aprendizajes, se atiende a los clientes de Barranquilla por medio del WhatsApp de Cartagena, que sí ha resultado una plaza interesante en la costa Caribe. En Bucaramanga optaron por un formato más pequeño, tipo burbuja, llamativa, en el centro de un pasillo de alta circulación. Sí, al principio fue exitoso, pero no contaban con el calor de la ciudad y la falta de aire acondicionado: los chocolates se derretían, los productos perdían la presentación perfecta que necesitaban. Así, en todo caso, iban creciendo y perdiendo el miedo a cerrar puntos de venta, algo que, en el mundo del Retail es inevitable. La pregunta no es si cerrar un punto o no, sino hacerlo a tiempo y buscar los consumidores con mayor pericia usando otros enfoques.

Con todo, el 2019 fue un año extraordinario y, aún hoy, los resultados de esa expansión y crecimiento, son motivo de orgullo para todo el equipo y para esa junta atrevida que les puso un objetivo tan ambicioso porque sabían que la marca y ese grupo de personas lograrían cumplirlo.

(<https://www.evok.com.co/contactanos/>)

Una Pandemia

El primer día fue sólo una levísima molestia en la garganta que no le impidió a César llevar a cabo sus labores. El segundo, una fiebre rotunda lo tumbó en la cama. Respondía correos desde el celular entre una pastilla y otra, entre un pañuelo de papel y otro. La caneca de mimbre del lado de la cama no tardó mucho en llenarse, no había escape, tenía gripa ¿sería Covid? Se preguntó ese día por la tarde. Apenas comenzaba la pandemia y no estaba muy claro aún qué tan grave podría ser, ni qué debía hacer, ¿aislarse de su familia? ¿Y el trabajo? En fin. El día de la prueba estaba convencido de que iba a salir positivo. La sensación de fatiga, el dolor en los huesos, la fiebre, la congestión, no eran normales. Le escribió al WhatsApp a Nora para contarle que lo más seguro es que tuviera Covid. Se aisló en una habitación de su casa y esperó, trabajando mientras le permitía el malestar, el resultado.

Ya César y Nora habían comenzado a alarmarse por el virus que venía de China unos días antes. Durante una gira nacional, comenzaron a ver alcohol, guantes, restricciones dentro de los aeropuertos y más alertas en las noticias. Adelantaron un vuelo que tenían a Cartagena porque todo apuntaba al cierre del transporte aéreo. Era marzo de 2020, la cosa apenas comenzaba, aún no sabíamos lo que se nos venía encima a nivel personal, mucho menos las consecuencias de una pandemia para los negocios y los empleos del país.

César salió positivo, pero después de unos días, se sintió mejor. Tuvo la suerte de vencer la enfermedad con sus propias defensas. Fue una gripa terrible, pero pudo contar la historia. Algunos no tuvieron la misma suerte. Nora, mientras tanto,



mantuvo todo andando, trató de tener siempre arriba la moral del grupo y esperó las primeras medidas del gobierno. Los centros comerciales y almacenes que no fueran de primera necesidad, debían permanecer cerrados por 15 días. La primera decisión, entonces, fue sacar a los colaboradores a vacaciones durante ese tiempo... y esperar, la incertidumbre era mucha, pero no había opciones, cuidarse, nada más. En términos de ventas, cerrar quince días era enfrentarse a un mes de pérdidas considerables, pero confiaban, como confiábamos todos en esos primeros días, que la cosa no fuera más allá. Pasado el tiempo del cierre, las medidas no se relajaron mucho más, así que, como todos durante ese momento, pero quizá ellos con muy buen ojo, se lanzaron al mundo de las ventas remotas. Relanzaron el sitio web www.evok.com.co, que, aunque existía, era más como una herramienta de mercadeo donde las personas podían conocer la marca y algunos de los productos, pero no se suponía que fuera el canal principal de ventas, como lo fue durante la pandemia. Crearon un modelo de ventas por teléfono que se comunicaba con los clientes registrados y que así lo hubieran aprobado. Contrataron también una oficina experta en ventas por WhatsApp, que por esos días de mediados del 2020 apenas estaban surgiendo. Hicieron alianzas con tiendas de regalo y restaurantes a domicilio. La omnicanalidad se volvió una obsesión y una prioridad por encima del desarrollo de nuevos productos.

Nunca pensaron tener que vivir una pandemia como empresarios, nunca pensamos que se irían seres queridos, conocidos, personajes famosos, por culpa de una enfermedad que atacó sin avisar. Pero así fue y, aunque algunos digan que no es así, de esa batalla salimos todos más fuertes. En el caso de Evok, porque se conservan esos canales que se abrieron creativamente como respuesta a la pandemia y aún hoy, cuando el Retail retoma su normalidad, las ventas web o por WhatsApp siguen siendo opciones para llegar a más clientes. Fue bonito, también, entregar los productos a los héroes que, en primera línea, campearon en la batalla en contra del Covid. En la Clínica Valle del Lily, en Cali, o en la facultad de medicina de la Universidad de Antioquia, así como en varios batallones de policía, hicieron jornadas para agradecer los esfuerzos del personal que batalló con más fervor para conservar la vida de todos. Las ventas decayeron. 2020 quedó atrás, llegaron las vacunas y lentamente la normalidad volvió a las vidas de todos. Sobrevivimos una pandemia, como personas, como empresarios, como ciudadanos. Sobrevivimos.

2030

La convocatoria llegó a través de ProColombia. Se lanzaron sin dudarle; era la oportunidad que estaban buscando, la de internacionalizarse, pero en versión del lujo, cinco estrellas, full equipo. Representar a Colombia y llevar nuestro cacao a Expo Dubai, nada menos. La propuesta se pasó en los primeros días en 2021 y sólo unos días después ya tenían la aprobación. Debían correr, pero estaban felices. Les fue imposible no pensar en el año anterior, en las pérdidas personales y profesionales que habían tenido. En lo duro que fue todo. Esta oportunidad era perfecta para recortar terreno, para lanzarse al futuro, a 2030. Nuevamente César, Ana, Tatiana, Alexander, Liliana y Nora, todo el equipo de Evok conformado en tantos años, junto a los aliados de siempre, ImasD y Pragma, se lanzan a un nuevo reto: “Llegar a Dubai”. Lo primero que definen es poner todo en cabeza de una persona nueva, nace el cargo Co-Líder Internacional, Laura Torres lo asume con toda la fortaleza y la emoción necesarias integrando los esfuerzos de todos para, el 1 de octubre de 2021, abrir las puertas virtuales de la primera tienda internacional de Evok en el pabellón Colombia de Expo Dubai. La marca renovada, para llegar a ese público, los empaques hablando inglés, un portafolio completo reforzado por algunos productos que desarrollaron especialmente para esa llegada al país del golfo, en fin, listos para probarse fuera del país durante seis meses. Todo el equipo siente un orgullo grande, pero especialmente César y Nora, que vieron nacer la idea, que la han cuidado desde siempre.

(<https://www.instagram.com/stories/highlights/17949971293529057/>)

Tras años de arduo trabajo, Nora y su esposo recuperaron la tranquilidad y la posibilidad de celebrar sus momentos. Ella trabaja en que, a pesar de que Evok sea su “hijo”, la empresa pueda seguir así ella no esté. Desarrolla procesos, se encarga de la calidad. Ese día, estaba aterrizando en el Aeropuerto José María Córdova de Rionegro después de una gira nacional de capacitación al personal de los almacenes en el tema de sanidad y atención al cliente. Ambos aspectos son detalladamente cuidados en la marca, la sanidad porque es un producto bello, bien cuidado, así que todo en las tiendas debe ser perfecto, desde las señales de evacuación e incendios, hasta la disposición de los productos en las mesas. La revisión de las fechas de vencimiento, la limpieza perfecta. En temas de atención al cliente, más aún. Desde que alguien, durante ese mes de diciembre les recomendó quitar ese aviso de “Prohibido devolver alimentos”, porque la comunicación tendría que ser mucho más cercana, nunca prohibitiva sino provocativa, han desarrollado su personal para tener una relación estrecha y personal con los clientes. Eso los caracteriza.

Nora, entonces, se bajó del avión procedente de Cali, con calma, como viajera experta, sabiendo que no tenía que reclamar equipaje en la banda porque viajaba con lo justo en cabina, y recorrió los largos pasillos de desembarque del aeropuerto pensando en que estaba cansada, pero feliz de llegar a su casa. Salió de la sala de desembarque y ya iba a buscar un taxi, cuando su esposo la tomó desde el hombro izquierdo y giró su cuerpo suavemente para saludarla. ¡Sorpresa! La había ido a recoger para que fueran a comer algo en oriente y poder estar solos y tranquilos para hablar. Nora, sorprendida, sonrió y pensó, por un instante en esa imagen que tuvo, años atrás, de sí misma como un pájaro con un ala rota y se dijo que, definitivamente, eso había quedado atrás, muy atrás en su vida. Pensó también en todos los sacrificios que tuvo que hacer en los últimos años, esa navidad del 2016, el aniversario con su esposo y tantas otras fechas especiales que tuvo que sacrificar para poder darle forma a ese sueño. Ella era fundadora de un negocio que vendía una cifra nada despreciable de pesos. Ella, junto a César, habían sacrificado mucho, sus cargos de directores, tiempo, pestañas quemadas, pero iban a quedar en la historia de la compañía como creadores de un concepto importante, de una marca y un negocio valiosos. Recuerda cómo siempre en su casa se ha hablado con orgullo de esos empresarios antioqueños fundadores de empresas como Nutresa, Argos, Suramericana, compañías que perduran en el tiempo y generan empleo y riqueza para la región y el país y, con humildad pero también sabiendo su valía, siente que ha logrado algo muy importante.

Se montan al carro y ella pone su mano sobre el muslo de su esposo. Hablan de su hijo y del viaje. Se olvida de todo. Es, ahora, una mujer feliz.

6.

Ecosistema de intraemprendimiento



El caso de Nora Mejía evidencia la importancia que tienen las características del intraemprendedor a la hora de materializar proyectos al interior de una organización. Pero además logra exponer el papel que juega el ecosistema y cómo éste resulta fundamental para el éxito de este tipo de iniciativas.

Definiciones sobre qué es el ecosistema de emprendimiento hay muchas, aunque la mayoría de ellas se basan en la biología para intentar explicarlo. Spiegel (2017:50), por ejemplo, lo define como un conjunto de elementos “sociales, políticos y culturales dentro de una región, que apoyan el desarrollo y crecimiento de emprendimientos innovadores, y alientan a los emprendedores nacientes y otros actores a asumir los riesgos de iniciar, financiar y asistir empresas de alto riesgo”.

Audretsch y Belitski (2017:1045), por su parte, aseguran que se trata de “un sistema complejo de interacciones entre los agentes dentro de diversos contextos socioeconómicos, institucionales e informativos que generan nuevos negocios y crecimiento”. Ahora bien, teniendo en cuenta que el intraemprendimiento se genera dentro de las organizaciones, el ecosistema se refiere entonces a todos esos elementos que, al interior de la empresa, facilitan -o inhiben, en ciertos casos- la creación de nuevos negocios.

Al respecto, The League of Intrapreneurs, junto con Business Fights Poverty, el Departamento de Desarrollo Internacional de Reino Unido, CEMEX y la Fundación BMW, realizaron un estudio en el que, durante seis meses, se dedicaron a entender cuáles son esos factores clave que se deben considerar en un ecosistema de intraemprendimiento. Aunque parte de su investigación se concentró en iniciativas de orden social, sus hallazgos se pueden aplicar perfectamente a cualquier organización.

6.1. Los cuatro pilares del ecosistema de intraemprendimiento

Si bien el ecosistema de intraemprendimiento comprende elementos internos y externos, es muy poca, o prácticamente nula, la incidencia que tienen las organizaciones sobre estos últimos, como por ejemplo el entorno competitivo en el que opera, el acceso a capital, la influencia de los accionistas, entre otros. Los internos, en cambio, corresponden a asuntos que pueden ser intervenidos con mayor facilidad. A partir de lo anterior, el estudio identificó cuatro pilares fundamentales.



6.1.1. Propósito, más que lucro

Cada vez es más común escuchar a las organizaciones hablando de propósito, es decir, su razón de ser. Este normalmente no está relacionado con lo que hacen o cómo lo logran, sino con el porqué de su operación. Esa necesidad de ir más allá de lo económico y generar un impacto social importante que le dé sentido a la visión de las compañías, les ha permitido, entre otras cosas, definir metas más claras y establecer rutas estratégicas para su consecución (Grayson et al., 2018).

Definir el propósito y socializarlo de manera adecuada con todos los empleados de la organización no sólo facilita la toma de decisiones, sino que les permite a las personas generar ciertas conexiones a partir de sus valores y creencias. Tener el norte claro y saber de qué manera se puede impactar positivamente la sociedad pareciera que motiva a las personas a intraemprender y contribuir a esa visión. De hecho, se ha evidenciado que en muchas ocasiones las compañías con propósito superan en rendimiento a aquellas que no lo tienen (Kotter & Heskett, 1992).

A partir de las experiencias de diversas compañías que participaron en el estudio, la recomendación es permear toda la organización con el propósito; que esté presente en el día a día de los empleados y se convierta en fuente de inspiración para innovar.

6.1.2. Las personas como agentes de cambio

Bien lo decía Steve Jobs: “la innovación es cuestión de personas”. De ahí la importancia que tiene fortalecer las capacidades de los empleados y generar un ambiente que les permita explorar, experimentar sin temor a fallar. Actividades de formación, incentivos, concursos y programas de fidelización son sólo algunas de las estrategias utilizadas por las compañías para motivar a sus colaboradores a intraemprender.

Ahora bien, dentro de esa cultura de innovación hay un aspecto fundamental que resalta el estudio y es la presión. Muchos empleados comentaron cómo ciertas métricas generaban una competencia estresante que al final los desincentivaba a colaborar con sus compañeros. La innovación se logra con trabajo en equipo, por lo que es muy importante propiciar esa conexión entre áreas, promoviendo así la interdisciplinariedad. Adicionalmente, se sugiere que las mediciones no estén ligadas a los resultados, sino a los procesos, pues en esos casos será más fácil considerar los fracasos como aprendizajes y no como simples equivocaciones que puedan afectar la evaluación de desempeño de los empleados.

Además de fortalecer las capacidades intraempreendedoras de los colaboradores actuales, las empresas deben refinar sus procesos de selección para atraer talento humano que se ajuste a las nuevas necesidades e intereses de las compañías. En ese sentido, es vital tener claras las habilidades y valores que deben buscar en su nuevo personal.

Por último, pero no menos importante, están las historias. Este, de hecho, ha sido considerado por algunos autores como un elemento esencial en la creación de cultura organizacional. La recomendación es documentar los casos de aquellos empleados que se animaron a salirse de su cotidianidad y zona de confort para explorar nuevas oportunidades. Contar esas historias de éxito puede motivar e inspirar a los demás colaboradores.

6.1.3. El poder del “nosotros”

Como se mencionó anteriormente, el emprendimiento y la innovación requieren trabajo en equipo, colaboración. Es por eso que el estudio incluyó, dentro de esos cuatro pilares fundamentales para la creación de un buen ecosistema de intraemprendimiento, la descentralización del poder organizacional, promoviendo en todo momento la colaboración entre áreas o dependencias, e invitando incluso a salirse de esas “alianzas” tradicionales que se generan al interior de las compañías. Aunque es innegable que el desarrollo de nuevas iniciativas requiere el apoyo de los directivos, también es importante otorgarles a los equipos de trabajo cierta autonomía, de manera que sientan la libertad suficiente para proponer ideas, experimentar y explorar nuevas oportunidades sin sentirse cohibidos.

Para saber si tu organización está bien encaminada con respecto a este pilar, los autores sugieren preguntarse asuntos como: ¿Qué tanta autonomía tienen los empleados? ¿Quiénes son los encargados de decidir cuáles son los objetivos y tiempos de ejecución de los proyectos? ¿Los empleados tienen la libertad de solucionar problemas y tomar sus propias decisiones en la empresa? ¿Los directivos reconocen a los intraemprendedores como un beneficio para sus organizaciones? Si la respuesta a varias de ellas es “no”, entonces definitivamente hay aspectos por mejorar para ofrecerles a los colaboradores un ambiente propicio para intraemprender.

6.1.4. Pipeline de proyectos

Podríamos decir que los pilares mencionados anteriormente constituyen bases fundamentales para que los empleados de una organización se sientan en libertad de proponer ideas. Generar el ambiente propicio es vital, pero no suficiente. El manejo de los proyectos que surjan debe hacerse de manera responsable y ordenada, por lo que es necesario contar con procesos muy bien definidos que permitan generar, incubar y acelerar las iniciativas.

La creación de programas con fases o etapas claras es una buena alternativa. Sin embargo, también es necesario socializarlo; que todos los empleados de la organización sepan de su existencia y entiendan cómo pueden vincularse, qué beneficios obtienen, entre otros. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que si lo que se busca es la generación de proyectos o innovaciones disruptivas, la compañía tendrá que cuidar la manera en la que se miden las iniciativas en el pipeline para no eliminarlas de forma prematura.

Así como se sugiere cambiar la manera en la que se mide a los empleados, lo ideal es hacer lo mismo con los proyectos. Esto, en últimas, implica crear estructuras flexibles y ágiles que permitan ajustarse a las necesidades de las nuevas iniciativas, protegiéndolas de los criterios tradicionales de toma de decisiones en la organización.

Finalmente, es importante tener en cuenta que durante las diferentes fases del programa que se cree al interior de la empresa será necesario contar con recursos económicos, bien sea para prototipar la idea, validarla, hacer estudios rápidos de mercado, entre otros. Si no se cuenta con un fondo propio, siempre se puede recurrir a convocatorias del sector público o alianzas que permitan financiar el desarrollo de los proyectos.

Como se mencionó anteriormente, un ecosistema ideal no sólo debe promover, sino facilitar la creación de nuevos negocios. Aunque algunos teóricos a lo largo de los años han planteado diversas dimensiones clave, luego de una cuidadosa revisión Hornsby et al. (2002) plantearon cinco aspectos que podrían influenciar a los directivos medios a fomentar el emprendimiento corporativo en las organizaciones y de paso favorecer un comportamiento intraemprendedor en sus empleados.

1. Uso adecuado de recompensas: esto definitivamente no se refiere al establecimiento aleatorio de incentivos. Éstos deben ser ofrecidos por el cumplimiento de metas u objetivos definidos previamente y de manera clara. Además, es importante considerar la retroalimentación durante todo el proceso.

2. Apoyo de la dirección: el apoyo en este caso trasciende lo emocional. Si bien es importante que los empleados se sientan respaldados y que la cultura organizacional los motive a generar nuevas ideas, los directivos deben poner a su disposición los recursos necesarios para su validación y materialización.

3. Recursos: como se mencionó en la dimensión anterior, los recursos de la organización resultan claves a la hora de fomentar el intraemprendimiento. Es importante mostrarle a los empleados que la empresa cuenta con todo lo necesario para apoyar el desarrollo de ideas innovadoras. Dentro de los recursos, por supuesto, se encuentra el tiempo de descarga que se le debe ofrecer a quienes estén trabajando en proyectos alternos a sus funciones cotidianas.

4. Estructura organizacional: los incentivos, el apoyo de la dirección y la disponibilidad de recursos son aspectos importantes, pero no suficientes, sobre todo si la organización carece de una estructura administrativa bien definida que dé claridad sobre el proceso de desarrollo de proyectos innovadores. Para los empleados es fundamental entender qué mecanismos ofrece la empresa para generar nuevas ideas, quiénes y cómo se seleccionan, qué criterios se utilizan para su evaluación, etc.

5. Asunción al riesgo: los directivos deben estar dispuestos a asumir los riesgos que conlleva el desarrollo de nuevos productos o servicios. Adicionalmente, los fracasos no deben ser castigados, pues este tipo de medidas podrían inhibir el comportamiento intraemprendedor de los empleados.

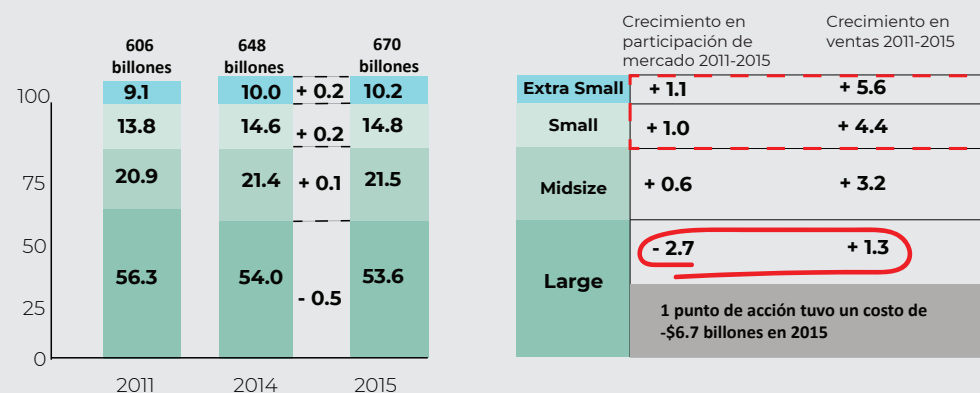
Como vimos en el caso de Evok y Nora Mejía, el Grupo Nutresa es una de esas organizaciones que tiene claros los pilares del ecosistema de intraemprendimiento. Para conocer con un poco más en detalle cómo logran propiciar esos espacios para que sus empleados generen nuevas ideas, presentamos a continuación el caso de Bénet.

6.2. El emprendimiento corporativo en Nutresa: caso Bénet

Al ver una gráfica que muestra el crecimiento anual ponderado de compañías de diversos tamaños desde 2011 hasta 2015 y cómo este se ve reflejado en la participación de mercado, se hace evidente que las empresas pequeñas crecen a un ritmo más acelerado. ¿Por qué? A pesar de contar con un músculo financiero importante y todos los recursos necesarios para ganar terreno, las grandes organizaciones suelen ser mucho más lentas, burocráticas y poco flexibles. Los pequeños emprendimientos, en cambio, son capaces de aprovechar rápidamente las tendencias del mercado. Su agilidad les permite iterar fácilmente experimentando nuevas soluciones y validándolas de manera temprana.

Las pequeñas y medianas empresas de CPG continúan acaparando la participación de las más grandes

Ventas como porcentaje del total de ventas de la industria CPG (%)



Fuentes: IRI, MULO C Databaser, IRI y BCG.

Nota: El tamaño de la empresa se basa en las ventas de 2015, sin incluir las ventas de marca privada: extra small <\$100 millones; small = \$100 millones a \$1 billón; midsize = \$1 billón a \$5 billones; large >\$5 billones. Por el redondeo, no todos los porcentajes suman 100.

Gráfico 1. Crecimiento anual y participación de mercado de grandes, medianas y pequeñas empresas entre el 2011 y el 2015. Fuente: material Grupo Nutresa

A partir de lo anterior, las grandes compañías identificaron la necesidad de desarrollar una serie de nuevas capacidades que permitan garantizar la sostenibilidad económica logrando un balance entre la explotación y la exploración, es decir, el fortalecimiento de las capacidades actuales y la búsqueda de nuevas oportunidades. Adicionalmente, se ha hecho fundamental adaptarse a los denominados entornos VICA: volátiles, inciertos, complejos y ambiguos.

Este contexto no ha sido ajeno para el Grupo Nutresa, una multilatina de USD\$3 billones con aproximadamente cien años de historia que cuenta con ocho líneas de negocio: carnes frías, galletas, chocolates, café, Tresmontes Lucchetti, helados, pasta y alimentos al consumidor, con

reconocidas marcas como Zenú, Noel, Jet, Colcafé, Ducales, CremHelado, Doria, El Corral, entre muchas otras. Actualmente, el Grupo tiene presencia en 75 países y cuenta con más de 45 mil empleados en las diferentes regiones.

Este tipo de organizaciones han encontrado en la innovación, y específicamente en la innovación abierta, una manera de participar en las nuevas tendencias. Este modelo tiene, por un lado, posibles ideas o conceptos de negocio alrededor de nuevos productos o servicios; retos al interior de la compañía o necesidades de sus clientes que no han podido ser resueltas a partir de su portafolio; y finalmente una serie de startups que podrían estar desarrollando iniciativas de interés para la organización.

La idea es revisar, de todo lo anterior, qué se alinea más al propósito y a la visión corporativa de la empresa, es decir, cuándo y cómo hacen fit estratégico para ofrecer soluciones a partir de tres posibles opciones: incubación, aceleración o venture capital. Con respecto a la primera, el Grupo Nutresa ha fortalecido el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo. En cuanto a aceleración, ha decidido adquirir algunas compañías, como es el caso de Cameron's Coffee, en Estados Unidos, para acelerar su crecimiento gracias a todas sus capacidades en el negocio del café.

El venture capital básicamente se refiere a la inversión en startups o pequeñas empresas con el objetivo de entregar y recibir capacidades. Ese es el caso de Naturela, un emprendimiento con un gran conocimiento alrededor de los beneficios naturales de productos como la espirulina y la cúrcuma, entre muchos otros, al que Nutresa le ofreció capacidades alrededor de la distribución a través de Novaventa y Comercial Nutresa para hacerlo crecer rápidamente.

Emprendimiento corporativo

En una organización ambidiestra, el intraemprendimiento va muy de la mano con la exploración, es decir, la búsqueda de nuevas oportunidades. Este proceso inicia con una búsqueda de nuevas tendencias o necesidades, así como retos organizacionales. Posteriormente, se lanzan versiones beta de las soluciones propuestas para realizar pruebas con los consumidores y medir qué tan exitoso es el producto o servicio. A partir de lo anterior, se evalúan los aprendizajes más significativos para finalmente replicar y escalar la solución. En ese sentido, la idea es llevar a las grandes compañías el dinamismo y la flexibilidad de las startups para facilitar aquellos procesos que por su gran estructura, suelen ser mucho más lentos.

Nutresa, a través de su modelo de innovación denominado Imagix, lanzó hace algunos años un programa de innovación radical llamado Out of the Box, un fondo de capital de riesgo creado para proyectos de este tipo. En este caso, el Grupo aporta recursos para cada una de las convocatorias, apoyando iniciativas que, como lo indica su nombre, se salgan de lo convencional. Los resultados obtenidos han sido muy interesantes con respecto a lo que la compañía denomina innovación diferenciada y efectiva. Tanto así, que incluso algunas iniciativas que no han ganado, han sido implementadas al interior de los diferentes negocios.

¿Cómo funciona el programa? Por tratarse de iniciativas que se salen del core de la empresa, quienes participen en este programa deben tener más que una simple idea. Se les exige incluir presupuesto, viabilidad técnica y comercial, entre otros. Entendiendo que no todos los empleados tienen conocimientos sobre ciertos temas, existe siempre un equipo de apoyo que les ayuda a estructurar el proyecto. En caso de ser seleccionado, sus proponentes se sacan del día a día para ejecutarlo.



Este programa recibe cerca de 50 iniciativas por convocatoria y normalmente se eligen dos proyectos en cada una de ellas. Los primeros ganadores de Out of the Box fueron Evok, una tienda de chocolate artesanal y productos naturales presente en diferentes ciudades del país; y Bénet, la propuesta nutricional de Nutresa. Este último inició como un alimento en polvo con vitaminas, fibra y proteína. Un año después, tras su éxito, el Grupo decidió apostarle a la marca para lograr un mayor crecimiento. Actualmente, la marca cuenta con vitaminas en gomas, cápsulas blandas, colágeno hidrolizado y snacks nutricionales, entre otros, con presencia en Panamá, Costa Rica y Guatemala.

Aunque el equipo de trabajo está compuesto sólo por cuatro personas y en principio fue todo un reto, este número reducido de integrantes ha representado una serie de beneficios y ventajas. La comunicación se hace mucho más

directa y efectiva. Además, al trabajar todo el tiempo juntos, en el mismo espacio, han logrado aprender de sus compañeros, lo que ha posibilitado que todos participen en las discusiones importantes sobre la marca.

Sin embargo, es importante resaltar que su funcionamiento ha sido posible gracias a todo el ecosistema que ha puesto la compañía a su alrededor. El soporte de la gerencia, de algunos proveedores y de Vidarium, el centro de investigación de nutrición y bienestar del Grupo ha sido fundamental. Ahora bien, ¿cómo tangibilizar el apoyo de la alta gerencia? En el caso de Nutresa, existe una junta compuesta por su presidente, el vicepresidente financiero, el presidente de chocolates, el presidente de Noel y la gerente de mercadeo de chocolates. Estas personas se reúnen sin falta una vez al mes para evaluar resultados, planes y demás. Su compromiso con el desarrollo de los nuevos negocios ha sido esencial para alcanzar el éxito de los mismos.

Adicionalmente, en el caso de Bénet, el equipo de trabajo cuenta con la mentoría del presidente de Noel para ayudarlos a resolver cualquier inquietud o dificultad que tengan. Así mismo, se programan reuniones de seguimiento, con el fin de monitorear el avance del negocio.

Pero además del apoyo, el intraemprendimiento exige tener claridad, propósito, visión, estrategia y metas. Esto le permite al equipo alcanzar autonomía de gestión y empoderamiento, lo que resulta fundamental, sobre todo teniendo en cuenta que, desde la idea hasta el lanzamiento de un nuevo producto, los integrantes de Bénet se están tomando tan sólo cuatro o cinco meses.

Avanzar tanto en tan poco tiempo implica hacerlo en versión beta, es decir, no esperar hasta que el producto esté perfecto para realizar pruebas. Esa es una parte fundamental en la esencia de los emprendedores: la agilidad y la capacidad de adaptación. Antes de escalar la solución se realizan diversas iteraciones de manera rápida, capitalizando por supuesto todo el aprendizaje que obtienen en ese pivotaje. Aquí el reto es aprender a medir constantemente y saber leer los resultados obtenidos para tomar decisiones acertadas. Además, esto contribuye a tener una mayor tolerancia a la frustración y perder el miedo al error, aclarando por supuesto que no se debería incurrir en las mismas fallas una y otra vez.

Aunque a primera vista los beneficios del emprendimiento corporativo son bastante evidentes, es importante tener en cuenta que también implica una serie de retos. Uno de ellos, y quizás el más importante, es la exigencia en el crecimiento exponencial. Mientras que los negocios relacionados con el core establecen crecimientos de un 10% o 15%, de los intraemprendimientos se espera mucho más.

Además, como se mencionó anteriormente, desafiar la manera tradicional de hacer las cosas en las grandes compañías no es tarea fácil. En el caso de Bénet, su comercialización fue todo un reto, pues al tratarse de soluciones nutricionales, encontraron que sus productos debían llegar a las farmacias, pero no como lo venía haciendo Comercial Nutresa, es decir, ofreciendo galletas y otro tipo de snacks en las cajas registradoras como posibles antojos de último momento de los clientes.

En resumen, el intraemprendimiento representa lo mejor de los dos mundos, pues adopta las características de trabajo de las startups, pero sin las dificultades financieras y de recursos que normalmente se asocian a este tipo de iniciativas. Además, transforma la cultura de la organización y le permite desarrollar capacidades para adaptarse a los entornos VICA.

Tomado de la conferencia “El emprendimiento corporativo en el Grupo Nutresa”, dictada el 2 de septiembre de 2020 por Juan Camilo Rodríguez, Director de Unidad de Negocio – Intraemprendimiento del Grupo Nutresa.

7.

Los cuatro modelos del intraemprendimiento



Ya hemos visto qué características deben tener los intraemprendedores y cuáles son los pilares fundamentales del ecosistema que es, al final, el que les dará todo el soporte y apoyo necesario para materializar sus ideas. Ahora bien, la manera en que se adopta el intraemprendimiento como estrategia de crecimiento puede variar de una organización a otra. Es por eso que Robert Wolcott y Michael Lippitz propusieron cuatro modelos de emprendimiento corporativo, basados en dos dimensiones fundamentales: la propiedad organizacional, es decir, quién o qué área dentro de la compañía se hará responsable del nuevo negocio y deberá rendir cuentas sobre su desarrollo; y la autoridad sobre la asignación de recursos, que básicamente se refiere a si existe en la empresa algún fondo para financiar proyectos de este tipo o debe hacerse a través de otros medios.

A partir de lo anterior, Wolcott y Lippitz crearon una matriz que propone los siguientes modelos dominantes:



Gráfico 2. Modelos de intraemprendimiento. Fuente: elaboración propia a partir de Wolcott y Lippitz (2007).

7.1. Oportunista

Según los autores, prácticamente todas las organizaciones empiezan la implementación del intraemprendimiento bajo el modelo oportunista, pues los proyectos surgen por iniciativa de algunos empleados y no porque exista en la compañía algún fondo o área dedicada a ello. En ese sentido, este modelo es ideal para aquellas empresas que estén dispuestas a experimentar, pero que además cuenten con directivos abiertos, que apoyen las ideas en lugar de desecharlas.

7.2. Facilitador

La cultura organizacional surge como uno de los elementos principales en este modelo. Aunque no exista claridad sobre la propiedad de las iniciativas que surjan, la empresa sí debe tener asignación de recursos y procesos claros para su desarrollo.

7.3. Evangelizador

Como su nombre lo indica, en este modelo lo que prevalece es la vocación de la organización y sus empleados hacia la búsqueda de nuevas oportunidades y la innovación. En palabras de Wolcott y Lippitz, las empresas que lo adoptan son “actúan como evangelizadoras y expertas en innovación, facilitando el espíritu empresarial corporativo en conjunto con unidades de negocio” (p. 78). En este caso, sí hay asignación de recursos, aunque no es significativa.

7.4. Productor

Finalmente, el modelo productor busca promover y apoyar el desarrollo de nuevas iniciativas. Sin embargo, se diferencian del Facilitador y el Vocacional en varios aspectos. Uno de ellos es la asignación de recursos, pues es mucho mayor; adicionalmente, este tipo de compañías le apuestan a la creación de proyectos disruptivos, protegiéndolos de cualquier tipo de conflictos entre áreas y abriendo nuevos caminos para el desarrollo profesional de sus colaboradores por fuera de sus unidades de negocio.

Las grandes empresas de tecnología se han convertido en referentes cuando se habla de intraemprendimiento. De hecho, Wolcott y Lippitz comentan la experiencia de Google como un caso del modelo Facilitador. ¿Cómo lo hacen? A continuación, podrás conocer con un poco más de detalle cómo Lenovo y Google implementan el emprendimiento corporativo.

7.5. Intraemprendimiento en empresas de alta tecnología: Lenovo y Google

El intraemprendimiento, como ya hemos mencionado, es uno de los ingredientes fundamentales en el éxito de grandes compañías a nivel mundial. La feroz competencia que se vive en los mercados ha sido implacable con aquellas empresas que se resistieron a explorar nuevos escenarios de acción. Hoy, la supervivencia va mucho más allá de la consistencia en la calidad. La excelencia, si no se acompaña de innovación, tarde o temprano dejará de ser suficiente.

¿Cómo apalancar procesos de emprendimiento corporativo para encontrar nuevos negocios? ¿Cómo lo hacen las organizaciones que llevan años cosechando éxitos a partir de este tipo de estrategias? A continuación, presentamos los casos de dos grandes en el mundo de la tecnología: Lenovo y Google.

Lenovo

Esta multinacional china, encargada de diseñar, desarrollar y vender productos electrónicos como celulares, computadores e impresoras, entre otros, tiene presencia comercial en aproximadamente 160 países y es actualmente la marca líder en la venta de computadores personales a nivel mundial. Al respecto, el informe más reciente de Canalys indica que la compañía logró un crecimiento del 14.7% en sus ventas, con más de 20 millones de unidades en el último trimestre del año, dejando atrás a grandes competidores como HP, Dell, Apple y Acer.

En el año 2020, la revista Fast Company incluyó a Lenovo en la lista de “Mejores lugares de trabajo para innovadores”, lo que refleja los esfuerzos de la compañía por promover la innovación dentro de su cultura organizacional. Con una inversión reciente de US\$1.3 mil millones de dólares en investigación y desarrollo, la organización le está apostando a la creación de nuevos productos y servicios a partir de una mejor comprensión del comportamiento humano.

Pero, ¿cómo se gesta el desarrollo de nuevos productos en la compañía? Existen dos vías por las cuales la organización le apunta al intraemprendimiento: un brazo de inversión y el programa Lenovo Research. La primera de ellas es básicamente un fondo de capital de riesgo en el que un equipo está monitoreando constantemente nuevas oportunidades de inversión, especialmente en startups. Algunas de ellas son adquiridas por Lenovo, mientras que otras continúan operando de forma independiente.

Lenovo Research, por su parte, es el programa de investigación y desarrollo de la compañía, el cual actúa como una especie de aceleradora corporativa, apoyando principalmente tres tipos de proyectos:

- **Soluciones a problemas de las unidades de negocio (I+D tradicional):** son ideas encaminadas hacia el mejoramiento continuo. Por ejemplo, desarrollar algo que permita acelerar el tiempo de encendido de los computadores (desde que el usuario presiona el botón hasta que carga toda la información en su escritorio).

- **Ideas propias (socio en unidades de negocio):** son ideas de nuevos productos que pueden complementar líneas ya existentes en la empresa. Por ejemplo, luego de adquirir la línea de computadores portátiles de alta gama ThinkPad, de IBM, la compañía decidió sacar una marca que lograra conservar las mismas cualidades, pero que fuera más barata.

- **Ideas propias (spin-off):** estos proyectos corresponden a nuevos productos que no necesariamente entran en una de las líneas existentes, sino que pueden llegar a convertirse en una empresa independiente. Un ejemplo de lo anterior es SHAREit, un servicio similar a Dropbox que ofrece Lenovo en el mercado chino. Inicialmente, se pensó como un software que podría estar incluido en todos los computadores fabricados por la compañía. Sin embargo, al evaluar su potencial, los directivos decidieron dejarla como una empresa aparte en la que Lenovo simplemente tiene una parte accionaria.

Ahora bien, ¿cómo motivar a los empleados a participar en este tipo de iniciativas? Lenovo tiene establecidos ciertos beneficios e incentivos para todos aquellos que se animen a innovar. Cualquier empleado puede proponer una patente, por ejemplo, y de obtenerla recibe un bono económico. Adicionalmente, existe una serie de programas a través de los cuales los empleados pueden proponer ideas. Si luego de pasar por diversos comités se determina que tiene potencial, su proponente tiene la posibilidad de trabajar en ella por un periodo inicial de aproximadamente seis meses.

Commercial AR

La línea de negocio Commercial AR es un ejemplo de cómo en Lenovo se desarrolla el intraemprendimiento o emprendimiento corporativo. El proyecto, inicialmente llamado Cameron, consistía en el diseño de unas gafas de realidad aumentada livianas, con un diseño limpio y profesional que además tuvieran lentes transparentes para poder hacer contacto visual con otras personas.

El objetivo del equipo desarrollador era que las gafas fueran un accesorio que complementara los computadores de Lenovo. A partir de lo anterior pensaron en posibles escenarios de uso, priorizando dos beneficios:

Productividad: extender, con el uso de las gafas, las ventanas activas en el espacio alrededor de la pantalla principal del computador, lo cual era ideal para personas con espacios de trabajo limitado.

Privacidad: facilitar la protección de información sensible o confidencial a través de aplicaciones que promovieran el uso de los monitores virtuales en lugar de los físicos, así como el bloqueo de la pantalla principal cuando la persona no la estuviera mirando.

Con sus características y beneficios claros, se conformó un equipo de trabajo multidisciplinario con el apoyo de Lenovo Research para iniciar el prototipado de las gafas. Durante varios meses, sus integrantes probaron diferentes componentes y materiales hasta llegar a un prototipo funcional con el que iniciaron la fase de validación. Luego de algunos ajustes a partir de la retroalimentación de los usuarios, la compañía decidió continuar con el proyecto hasta lanzar el producto bajo el nombre de ThinkReality A3.

Intraemprendimiento en Google

Para muchos, Google es el ejemplo perfecto de cómo se debe incentivar y gestionar el emprendimiento corporativo en las organizaciones. Pero, ¿cómo lo hace y qué tan factible es replicarlo en otras compañías?

Hay algo que sin duda alguna facilita el intraemprendimiento en Google y es la madurez que han alcanzado muchos de sus productos (Google Search, Gmail, Google Maps, entre otros). La estabilidad de los mismos le permite a sus empleados dedicar parte de su tiempo a la creación de nuevas soluciones. De hecho, la compañía es reconocida por su programa 20% Time, a partir del cual sus colaboradores pueden dedicar el 20% de su tiempo laboral al desarrollo de proyectos personales que no estén asociados a sus funciones. Además del tiempo, Google los apoya con recursos que facilitan la materialización de dichas iniciativas.

Un ejemplo de lo anterior es la creación de descripciones en audio que propuso alguien del equipo de trabajo de Google Maps. La idea era encontrar un botón dentro de la aplicación que le permitiera al usuario conocer más sobre la historia de ciertos lugares a partir de dichos audios. Para apoyar la materialización de la idea -incluso antes de pasar a comité de evaluación- la compañía asignó recursos para la contratación de un profesional en locución que pudiera realizar las grabaciones.

Los proyectos del 20% le han generado al gigante tecnológico grandes éxitos como Gmail, Google News, AdSense y Google Cardboard. De ahí que la compañía decidiera apostarle, desde el año 2016, a Area 120, una incubadora interna a la que los líderes de los proyectos del 20% pueden aplicar para dedicarles el 100% de su tiempo durante seis meses o un año. Quienes ingresan al programa conservan todos sus beneficios y en caso de que su iniciativa fracase, simplemente regresan a su equipo de trabajo original. Hasta el momento, esta iniciativa ha permitido desarrollar más de 50 productos.

Para aquellas ideas de intraemprendimiento que requieren mucha más inversión se creó Google X, conocido ahora como X. Este laboratorio de innovación, apoyado por un grupo de inversionistas y emprendedores, se dedica a la exploración y creación de nuevas tecnologías para resolver problemas de orden mundial. Uno de los casos más conocidos es Project Loon, una iniciativa que surgió en el 2013 y cuyo propósito era llevar internet a lugares recónditos a través del uso de globos aerostáticos.

Durante varios años, Project Loon evidenció su gran potencial. Luego del desastroso paso del huracán María por Puerto Rico en el año 2017, los globos ayudaron en la restauración de servicios de telecomunicaciones en la isla. Adicionalmente, facilitaron el acceso a internet en un área de 50.000 kilómetros cuadrados en Kenia. Sin embargo, ante la imposibilidad de consolidar un negocio sostenible, sus inversionistas decidieron cerrarlo a principios de 2021.

Además de los programas creados para motivar a los colaboradores a presentar nuevas ideas, Google tiene en cuenta dicho factor dentro de su evaluación de desempeño. Quienes trabajan en la compañía saben que uno de los criterios más importantes para ser ascendido es justamente ese, la capacidad de generar y proponer ideas. Entre más alto sea el cargo, más se espera que sea la contribución del empleado en términos de intraemprendimiento. De un ingeniero recién egresado, por ejemplo, se espera que al menos participe en algún hackathon; sin embargo, si se trata de un desarrollador más experimentado, debería tomar una de las ideas que surjan del evento, conformar un equipo, hacer un demo y presentarlo ante un comité para conseguir inversión.

Para los directivos la responsabilidad es mucho mayor. Si alguien ocupa un cargo de estos en Google es porque ha demostrado su capacidad para desarrollar nuevos productos, encontrar nuevos mercados, realizar alianzas importantes o conseguir inversión. En resumen, si alguien quiere tener una carrera exitosa en la compañía, sí o sí debe ser intraemprendedor.

La creación de este tipo de espacios y directrices sin duda alguna han facilitado la creación de una de las culturas de innovación más conocidas y estudiadas en el medio empresarial. Sin embargo, Google sabe que los incentivos económicos también son importantes. Es por eso que, al igual que en Lenovo y muchas otras compañías del sector, los empleados que desarrollen algo susceptible de patentar reciben un bono por su contribución. Además, a medida que el nivel de liderazgo aumenta, la compensación del empleado está más basada en acciones que en salario, lo que garantiza que se beneficien económicamente de la apreciación de dicha acción producto de sus contribuciones de intraemprendimiento.

La importancia del prototipado

Un prototipo es, básicamente, una representación tangible de una idea que permite explicar, de manera fácil y comprensible para los demás, en qué consiste la solución propuesta y cómo funciona el producto o servicio que se quiere desarrollar. Aunque esta práctica es especialmente común en los procesos de innovación de empresas de tecnología, debería convertirse en una actividad imprescindible al interior de toda compañía.

El intraemprendimiento basado en prototipos permite validar rápidamente, y de forma mucho menos costosa, las ideas que se quieren implementar. Una vez se ha priorizado una idea luego de aplicar criterios de evaluación previamente definidos por el equipo de trabajo, se sugiere crear un prototipo de baja fidelidad para empezar a hacer testeos y validaciones con potenciales usuarios y recibir su retroalimentación.

Con esa primera versión del producto es importante realizar ejercicios de observación y entrevistas para entender mejor al usuario. Con esta información, el equipo puede realizar ajustes y mejoras, y construir así un prototipo de alta fidelidad que se ajuste mucho más a lo que debería ser el producto final para hacer nuevas sesiones de validación.

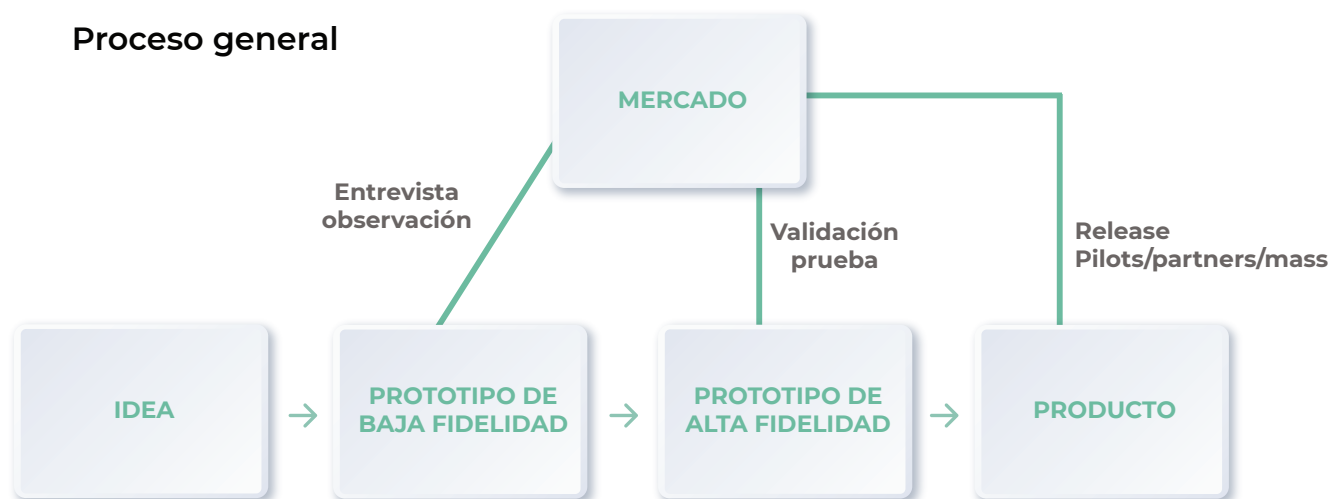


Gráfico 3. Intraemprendimiento basado en prototipos. Fuente: Juan David Hincapié.

Esta práctica le permite al equipo de trabajo estar en permanente contacto con los potenciales usuarios durante todo el proceso de diseño y desarrollo, y no sólo al final, lo cual resulta fundamental para desechar ciertas ideas de manera temprana, sin invertir tantos recursos (tiempo, talento y dinero).

Emprendimiento corporativo en Colombia

Los casos de Lenovo y Google son apenas una pequeña muestra de la importancia y la relevancia que tiene el intraemprendimiento en las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan y el contexto en el que se encuentren. Tener colaboradores con espíritu emprendedor le permite a las empresas renovar su visión, aumentar su resistencia al cambio y mantener un liderazgo que promueva la innovación. Además, los incentivos y la generación constante de retos que deriven en nuevas soluciones, pero sobre todo en aprendizajes y experiencia, son elementos fundamentales para evitar la fuga de talento.

Desde la perspectiva de los empleados, emprender dentro de una organización que ya cuenta con una infraestructura definida (planta física, talento humano, equipos, etc.), que posibilita el acceso a expertos para complementar conocimientos e incluso a recursos económicos para materializar y validar sus ideas, es mucho más fácil.

Aunque algunas empresas en Colombia han logrado fortalecer su ecosistema emprendedor, es importante que más organizaciones le apuesten al emprendimiento corporativo como eje fundamental para su crecimiento y diferenciación. Esto implica adoptar cierta flexibilidad y por supuesto el compromiso de los directivos a través de la creación de nuevos espacios, programas e incentivos para sus colaboradores.

Dar descargas de tiempo para dedicarle a nuevos proyectos, asegurar la estabilidad laboral para aquellos empleados que estén aportando en la materialización de alguna iniciativa en caso de que esta no funcione, crear incentivos económicos a través de bonos o entrega de acciones, e incluir la generación de ideas o el desarrollo de iniciativas en la evaluación de desempeño como criterio para ascensos o promociones, son algunas de las estrategias que ya han sido probadas y que pueden ser implementadas en las empresas de nuestro contexto para promover el espíritu emprendedor.

Tomado de la conferencia "Intraemprendimiento en empresas de alta tecnología: Lenovo y Google", dictada el 6 de octubre de 2021 por Juan David Hincapié, Senior UX Engineer de Google Maps.

8.

Metodologías



Con un ecosistema de intraemprendimiento adecuado y empleados con ese ADN Innovador, se supone que las ideas deberían surgir por montones y el pipeline de proyectos debería llenarse rápidamente. Sin embargo, tanto la generación como la materialización de los proyectos será mucho más fácil si se implementan ciertas metodologías. Sin el uso de este tipo de herramientas, el proceso creativo puede ser bastante caótico.

Es por eso que en esta sección presentaremos una serie de metodologías muy comunes que son ampliamente utilizadas por las organizaciones en sus procesos de intraemprendimiento.

8.1. Design Thinking

El concepto de Design Thinking (pensamiento de diseño) y su definición se han ligado siempre a la empresa de diseño IDEO, y muy especialmente a su CEO, Tim Brown. Sin embargo, el origen de esta metodología se remonta a 1956, año en el que el psicólogo e ingeniero mecánico John Arnold crea un programa de verano en el MIT en el que cuestiona las capacidades técnicas de los diseñadores estadounidenses luego de conocer interesantes conceptos como el diseño científico, de Buckminster Fuller, o el brainstorming (lluvia de ideas) de Alex Osborn y W. J. Gordon.

A partir de lo anterior, Arnold, Fuller y Gordon decidieron unir esfuerzos para crear, en 1957, un curso denominado Procesos para la Resolución de Problemas de Diseño. Gracias a este programa, el proceso de diseño se convierte en una metodología mucho más clara que integra aspectos clave como la investigación, la planificación y la creatividad. Ese mismo año Arnold llega a la Universidad de Stanford para crear la División de Diseño del Departamento de Ingeniería Mecánica de la mano de Bob McKim, el diseñador industrial al que se le atribuye el diseño centrado en las personas.

Tras la muerte de Arnold, McKim crea un nuevo programa de diseño al que años después se vincularía como alumno David Kelley. Luego de convertirse en profesor titular de dicha institución, Kelley funda IDEO en 1991, y la D.School en 2004, revolucionando las metodologías de enseñanza en Stanford. Es justamente en la D.School que surge el término Design Thinking, el cual definiría con mayor claridad en un artículo escrito para el Harvard Business Review en el año 2008.

En resumen, el pensamiento de diseño se puede entender como una disciplina que, a través de la sensibilidad y el uso de métodos de diseño, hace “coincidir las necesidades de las personas, con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios, puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad para el mercado” (Kelley, 2008, p.4). Aunque el Design Thinking ha sido adaptado durante los últimos años, originalmente se propusieron tres fases que resumen el proceso de ese pensamiento de diseño centrado en resolver las necesidades o problemas de los usuarios.

8.1.1. Inspiración

Esta fase está basada en el problema, la necesidad o la oportunidad que ha identificado el equipo de trabajo. Aquí resulta fundamental aprovechar dos de las habilidades del ADN Innovador que se explicaron anteriormente: observar y cuestionar. Entender la raíz del problema o encontrar dónde está realmente la oportunidad implica la realización de muchas preguntas, además de observar muy cuidadosamente el entorno.

Así mismo, la empatía es clave, pues sólo entendiendo al usuario es posible encontrar esos dolores que tanto lo aqueja, es decir, aquellas cosas que le molestan y por cuya solución estaría dispuesto a pagar. Para recolectar toda esta información, la invitación de Kelley es conformar un equipo interdisciplinario; tener diferentes perspectivas es sumamente importante y enriquecedor durante esta etapa.

8.1.2. Ideación

Como su nombre lo indica, esta fase consiste en la generación de ideas que puedan solucionar el problema o aprovechar la oportunidad que se ha encontrado durante la etapa de inspiración. Aquí es importante poner en práctica la habilidad de asociación y repasar toda la información obtenida de los usuarios para luego utilizar diferentes técnicas de creatividad que permitan generar la mayor cantidad de ideas posible, sin importar si pueden parecer locas o imposibles de materializar. Gracias al proceso de convergencia, estas ideas se irán decantando hasta elegir la solución que mejor se ajuste a las necesidades de tu cliente potencial. Para lograrlo, es recomendable utilizar criterios de evaluación previamente definidos, como por ejemplo esfuerzo e impacto.

8.1.3. Implementación

Una vez se ha elegido la mejor solución, se puede iniciar la fase de implementación, la cual básicamente consiste en prototipar y validar el producto o servicio que se ha creado. Luego de recibir retroalimentación por parte de clientes o usuarios potenciales, se recomienda iterar y realizar los ajustes que se consideren necesarios para mejorar el producto. En este punto, las habilidades de experimentación y trabajo en red resultan clave.

Son muchas las empresas que aprovechan los beneficios del Design Thinking. En el siguiente caso, podremos ver cómo colaboradores de algunas de las organizaciones más grandes de Colombia se unieron para crear Muverang, una propuesta de movilidad sostenible cuyo desarrollo se fundamentó en el pensamiento de diseño.

8.1.4. Intraemprendimiento entre empresas: caso Muverang

En los negocios a veces pasa como en la vida. Es común pensar, por ejemplo, que la procedencia de una persona marcará su éxito personal y profesional. Esos prejuicios sociales suelen permear otras esferas y entonces, cuando una gran empresa lanza una nueva iniciativa, creemos que el triunfo está asegurado, como si los obstáculos le tuvieran miedo a un logo reconocido.

Ahora bien, si no es uno, sino tres los nombres de “peso pesado” que respaldan un nuevo negocio, las expectativas por supuesto son aún mayores. Sin embargo, la experiencia de muchas organizaciones a nivel mundial nos ha enseñado que en el mundo de la innovación hace falta mucho más que dinero y buena reputación; que no es con soberbia, sino con humildad que se construyen buenos proyectos; y que, como dicen por ahí, puede que solo llegues más rápido, pero sin duda acompañado llegarás más lejos. Esas, entre muchas otras, son las lecciones que nos está enseñando Muverang, una iniciativa que resultó de una alianza entre tres compañías colombianas: Bancolombia, Sura y Celsia.

Todo inició en el 2015 cuando Celsia, la empresa de energía del Grupo Argos, quiso salir del negocio tradicional de gestión de activos eléctricos. Un año más tarde, el equipo de innovación asumió el reto de pensar cómo debería ser la participación de una compañía de este tipo en el ecosistema de la movilidad sostenible. Aunque al principio las ideas giraron en torno a la instalación de estaciones de carga y temas relacionados con infraestructura, en algún punto surgió una alternativa mucho más disruptiva: comercializar vehículos eléctricos.

La intención era contribuir a la curva de adopción y masificación de este tipo de transporte en Colombia. El proceso de exploración empezó con un ejercicio cuidadoso de vigilancia. ¿Qué vehículos había disponibles en el mercado? ¿Cuáles se podrían traer al país? Y entonces, surgieron muchas preguntas alrededor de la logística. Celsia se dio cuenta de que debería tener un aliado y fue entonces cuando sus directivos decidieron contactar a Sura.

Suramericana, compañía filial de Grupo Sura, cuenta con más de 70 años de experiencia en la industria aseguradora. Con presencia en diversos países de la región y más de 16 millones de clientes, esta organización era la compañera de viaje perfecta. Aunque en el primer acercamiento hubo un interés inmediato por hacer algo juntos, los ejecutivos de Sura sugirieron entender primero las necesidades del usuario y hacer una investigación de mercado mucho más cuidadosa para determinar qué tipo de solución era la que realmente debían ofrecer.

Con ese objetivo en mente, se creó en mayo de 2018 un equipo de cuatro personas, quienes realizaron un mapeo de las necesidades de movilidad a partir de lo que algunos clientes de Celsia venían manifestando. El equipo utilizó una metodología de Sura Lab, que combina elementos de Design Thinking y Lean Startup. En esos ciclos de ideación, se validaban algunas soluciones y se iteraba a partir de las modificaciones o mejoras que fueran surgiendo.

Luego de varias iteraciones, se encontró que una de las necesidades principales que tenían las empresas era contribuir a la movilidad de sus empleados de forma sostenible. La solución propuesta fue la creación de un Sistema de Movilidad Empresarial Eléctrico Compartido (MEC).

Durante esa misma época, Bancolombia venía haciendo una revisión de su relacionamiento con los clientes. La compañía quería trascender la oferta de productos financieros; quería acercarse mucho más a sus clientes y entender sus necesidades. ¿Cómo podía acompañar el banco a las personas y empresas en ciertas etapas? Durante esas sesiones surgieron iniciativas como Plink, una herramienta que pretende ayudar a las empresas a aumentar sus ventas; o el código QR, que ha facilitado los pagos y transacciones.

Alrededor de la movilidad, Bancolombia ya tenía un portafolio financiero con diferentes alternativas como préstamos, leasing y renta de vehículos, entre otros. Sin embargo, su intención era entender cómo se movían sus clientes, qué era lo que realmente buscaban en una solución de movilidad. Fue entonces cuando sus directivos decidieron buscar algún aliado que tuviera experiencia y conocimiento sobre el tema: Sura.

Reconociendo el impacto que tiene la movilidad en el bienestar de las personas, en la competitividad de las empresas y en el desarrollo de ciudades sostenibles, para finales de 2018 ya las tres compañías estaban acordando cuál sería su visión conjunta. Las premisas eran claras; debían estar presentes en la cotidianidad de la movilidad y entender a fondo los hábitos de consumo. Además, era importante promover una movilidad segura, asistida y acompañada, priorizando los vehículos eléctricos.

A todo lo anterior se sumaba la emergencia ambiental que estaban enfrentando algunas ciudades en Colombia. Las restricciones de movilidad por el alto índice de contaminación en Medellín y en Bogotá confirmaban la necesidad de una solución que pudiera contribuir al medio ambiente. Fue así como surgió el propósito de Muverang: transformar la manera como se mueve el mundo.

Innovar con humildad

La innovación no suele surgir de la prepotencia o la arrogancia de quien cree saberlo y conocerlo todo. Por el contrario, en estos procesos es fundamental aprender desde la humildad de quien reconoce que hay todo un mundo nuevo por explorar y que trabajar con aliados es vital para el éxito de una iniciativa. Aunque uno podría pensar que el ego de tres grandes compañías podría tener un peso importante en el proceso de materialización de un nuevo negocio, Celsia, Sura y Bancolombia decidieron respetar las fases, empezando desde cero.

No hubo preguntas obvias y mucho menos tontas. La preocupación de sus directivos por entender realmente las necesidades de sus clientes los llevó incluso a buscar qué significaba movilidad. Esta práctica de preguntarse hasta lo más básico y aparentemente lógico, les permitió definir unas etapas y unos roles mucho más claros.

Adicionalmente, crearon cinco microecosistemas: movilidad compartida, movilidad pública, movilidad privada, movilidad empresarial y movilidad operativa. En ese punto, el equipo de trabajo se preguntaba, entre muchas otras cosas, qué pasa con los peatones, con los conductores, con los pasajeros o con los transportadores. A partir de todos esos cuestionamientos, se mapearon más de 20 journeys de usuario para encontrar así los puntos de dolor que debían atender y las brechas que debían cerrar.

Las oportunidades de intervención eran muchas. La fase de divergencia concluyó con una gran cantidad de ideas que luego fueron priorizadas a partir de los microecosistemas que se habían identificado previamente. Además, para dicha priorización se definieron cinco criterios de evaluación:

- ¿Qué tan masiva era la solución?
- Readiness. ¿Qué tan preparados estaban para ejecutarla?
- ¿Qué tan alineada estaba la solución con esa visión conjunta?
- Factor wow. ¿Qué tanto se diferenciaba su solución de otras ya existentes en el mercado?
- ¿Qué tanto esfuerzo se requería para su materialización?

Luego de tener cinco ideas finalistas (dentro de las cuales se encontraba el Sistema de Movilidad Empresarial Eléctrico Compartido – MEC), el equipo de trabajo decidió compartirlas en el comité conformado por los presidentes y vicepresidentes de las tres compañías. Sus líderes realizaron un pitch e incluso llevaron artículos de prensa para que los directivos vieran cómo se imaginaban ellos las noticias sobre el lanzamiento de Moverang.

La decisión fue desarrollar una plataforma que permitiera integrar servicios de movilidad, dándole a los usuarios recomendaciones a partir de sus preferencias, continuar con MEC para las empresas, y ofrecer movilidad por suscripción a las personas. El equipo de trabajo, que hasta ese momento se hacía llamar Dinamarca (por identificarse con las buenas prácticas en movilidad de dicho país), se fue fortaleciendo gracias a la vinculación de personas de Celsia, Sura y Bancolombia que llegaron a contribuir con su conocimiento y experiencia. La intención era poder salir con algo de forma temprana. No buscaban perfección, sino poder validar rápidamente su solución en el mercado, pues sabían que la retroalimentación de los usuarios era fundamental para complementar y mejorar su propuesta de valor.

Así, en julio de 2019 se realizó el primer piloto del Sistema de Movilidad Empresarial Eléctrico Compartido (MEC). Pusieron una flota de diferentes tipos de vehículo a disposición de los empleados de las tres compañías en seis de sus sedes. Durante todo el semestre, el equipo se dio la libertad de probar diferentes cosas, como por ejemplo la plataforma a través de la cual se realizaba la reserva de los vehículos. El objetivo era equivocarse rápido y barato para aprender e implementar las mejoras. El piloto, que finalmente por solicitud de los mismos usuarios se extendió hasta los nueve meses, arrojó como resultado un total de 9.000 viajes que fueron realizados por más de 500 empleados. Adicionalmente, en tan poco tiempo lograron una reducción significativa en la huella de carbono.

A partir de lo anterior, y evolucionando las ideas que se presentaron y aprobaron en el comité, se llegó a tres líneas que son las que atiende actualmente Moverang:

- Moverang Activa: un plan de movilidad eléctrica para empresas que busca mejorar el desplazamiento de sus empleados, haciéndolos más sostenibles, seguros y eficientes.
- Moverang Conecta: un modelo que integra todos los servicios de movilidad de una empresa y sus empleados en una plataforma.
- Moverang Impulsa: un modelo de suscripción mensual y de pago por uso en el que los usuarios pueden elegir el vehículo eléctrico de su preferencia (patinetas, bicicletas, motos y carros) para desplazarse de forma sostenible.

El hijo de tres grandes hizo su lanzamiento en junio de 2020, enfrentando en sus comienzos retos importantes producto de la cuarentena rígida por el Covid 19. A pesar de los desafíos, la respuesta de los usuarios le indicaba al equipo de Moverang que su propuesta de valor era interesante y que el mercado la necesitaba. Aunque todavía queda mucho por recorrer, este proyecto es una muestra de que el intraemprendimiento es una gran alternativa que permite explorar nuevos negocios de manera mucho más ágil.

A tan sólo un año de haber salido al mercado, hoy Moverang agradece haber tenido la flexibilidad suficiente como para crear rápidamente un plan B ante un evento completamente inesperado: la pandemia. Así mismo, esa humildad con la que su equipo enfrentó el proceso desde un principio le permitió cometer errores y aprender de ellos rápidamente en lugar de castigarse. Con tan corta edad, este hijo de gigantes les ha enseñado a sus sponsors la importancia de mantener ese espíritu emprendedor para lanzarse al agua aun con miedo y en medio de la incertidumbre.

Tomado de la conferencia "Intraemprendimiento entre empresas: caso Moverang", dictada el 5 de mayo de 2021 por Carolina Giraldo, Líder de Moverang; y Tomás López, Líder de Moverang Impulsa.

8.2. Nuevas Plataformas de Crecimiento (NPC)

Hace algunos años, investigadores de Harvard e Insead decidieron analizar 24 compañías que presentaron un crecimiento orgánico significativo. La pregunta para sus directivos era sencilla: ¿de dónde viene el crecimiento que ha tenido su compañía? Al revisar las respuestas, los expertos encontraron patrones que les permitieron llegar a una conclusión: todos esos negocios habían evolucionado gracias a la creación de Nuevas Plataformas de Crecimiento (NPC).

Éstas se pueden definir como la interacción de un conjunto real o potencial de capacidades que tiene una empresa, las necesidades insatisfechas de los clientes y las fuerzas de cambio en el ambiente o entorno.

Lo anterior implica pensar en lo siguiente:

- ¿Qué tendencias permitirían que los mercados crezcan más o más rápido?
- ¿Dónde podemos hacer una diferencia?
- ¿Cómo podemos hacer una diferencia?

Al cruzar estos tres ámbitos podremos generar una nueva plataforma o espacio de oportunidades para apalancar el crecimiento de la organización.



Gráfico 4. Nuevas Plataformas de Crecimiento. Fuente: Elaboración propia a partir de Donald, Doz, y Sheer (2006).

La construcción de estas nuevas plataformas surgirá a partir de cuestionamientos internos y externos. Te invitamos a que te preguntes lo siguiente:

- ¿Qué tecnologías y experticia tenemos?
- ¿Qué capacidades corporativas podemos apalancar?
- ¿Qué procesos operativos son relevantes?
- ¿Qué competencias faltan en los equipos?
- ¿Dónde deberíamos buscar para establecer acuerdos de tecnología o distribución?
- ¿Qué procesos operativos debemos desarrollar?
- ¿Podría un socio apoyar nuestras metas?
- ¿Qué nuevas tecnologías, experticia, procesos o capacidades deberían ser adquiridas e incorporadas?

8.3. Stage Gate

La metodología de Stage Gate o Etapa-Puerta, propuesta por Robert G. Cooper, surgió a partir de la necesidad de hacer más eficiente el proceso de desarrollo de nuevos productos. El modelo consiste en cinco etapas de avance y cinco puertas de validación creadas con la intención de reducir costos, tiempo e incertidumbre.

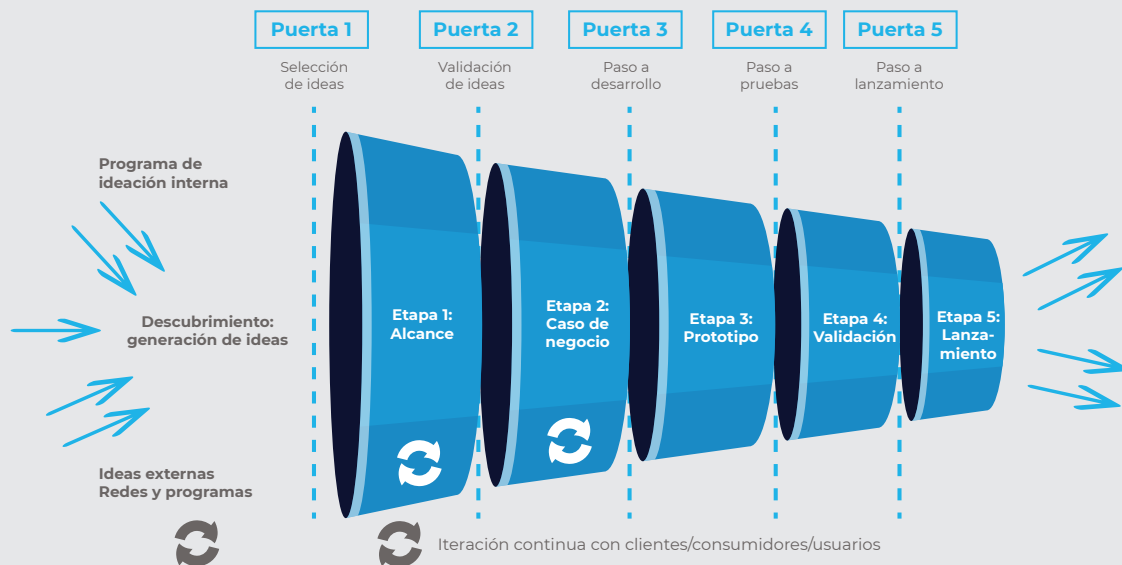


Gráfico 5. Metodología Stage Gate. Fuente: elaboración propia a partir de Cooper (2011).

Decidir si un proyecto avanza o no, es decir, si logra pasar las diferentes puertas, no es tarea fácil. De ahí que las etapas impliquen la realización de una serie de actividades que deriven en entregables concretos cuya información facilite esa toma de decisiones. Usualmente las empresas eligen un comité compuesto por personas de diferentes áreas y niveles en la organización, quienes asumen la responsabilidad de actuar como gatekeepers o “porteros”, cuidando y eligiendo muy bien qué proyectos pueden atravesar las puertas para continuar.

Ahora bien, es importante mencionar que al llegar a las puertas hay más opciones que simplemente aprobar o rechazar. Hay casos en los que se presentan ideas muy buenas, pero deben ser congeladas porque el mercado no está completamente listo para recibirlas o la tecnología necesaria para su desarrollo todavía no está a punto, por ejemplo. Estas iniciativas usualmente se reservan para ser retomadas más adelante. Así mismo, se pueden presentar ideas con potencial que requieran algunos ajustes menores para volver a presentarse ante el comité.

A continuación, se explican cuáles son las cinco fases y puertas propuestas en el modelo.

Etapas y puertas

Etapas y puertas

Etapas y puertas
Etapas y puertas
Esta fase de preparación consiste en generar ideas sobre posibles proyectos a desarrollar. Las fuentes pueden ser diversas; desde concursos o programas internos para que los empleados sugieran nuevas iniciativas, hasta sesiones de ideación con clientes y proveedores. De hecho, en las primeras etapas se recomienda estar en constante interacción, especialmente con los usuarios.

Luego de recolectar todas las ideas, se deben seleccionar las mejores utilizando criterios de evaluación definidos previamente, como por ejemplo impacto, rentabilidad, alineación con la estrategia organizacional y esfuerzo, entre otros.

Puerta 1: Selección de ideas

Con la matriz de priorización lista y los factores de decisión claros, los “porteros” evalúan las ideas seleccionadas, dejando avanzar sólo aquellas que crean que tienen potencial. En caso de que ninguna sea lo suficientemente atractiva, el proceso termina en esta primera puerta.

Etapas y puertas

Aunque las ideas que llegan a esta fase han sido evaluadas por ciertos criterios, es necesario realizar una investigación un poco más detallada para definir el alcance. Con poco presupuesto y durante un tiempo razonable (aproximadamente un mes), el equipo debe establecer la viabilidad de los proyectos estimando el tamaño de mercado, el valor agregado del producto o servicio, cómo pueden diferenciarse de sus competidores, los riesgos asociados, la inversión requerida, entre otros.

Puerta 2: Validación de ideas

En esta segunda evaluación de ideas se toman en cuenta todos los detalles que se han logrado definir en la investigación para dejar avanzar aquellas que sean más viables y menos riesgosas.

Etapas y puertas

Con un grupo de ideas depuradas, se debe iniciar la construcción de los casos de negocio. Esto implica una investigación mucho más detallada en la que se pueda evaluar su factibilidad, no sólo técnica, sino económica y comercial. Para ello, es importante definir y cuantificar muy bien el segmento de mercado, quiénes podrían ser aliados clave en la ejecución de los proyectos, cuáles son los costos y el plan de trabajo para su implementación, entre otros.

Puerta 3: Paso a desarrollo

Esta puerta la atravesarán sólo aquellos casos de negocio lo suficientemente sólidos según el criterio del comité evaluador.

Etapa 3: Desarrollo de prototipo

Hasta el momento, las iniciativas han sido evaluadas a partir de investigación, cifras e información que no pasa del papel. De ahí la importancia que tiene esta fase de la metodología, pues el desarrollo de prototipos es fundamental para validar la utilidad y funcionalidad de los productos o servicios con clientes potenciales. Usualmente, esta es la etapa más larga del proceso y requiere más recursos que las anteriores. Luego de que los prototipos estén listos, se deben realizar pruebas al interior de la organización para hacer los ajustes necesarios y planear la validación con usuarios externos.

Puerta 4: Paso a pruebas

Si los prototipos desarrollados son consistentes con la información presentada en las fases anteriores y la propuesta de negocio sigue siendo sólida, los “porteros” permitirán el avance de los proyectos a la penúltima fase.

Etapa 4: Validación

Es momento de comprobar si los productos o servicios que han llegado hasta esta fase realmente funcionan con los clientes potenciales. Durante las pruebas, es vital recolectar la mayor cantidad de información posible para realizar las mejoras necesarias a partir de los resultados de la validación.

Puerta 5: Paso a lanzamiento

Esta última puerta es crucial. En este punto, el comité evaluador debe revisar si los productos o servicios cumplieron con el desempeño esperado. Adicionalmente, se verifica el proceso de producción, el plan de mercadeo para su lanzamiento y otra serie de requerimientos para poder darle vía libre a la comercialización.

Etapa 5: Lanzamiento y comercialización

Como su nombre lo indica, en esta última etapa se inicia la comercialización de los productos y/o servicios que hayan logrado atravesar todas las puertas de control. En este punto, el plan de mercadeo es fundamental, así como haber logrado la integración de diversas áreas de la organización para unir esfuerzos alrededor de la producción, la logística y la comercialización, entre muchos otros. Así mismo, se debe estimar una cantidad de ventas y, de acuerdo a ello, definir políticas de producción, inventario y distribución.

Las diferentes etapas y controles ejercidos a través de las puertas hacen que esta metodología ayude a reducir los riesgos en el desarrollo de nuevos proyectos. Además, permite optimizar los recursos y facilita la alineación de la innovación con la estrategia de la compañía.

Las metodologías de NPC y Stage Gate son ampliamente utilizadas en los procesos de innovación de diversas organizaciones. A continuación, podrás leer el caso del Grupo Corona, una empresa colombiana que ha aprovechado al máximo estas dos herramientas para el desarrollo de nuevos negocios.

8.4. La innovación abierta en la estrategia del Grupo Corona

Sobrevivir en el mundo empresarial es cada vez más difícil. Los cambios demográficos, los avances tecnológicos y los desafíos medioambientales son algunos de los elementos que han propiciado la transformación de muchas industrias. Grandes compañías a nivel mundial han sido sacudidas por modelos de negocio disruptivos que, en cuestión de meses, han logrado amenazar la tradición.

Ese espíritu innovador, fundamentado especialmente en la necesidad de desafiar el statu quo y cambiar el mundo, es lo que ha mantenido vigentes a empresas como Corona, una multinacional colombiana que cuenta con más de 138 años de historia y cuyo propósito es “mejorar vidas transformando espacios”. Aunque inicialmente era reconocida por sus productos cerámicos para baños y cocinas, actualmente la compañía ofrece aisladores eléctricos, pinturas altamente diferenciadas, insumos para agricultura, minerales beneficiados para otros sectores y, desde hace algunos meses, cemento bajo la marca ALION®

Corona es una de las organizaciones más antiguas del país. Sin embargo, sus años han representado mucho más que tradición. De hecho, la compañía ocupó el cuarto lugar en el Ranking de Innovación 2022 realizado por la ANDI y la revista Dinero. Lo anterior ha sido posible gracias al diseño e implementación del modelo de gestión de innovación, denominado PRISMA, conformado por cinco elementos:



1- La innovación como herramienta al servicio de la estrategia

Para Corona la innovación no es un fin, sino uno de los medios que le permiten a la compañía desarrollar su estrategia: crecer rentablemente. Ahora bien, la definición de esa estrategia corporativa implica la declaración de una MEGA, es decir, una meta grande y ambiciosa. Ésta, durante los últimos ciclos, ha estado ligada a la multiplicación de las ventas por X veces en periodos que oscilan entre los cinco y seis años.

Es común encontrar casos en los que la estrategia de la compañía es diseñada y establecida por el presidente o los altos mandos. Sin embargo, Corona ha entendido la importancia que tiene la participación de sus colaboradores en esta labor. Es por eso que vincula a sus empleados a través de grupos ampliados conformados por personas de diferentes áreas de todas las empresas del Grupo.

Una vez se ha definido la MEGA, se establecen los horizontes de crecimiento, dentro de los que se consideran dos ejes fundamentales: el crecimiento orgánico, que corresponde a innovación continua; y el crecimiento inorgánico, relacionado con la innovación discontinua.

Los directivos entendieron que vender más no necesariamente significa generar mayor valor. Por eso, la MEGA establecida para 2024 incluyó, además, metas específicas de generación de valor que se traducen en un aumento significativo del porcentaje de retorno sobre el capital invertido.

El crecimiento que muestran las ventas del Grupo Corona durante los últimos años evidencia, no sólo el éxito que ha tenido la organización en la ejecución de su estrategia corporativa, sino la contribución de la innovación en el logro de las metas.

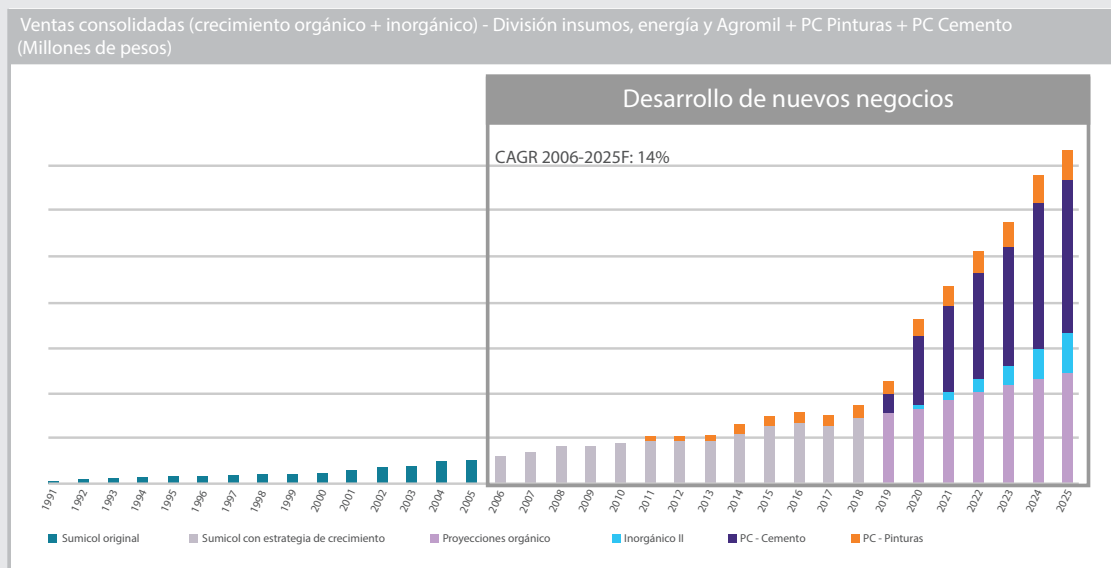


Gráfico 6. Crecimiento en ventas. Fuente: Corona.

Dicha contribución está mediada, en gran parte, por el fortalecimiento del CORE del negocio y el desarrollo de nuevas plataformas de crecimiento, adicional a la gestión eficiente del desarrollo de nuevos productos y el robustecimiento de las operaciones y procesos por medio del mejoramiento continuo. En pocas palabras, Corona se considera una organización “ambidiestra”, pues además de explotar al máximo sus capacidades actuales, explora constantemente áreas de oportunidad para la creación de nuevos negocios.

A partir de lo anterior, la compañía distribuye sus proyectos en tres horizontes:

- H1 (Core): optimizar los productos existentes para los clientes existentes.
- H2 (Negocios adyacentes): expandir los negocios existentes a nuevos negocios para la compañía.
- H3 (Negocios transformacionales o disruptivos): desarrollar innovaciones disruptivas y de nuevos productos para mercados que no existen actualmente.

Un ejemplo de negocio adyacente es su nueva marca de cemento, ALION®. Siendo una compañía de origen minero, dedicada a la exploración, explotación y beneficio de minerales, los colaboradores de Sumicol se preguntaron hace algunos años por qué no incursionar en el negocio del cemento aprovechando su experiencia en la extracción de caliza.

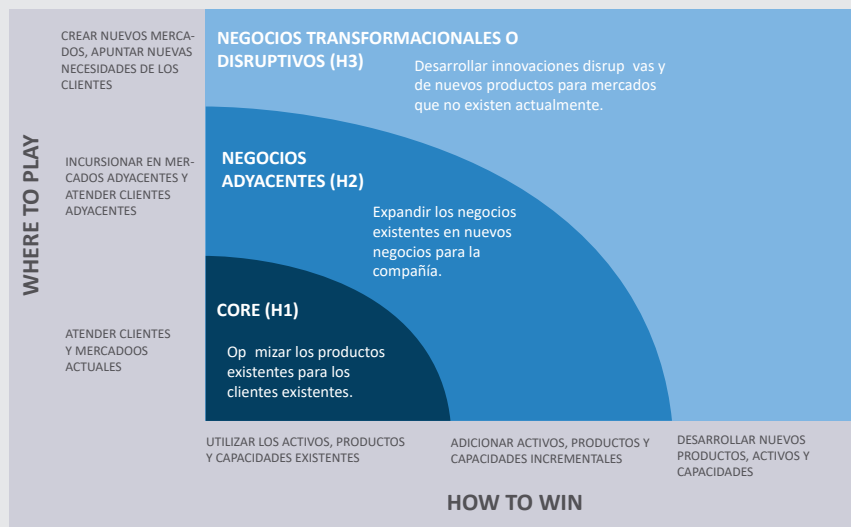


Gráfico 7. Definición de horizontes. Fuente: Corona.

Nexentia, por su parte, constituye un negocio transformacional. Esta spin off de Corona y la Universidad de Antioquia surgió hace aproximadamente nueve años, luego de una investigación conjunta en la que se realizaron toda una serie de pruebas para transformar el carbonato de calcio que era utilizado en la fabricación de cerámica. Dicho experimento resultó en un suplemento de Calcio para seres vivos (humanos y animales) que se comercializa actualmente con las marcas FortM® y Forticaps®.

2. Procesos que facilitan la innovación

El modelo de innovación de Corona está soportado en tres procesos que tienen la innovación abierta como factor crítico de éxito.

A- Plataformas de crecimiento

Una plataforma de crecimiento es una idea de un nuevo negocio que surge de la intersección de tres factores; dos de ellos externos y uno interno. Dentro de los externos están las tendencias que permiten que los mercados crezcan más rápido y los problemas del consumidor, asociados especialmente a necesidades insatisfechas o no provistas actualmente.

Con respecto a la variable interna, es importante que las organizaciones hagan una revisión de sus competencias y capacidades tecnológicas para tener claro con qué cuenta y qué será necesario desarrollar para poder atender los dos factores externos (tendencias y problemas del consumidor). Este elemento también resulta fundamental para identificar aquello que le hace falta a la empresa y que puede o debe adquirir a través de redes externas.

El espacio en el que se intersectan estos tres ámbitos es el mar de caza de oportunidades de plataformas de crecimiento. Por lo tanto, pensar en dichos elementos será fundamental al momento de hablar de desarrollo de ideas de negocio.



Gráfico 8. Nuevas Plataformas de Crecimiento. Fuente: elaboración propia a partir de Donald, Doz, y Sheer (2006).

En cuanto a las tendencias, Corona ha definido tres áreas de interés con base en un estudio presentado por PricewaterhouseCoopers (PwC) en el 2015.

Tendencias que enmarcan nuestro crecimiento y desarrollo de nuevos negocios

Proceso de Plataformas de Crecimiento

Las tres tendencias que transformarán el mundo de los negocios en los próximos 15 años (2015-2030)

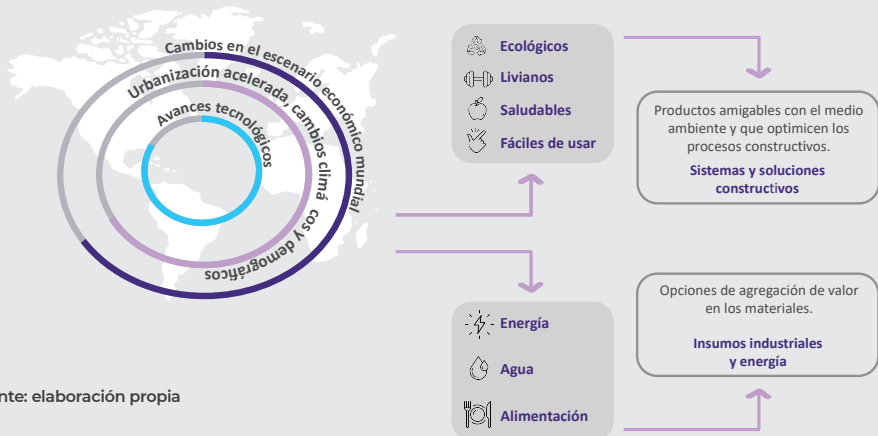


Gráfico 9. Tendencias. Fuente: elaboración propia a partir de PWC (2015)

La primera de ellas corresponde a los avances tecnológicos y transformación digital; la segunda tiene que ver con la urbanización acelerada, así como el cambio climático y demográfico; y la tercera abarca todo lo relacionado con los cambios económicos y políticos a nivel mundial.

Según un informe de las Naciones Unidas, en el 2030 seremos aproximadamente 8.500 millones de personas; 1.200 millones más que hace tres años. Lo anterior implica que se consumirá un 50% más de energía, 40% más de agua y 35% más de alimentos. A partir de lo anterior, Corona ha identificado toda una serie de alternativas basadas en los minerales para responder a esas problemáticas e ingresar a nuevos mercados e industrias.

Un ejemplo de plataforma de crecimiento es Agromil. En el año 2017, Corona adquirió el 51% de esta empresa, con el fin de unir capacidades y desarrollar productos con desempeño superior que atendieran las necesidades del sector agroindustrial.

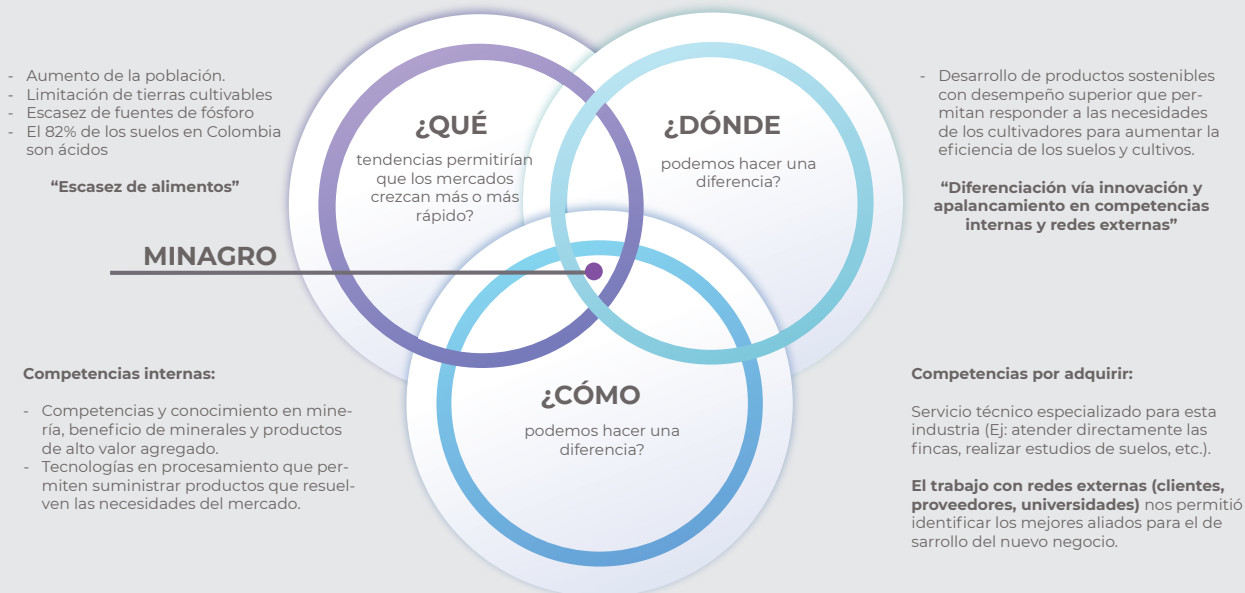


Gráfico 10. Plataforma de crecimiento Agromil. Fuente: Corona

Todo lo anterior explica, de manera breve, cómo Corona identifica sus nuevas plataformas de crecimiento. Pero, ¿cómo es el proceso de desarrollo? La organización cuenta con tres etapas establecidas:

Descubrimiento: Esta es la etapa de la generación de ideas. Básicamente se identifican oportunidades en el mercado y se explora una posible articulación entre las capacidades tecnológicas y las necesidades del mercado. Teniendo en cuenta que en la innovación la incertidumbre está siempre presente, los estudios de viabilidad y de mercado son fundamentales, pues permiten establecer qué tan atractivo resulta el negocio.

Para priorizar las ideas que ingresan al embudo de “Plataformas de Crecimiento”, Corona utiliza una matriz la incertidumbre técnica y de mercado, como se muestra en la siguiente gráfica. De esta forma, identifica cuáles ideas son de mejoramiento continuo (H1), cuáles son realmente plataformas de crecimiento, y cuáles son opciones diferenciales, de posicionamiento o por explorar. A partir de esta clasificación, se realiza un segundo filtro sobre aquellas que tienen incertidumbre Media – Media, las cuales son consideradas como plataformas de crecimiento que están listas para pasar de una idea a un concepto.

Clasificación inicial plataformas de crecimiento - Etapa de descubrimiento

Incertidumbre técnica y de mercado

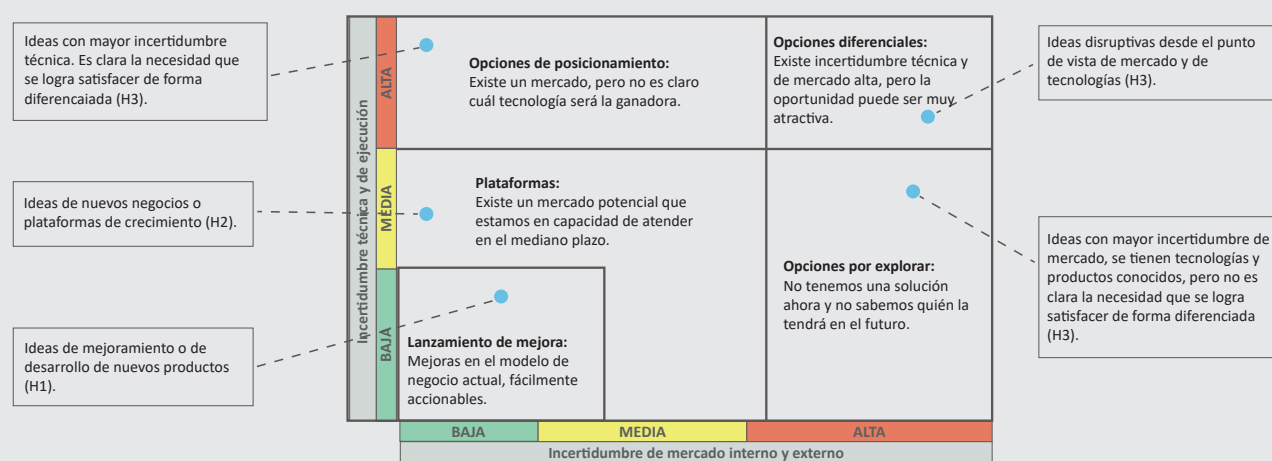


Gráfico 11. Priorización de ideas. Fuente: Corona

Incubación: Esta es una de las etapas más importantes del proceso, pues se experimenta con el fin de crear un nuevo modelo de negocio que genere valor a los clientes y a la compañía. Esa experimentación le permite a la compañía equivocarse de manera rápida y barata.

Adicionalmente, se realiza, de la mano de startups, grupos de investigación o algún otro actor externo, un análisis de las hipótesis, así como una estimación económica inicial del negocio para determinar algunas cifras que se presentan ante una junta directiva que se encarga de aprobar o no la inversión.

Aceleración: Si la junta directiva aprueba la inversión, el proyecto pasa a la fase de aceleración. Aquí es donde se realizan las inversiones en infraestructura y se desarrollan los procesos de negocio repetibles. Adicionalmente, se define el talento humano necesario para sacar adelante el proyecto.



La organización tiene claro que el desarrollo de plataformas de crecimiento requiere de tres elementos clave: recurso humano con competencias técnicas y comerciales avanzadas; trabajo con redes externas; recursos tecnológicos (minas, concesiones, laboratorios, centros de producción, etc.); y aprovechar los recursos del Estado.

Con respecto al segundo elemento, es importante mencionar que los aliados son los que les dan la fortaleza necesaria a estos nuevos negocios para salir a competir de igual a igual con los grandes de la industria. En ese sentido, Corona busca siempre compañías afines desde el punto de vista cultural, con valores similares y que tengan expectativas de crecimiento en el largo plazo. Sus directivos no buscan sólo dinero, sino que los apalanquen en competencias, recursos y capacidades que la compañía no tiene.

B- Diseño y desarrollo de nuevos productos

Este proceso tiene como protagonista el negocio de Baños y Cocinas, quienes han desarrollado dentro de la organización un proceso bastante estructurado, dado que para esta división es fundamental poder renovar o ampliar constantemente el portafolio de productos, con el fin de competir en el mercado de forma diferenciada y atender las nuevas tendencias de diseño y construcción. Sin embargo, los diseñadores deben hacer sus propuestas basándose, al igual que en las plataformas de crecimiento, en las tendencias. ¿Qué están buscando los clientes? ¿Cómo están cambiando sus necesidades y preferencias? ¿Cómo reducir el consumo de agua en los lavamanos, por ejemplo? En este caso, la compañía utiliza el Stage Gate como metodología.

Mejoramiento continuo/competitividad

La mejora continua, como uno de los ejes que apalancan la innovación, debe complementar los otros dos procesos descritos anteriormente (plataformas de crecimiento y desarrollo de nuevos productos).

Aunque la generación de nuevos negocios o de nuevos productos es muy importante, Corona ha entendido que el mejoramiento continuo también resulta fundamental en el cumplimiento de su estrategia. Se trata, básicamente, de replicar buenas prácticas y trabajar en red. De hecho, este proceso ha permitido empoderar a los operarios, quienes están siempre atentos para identificar oportunidades que impacten los niveles de eficiencia operacional, lo que se traduce en una mayor competitividad para la organización.

3- Estructura y redes para innovar

El desarrollo de todos estos procesos requiere una estructura que los soporte. Como se ha mencionado, el apoyo de redes externas es vital para Corona. En ese sentido, la innovación abierta surge como una excelente alternativa que les permite a las compañías encontrar por fuera aquellas capacidades o recursos con los que no cuenta.

De hecho, desde sus inicios como Locería Colombiana, sus fundadores se preocuparon por buscar la ayuda de expertos en hornos, modelado de cerámica e ingeniería industrial en Estados Unidos y Europa, con el fin de formar a sus técnicos y transformar los procesos de aquel entonces.

A pesar de estar convencidos de que la innovación es un pilar fundamental para el crecimiento de la compañía, los directivos de Corona empezaron a ver que necesitaban más agilidad en los procesos. Fue precisamente por eso que, en el 2017, lanzaron la Aceleradora Sodimac Corona, un programa que busca identificar y acelerar startups de base tecnológica que puedan ayudar a resolver los retos de ambas compañías.

Además de la velocidad que le ha imprimido a la organización, esta aceleradora corporativa ha propiciado la adopción de tecnologías exponenciales y la generación de una conexión entre las capacidades internas y la innovación externa. Adicionalmente, la cultura organizacional se ha transformado aún más gracias a la convivencia permanente con emprendedores.

4- Reconocimiento y recompensa al talento innovador

La compañía realizó un análisis de la cultura de innovación hace cinco años y se definió una cultura base, pero también se estableció una cultura meta. En ese ejercicio, se identificó la necesidad de generar unos hitos muy importantes donde la gente se sienta reconocida, no necesariamente de forma económica.

Corona ha intentado desarrollar un modelo de reconocimiento que permita generar un círculo virtuoso, en donde todos los premios y todos los eventos que se realizan alrededor del tema ayuden a impulsar cada vez más la innovación.

5- Gente con el ADN Innovador

Este elemento está fundamentado en la teoría del ADN Innovador de Dyer, Christensen y Gregersen, quienes realizaron un estudio en el que entrevistaron a diversos emprendedores innovadores como Michael Dell, Jeff Bezos y Steve Jobs, entre otros, con el fin de identificar las habilidades en común que les ha facilitado el reconocimiento de oportunidades de negocio.

A partir de dicha investigación, Corona decidió crear un acrónimo denominado POETA para facilitar la recordación de las cinco habilidades encontradas: Preguntar, Observar, Experimentar, Trabajar en red y Asociar.

Tomado de la conferencia "La innovación abierta en la estrategia del Grupo Corona", dictada el 5 de febrero de 2020 por Alexis Bonnett, Vicepresidente de Innovación y División de Insumos Industriales y Energía; y María Mercedes Peláez, Gerente de Estrategia e Innovación de Corona.

8.5. Lean Manufacturing

El Lean Manufacturing es un modelo de gestión del trabajo concebido en Japón por Taiichi Ohno, director de Toyota. Luego de la Segunda Guerra Mundial, Ohno decidió viajar a Estados Unidos para ver de cerca el modelo de producción en masa utilizado por grandes compañías como Ford. Aunque le resultó impresionante, la cantidad de desperdicios generados era muy alta para lo que buscaba.

Replicar el modelo definitivamente no era una opción. Sin embargo, su viaje le permitió encontrar, en el lugar menos esperado, la respuesta que estaba buscando. Al entrar a un supermercado, observó cómo las personas visitaban el lugar para comprar sólo aquellos productos que necesitaban y en las cantidades que requerían. Lo anterior implicaba que los supermercados debían reabastecerse de acuerdo a sus ventas. Esa dinámica le sirvió de inspiración y fue entonces cuando decidió que eso mismo era lo que necesitaba Toyota, originando lo que luego se conocería como Just in Time.

El principio básico de este nuevo modelo de gestión era muy sencillo: producir sólo aquello que los clientes solicitaban y cuando ellos lo requirieran. Luego de la crisis del petróleo, en 1973, Japón decidió replicar esta metodología en otras empresas. Ahora bien, el concepto de Lean Manufacturing sólo se adoptó en los años 90, luego de la publicación del libro “La máquina que cambió el mundo”, en el cual James P. Womack y Daniel T. Jones documentaron el éxito de Toyota gracias a la implementación de su modelo de producción.

El objetivo del Lean Manufacturing es eliminar todos los residuos en el proceso productivo, entendiendo éstos últimos como todo aquello que no agregue valor al producto (Gupta & Jain, 2014). Pero, ¿cómo funciona? Su implementación implica cuatro pasos fundamentales:

- 1. Identificar los residuos.** Para poder eliminarlos, es necesario identificar los residuos existentes en los procesos productivos de la organización. Esto implica realizar un monitoreo muy detallado, pues algunos serán más difíciles de percibir.
- 2. Clasificar los tipos de residuos.** Además de identificarlos, es importante clasificarlos según su tipo para eliminarlos más fácilmente.
- 3. Encontrar la solución al problema raíz.** Encontrar la solución adecuada no sólo implica eliminar los residuos, sino verificar qué posible impacto podría tener sobre el sistema completo.
- 4. Probar y elegir la solución.** Es importante probar la solución para determinar si efectivamente es la adecuada.

Adicionalmente, el Lean Manufacturing se basa en otras metodologías y herramientas para lograr su objetivo. Una de las principales es conocida como las 5s (por la inicial de cada fase en japonés), la cual se concentra en la planeación exitosa del trabajo y consta de cinco fases, explicadas a continuación:

- **Seiri (clasificar):** como su nombre lo indica, este primer paso implica la selección o clasificación de aquellos materiales requeridos para la producción, eliminando del espacio de trabajo lo que no sea necesario.
- **Seiton (ordenar):** una vez la zona de trabajo tiene sólo los materiales imprescindibles y realmente útiles, es momento de organizar el espacio ubicándolos e identificándolos adecuadamente. Esto no sólo ayudará a tener el espacio más organizado, sino a evitar errores.

- **Seiso (limpiar):** la organización del espacio de trabajo debe ir de la mano con la limpieza de los equipos o herramientas a utilizar. Esto ayuda, de paso, a trabajar mentalmente más ordenados.
- **Seiketsu (estandarizar):** estandarizar las operaciones facilita la realización del trabajo, permitiendo incluso la rotación de personal por diferentes puestos sin que ello traumatice o retrase la producción.
- **Shitsuke (mantener):** como toda metodología, es importante que los pasos se cumplan a cabalidad y se conviertan en hábitos para poder mantener el modelo de producción propuesto. En ese sentido, es fundamental contar con una persona encargada de controlar la implementación de las fases y sugerir las mejoras necesarias.

Además de las 5s, las organizaciones que implementan Lean Manufacturing se valen de otras herramientas como:

- **Kanban:** metodología ágil para la gestión de proyectos que, gracias a su carácter visual, facilita la administración de las tareas y la planeación de su ejecución.
- **Kaizen:** metodología de gestión de la calidad basada en procesos de mejora continua que involucra a todos los colaboradores de la empresa, promoviendo así cambios en la cultura organizacional.
- **Mapeo de flujo de valor:** el VSM, por sus siglas en inglés (Value Stream Mapping), es una herramienta gráfica que permite analizar el flujo de trabajo, identificando de paso las actividades que agregan valor y aquellas que no.

En resumen, el Lean Manufacturing, más que un modelo, se ha convertido en una filosofía empresarial caracterizada por culturas organizacionales flexibles que están siempre abiertas al mejoramiento continuo, todo con el objetivo de producir en el tiempo justo la cantidad necesaria de un producto determinado, asegurando la mejor calidad y la menor cantidad de residuos. Gracias a sus excelentes resultados, este modelo es utilizado por grandes organizaciones como Nike, Toyota, Intel y Caterpillar, entre otras.

9.

Los desafíos del intraemprendimiento



Ante la creciente complejidad de la supervivencia en el mundo empresarial, la implementación de nuevas estrategias es fundamental. Con usuarios cada vez más exigentes y mercados más competidos, la diversificación se convirtió en una necesidad para las compañías, sin importar a qué sector o industria pertenecen. Como vimos a lo largo de este texto, el intraemprendimiento se ha convertido en una alternativa bastante atractiva y, aunque su implementación no es tan sencilla como parece, los casos expuestos son una muestra de que se puede lograr.

Ahora bien, es innegable que el camino hacia el emprendimiento corporativo en América Latina, y particularmente en Colombia, está lleno de desafíos. Quizás uno de los más grandes es salirse del core del negocio. Explorar nuevas plataformas de crecimiento es mucho más difícil cuando el entorno actual, tan volátil e incierto, exige atención constante. En otras palabras, es como buscar nuevas aguas para pescar mientras el barco está en constante amenaza de hundimiento.

De ahí la importancia que tiene el fortalecimiento de capacidades emprendedoras e innovadoras en los empleados de las empresas. Promover una cultura de innovación les permitirá a las organizaciones tener a todos sus colaboradores detectando nuevas oportunidades de negocio, en lugar de contar con un equipo de trabajo limitado, que además deberá librar batallas internas para conseguir apoyo y convencer a los directivos de materializar sus ideas.

Lo anterior abre otro interrogante: ¿qué papel deberían jugar las instituciones de educación superior? La formación de profesionales con espíritu emprendedor emerge como una nueva prioridad para las empresas. Metodologías para innovar, vigilancia estratégica y tecnológica, imaginación de futuros, apropiación de nuevas tecnologías y técnicas de creatividad son algunos de los aspectos que deberían ser considerados en los currículos actuales.

Sin embargo, tener perfiles ideales no es suficiente. Las compañías deben ofrecerles a sus empleados incentivos que los motiven a generar nuevas ideas y afianzar su sentido de pertenencia. Además de los beneficios, los directivos deben estar en capacidad de generar un ambiente de confianza en el que el miedo a equivocarse no exista o sea mínimo. La tolerancia al fracaso es, sin duda, otro de los grandes retos que tienen las empresas a la hora de promover el intraemprendimiento.

Aunque es cierto que gran parte de la responsabilidad a la hora de intraemprender recae sobre las organizaciones, es fundamental que los gobiernos ayuden a fortalecer los ecosistemas de innovación y emprendimiento. Promover leyes que incentiven la investigación y el desarrollo, fomentar la co-creación, generar estrategias que articulen las empresas, el Estado y la academia, y ofrecer diferentes alternativas de financiación son sólo algunas de las acciones a considerar. Adicionalmente, el papel de las agremiaciones es clave. La medición realizada por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) para definir su ranking de innovación anual, por ejemplo, es una estrategia que permite evaluar el estado de las organizaciones en este tema y de paso incentivarlas a innovar.

En conclusión, la implementación del emprendimiento corporativo en las organizaciones implica el compromiso y la participación de un sinnúmero de actores que, en conjunto, pueden ayudar a crear ese ecosistema ideal en el que el desarrollo de nuevos negocios al interior de las empresas no continúe siendo toda una odisea. Al final, esta estrategia de crecimiento y diversificación resulta beneficiosa para todos.

10.

Referencias



- BID. (2016). *Innovación y productividad en las empresas en América Latina y el Caribe: El Motor del desarrollo económico*. Edited by Matteo Grazzi & Carlo Pietrobollin.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). *Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis*. *Small Business Economics*, 45, 255e278.
- Bowman, C., (1999), "Why We Need Entrepreneurs, Not Managers?", *General Management Review*, 1(1), 15-23.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Innovación para el desarrollo: la clave para una recuperación transformadora en América Latina y el Caribe (LC/CCITIC.3/3/-*)*, Santiago, 2022.
- Cooper, Robert G. *Winning at new products: creating value through innovation*. 4th revised edition. New York: Basic Books, 2011.
- Corr, P. J. (2004). *Reinforcement sensitivity theory and personality*. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 28, 317e332.
- Daykin, J. (2019, January 8). *Intrapreneurship*. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jordandaykin/2019/01/08/intrapreneurship/?sh=189b110b4ea3>
- De Pree, M., Estrade, F., le Roux, H., & Hyson, K. (2018). *The Intrapreneurship Ecosystem*.
- Donald, L. L., Doz, Y., & Sheer, C. P. (2006). *Creating New Growth Platforms*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/05/creating-new-growth-platforms>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). *Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century*. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133e187.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). *Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS)*. *European Management Journal*, 37(6), 806–817.
- Grayson, D., Coulter, C., & Lee, M. (2018). *All In – The Future of Business Leadership*. Routledge.
- Gündoğdu, M. A. (2012). *Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A Multi-Concept Perspective*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 296–303.
- Gupta, S. & Jain, S. J. (2013) *A literature review of lean manufacturing*. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 8(4), 241-249.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, & Bott, J. P. (2009). *Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position*. *Journal of Business Venturing*, 24, 236e247.
- Janssen, O. (2000). *Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287e302.
- Kantis, H. 2017. *Surgimiento y desarrollo de ecosistemas - Una mirada evolutiva*. Serie Briefs Prodem.
- Kearney, C., & Meynhardt, T. (2016). *Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value: Antecedents, components, and outcomes*. *International Public Management Journal*, 19, 543e572.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). *Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 270, 753e768.
- Pinchot, G. III., (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row, New York.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 761e787.
- Sathe, V. (2003), *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*, Cambridge, UK: Cambridge. University Press.
- Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). *The Four Models of Corporate Entrepreneurship*. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-four-models-of-corporate-entrepreneurship/>