



CREACIÓN DEL PROGRAMA DE INTRAEMPREDIMIENTO. LA TRANSFORMACIÓN  
DE LAS EMPRESAS IMPULSADAS POR SU CONOCIMIENTO INTERNO. EL CASO  
COOPEBOMBAS

Creation of the Intrapreneurship Program. The transformation of companies driven by their  
internal knowledge. The Coopebombas case

SEBASTIÁN CASTIBLANCO TIQUE  
MANUEL ALEJANDRO GÓMEZ GIRALDO  
OMAR HIDALGO MONTERO

Trabajo de grado

Asesor  
CAMILO FRANCO RUÍZ

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO  
MEDELLÍN  
2026

## CONTENIDO

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| LISTA DE TABLAS.....                                                       | 5  |
| LISTA DE FIGURAS .....                                                     | 6  |
| INTRODUCCIÓN.....                                                          | 9  |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                                           | 12 |
| JUSTIFICACIÓN .....                                                        | 14 |
| OBJETIVOS .....                                                            | 17 |
| OBJETIVO GENERAL.....                                                      | 17 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                | 17 |
| MARCO TEÓRICO.....                                                         | 18 |
| El Contexto de Coopebombas.....                                            | 22 |
| Antecedentes.....                                                          | 24 |
| Estado del Arte .....                                                      | 25 |
| 1. El Eterno Debate: ¿Es el Individuo o es la Organización? .....          | 26 |
| 2. Estrategia y Ambidestreza: El Equilibrio del Equilibrista.....          | 26 |
| 3. La Ejecución en la Trinchera: Métodos y Gobernanza .....                | 27 |
| 4. La Métrica y el Factor Humano: Más Allá de los KPIs Tradicionales ..... | 28 |
| 5. El Reto del Escalamiento y las Nuevas Fronteras.....                    | 28 |
| DISEÑO METODOLÓGICO .....                                                  | 30 |
| Paradigma De La Investigación.....                                         | 30 |
| Enfoque De La Investigación.....                                           | 30 |
| Tipo de Alcance de la Investigación .....                                  | 31 |
| Diseño de la Investigación: Estudio de Caso Múltiple .....                 | 31 |
| Población e Informantes Clave.....                                         | 32 |

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....                       | 33 |
| Procedimiento de Análisis de la Información.....                                  | 34 |
| Rigor Científico .....                                                            | 35 |
| RESULTADOS .....                                                                  | 36 |
| Hallazgos .....                                                                   | 36 |
| Gobernanza y Arquitectura Organizacional: La Ambidestreza en la Práctica .....    | 38 |
| 1. El Patrocinio Ejecutivo como Escudo Protector frente a la Regulación           |    |
| 38                                                                                |    |
| 2. Vehículos de Aislamiento: El "Muro Cortafuegos" y la Tramitología...           | 40 |
| 3. Implicaciones y Diseño para Coopebombas.....                                   | 41 |
| Estrategias de Escalamiento: El "Valle de la Muerte" y el Modelo Spin-Off.....    | 42 |
| 1. La Trampa del Horizonte 1 en Colombia .....                                    | 43 |
| 2. La Separación Operativa como Garantía de Supervivencia .....                   | 44 |
| 3. Implicaciones y Diseño para Coopebombas.....                                   | 45 |
| Cultura Organizacional e Incentivos: El Salario Emocional, el Reconocimiento y la |    |
| Barrera del Tiempo.....                                                           | 46 |
| 1. Del Conocimiento Público a la Participación (Sweat Equity) .....               | 48 |
| 2. Implicaciones y Diseño para Coopebombas.....                                   | 49 |
| Metodologías de Ejecución y Métricas de Éxito: Aprendizaje Validado Frente a la   |    |
| Disrupción Tecnológica .....                                                      | 51 |
| 1. Enamorarse del Problema y no de la Solución .....                              | 51 |
| 2. Iteración Estructurada vs. Velocidad Descontrolada en la Adopción              |    |
| Tecnológica.....                                                                  | 52 |
| 3. Implicaciones y Diseño para Coopebombas.....                                   | 54 |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| El Intraemprendimiento Como Capitalización del Conocimiento Interno: El Caso |    |
| InHouse (Universidad Eafit).....                                             | 55 |
| 1. La Valoración del Talento y la Tríada de Viabilidad .....                 | 56 |
| 2. El Cierre del Ciclo: Negociación y Esquema Win-Win .....                  | 57 |
| 3. Implicaciones Finales para el Programa en Coopebombas.....                | 58 |
| Propuesta del Modelo Integrado de Intraemprendimiento para Coopebombas ..... | 58 |
| CONCLUSIONES.....                                                            | 62 |
| REFERENCIAS .....                                                            | 67 |
| ANEXOS .....                                                                 | 74 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Ficha técnica de informantes clave ..... | 32 |
|--------------------------------------------------|----|

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Caída Proyectada del Presupuesto Público en ACTI (Base 100=2023).....                   | 37 |
| Figura 2. Principales Barreras Externas para la Innovación en Colombia .....                      | 39 |
| Figura 3. Curva del Valle de la Muerte en la Innovación Corporativa .....                         | 42 |
| Figura 4. Concentración de Esfuerzos de Innovación por Horizontes .....                           | 43 |
| Figura 5. Principales Barreras Internas para el Intraemprendimiento .....                         | 47 |
| Figura 6. Modelo de Asignación de Tiempo Protegido para el Intraemprendedor .....                 | 50 |
| Figura 7. Adopción de Tecnologías de Frontera en Empresas Innovadoras .....                       | 53 |
| Figura 8. Modelo de Financiación por Hitos (Metered Funding) .....                                | 55 |
| Figura 9. La Tríada de Validación del Intraemprendimiento.....                                    | 57 |
| Figura 10. Arquitectura Propuesta para el Programa de Intraemprendimiento en<br>Coopebombas ..... | 59 |

## RESUMEN

Esta investigación propone el diseño de un programa de intraemprendimiento para la empresa Coopebombas, una organización tradicional del sector transporte en Colombia que enfrenta el reto de evolucionar ante la transformación digital y la creciente competitividad de las plataformas globales. El estudio parte de la premisa de que el conocimiento interno, acumulado por el personal administrativo y operativo, constituye un activo estratégico subutilizado que puede ser transformado en nuevos modelos de negocio o mejoras disruptivas. Bajo un paradigma cualitativo y un enfoque de estudio de caso, la investigación analiza las dinámicas de innovación corporativa para proponer una estructura que institucionalice la creatividad de los colaboradores.

Los hallazgos demuestran que el éxito del intraemprendimiento en contextos tradicionales depende de la implementación de una gobernanza dual o "Ambidestreza organizacional", la cual permite que la operación eficiente del negocio actual coexista con unidades de experimentación y aprendizaje validado. El resultado es una hoja de ruta estratégica que define las fases de captura, incubación y escalado de iniciativas innovadoras, integrando metodologías ágiles adaptadas a la realidad del sector solidario. Se concluye que el programa propuesto no solo permite la diversificación del portafolio de servicios de Coopebombas, sino que fortalece su cultura organizacional, convirtiendo la gestión del conocimiento en una capacidad dinámica y recurrente que asegura la sostenibilidad de la cooperativa en un entorno empresarial volátil y altamente competitivo.

***Palabras clave:*** *Intraemprendimiento, Innovación Corporativa, Coopebombas, Gestión del Conocimiento, Ambidestreza Organizacional.*

## ABSTRACT

This research proposes the design of an intrapreneurship program for Coopebombas, a traditional transportation company in Colombia facing the challenge of evolving in the face of digital transformation and the increasing competitiveness of global platforms. The study is based on the premise that internal knowledge, accumulated by administrative and operational staff, constitutes an underutilized strategic asset that can be transformed into new business models or disruptive improvements. Using a qualitative paradigm and a case study approach, the research analyzes corporate innovation dynamics to propose a structure that institutionalizes employee creativity.

The findings demonstrate that the success of intrapreneurship in traditional contexts depends on the implementation of dual governance or "organizational ambidexterity," which allows the efficient operation of the current business to coexist with units of experimentation and validated learning. The result is a strategic roadmap that defines the phases of capturing, incubating, and scaling innovative initiatives, integrating agile methodologies adapted to the realities of the cooperative sector. It is concluded that the proposed program not only allows for the diversification of Coopebombas' service portfolio but also strengthens its organizational culture, transforming knowledge management into a dynamic and recurring capability that ensures the cooperative's sustainability in a volatile and highly competitive business environment.

**Keywords:** *Intrapreneurship, Corporate Innovation, Coopebombas, Knowledge Management, Organizational Ambidexterity.*

## INTRODUCCIÓN

En el dinámico ecosistema empresarial contemporáneo, la capacidad de una organización para renovarse desde su interior se ha convertido en un determinante crítico de su longevidad. El fenómeno del intraemprendimiento entendido como la manifestación del espíritu emprendedor dentro de estructuras corporativas establecidas (Pinchot, 1985) surge como una respuesta estratégica ante la volatilidad de los mercados y la obsolescencia acelerada de los modelos de negocio tradicionales. Esta investigación aborda la creación de un programa de intraemprendimiento para Coopebombas, una organización con una trayectoria consolidada en el sector transporte que hoy enfrenta la imperativa necesidad de transitar hacia un modelo impulsado por la innovación y la gestión del conocimiento.

La relevancia de este estudio radica en la convergencia de dos factores: la presión competitiva de plataformas tecnológicas disruptivas, (Christensen, 1997) y la existencia de un vasto capital intelectual subutilizado en Coopebombas. La investigación nace de la necesidad de cerrar una brecha crítica: la falta de canales formales para transformar el conocimiento táctico de los colaboradores en valor real. Al institucionalizar la innovación como una capacidad dinámica, la cooperativa no solo garantiza su supervivencia, sino que desarrolla la agilidad necesaria para reconfigurar sus recursos ante cambios del mercado (Teece, Pisano, & Shuen, 1998). Esto genera una ventaja competitiva sostenible que impulsa su estrategia de crecimiento, permitiendo que la innovación deje de ser un evento fortuito y se convierta en el motor que materializa su visión de liderazgo y excelencia operativa, asegurando así su relevancia social y económica en el tiempo. El alcance de este trabajo es propositivo y estratégico. No se limita a un análisis teórico, sino que busca entregar una arquitectura organizacional diseñada para la realidad del sector solidario en Colombia. Para lograrlo, se emplea un enfoque metodológico

cualitativo bajo el modelo de estudio de caso (Yin R. K., 2017). Este diseño permitió explorar profundamente las estructuras de gobernanza que facilitan la innovación en contextos de alta incertidumbre. A través de este método, se identificaron los elementos de diseño necesarios para proponer un sistema que facilite la "ambidestreza organizacional", permitiendo que la eficiencia en el servicio de transporte actual coexista con la exploración de nuevas fronteras de negocio (Tushman & O'Reilly, 1996).

El desarrollo de esta arquitectura organizacional no se concibe como un ejercicio teórico aislado, sino que se fundamenta en un diagnóstico riguroso de la realidad actual de Coopebombas. Fundada hace más de 80 años en Medellín, esta cooperativa de transporte gestiona actualmente una flota superior a los 8,000 vehículos y articula a una comunidad de más de 15,000 asociados y conductores, lo que la posiciona como un actor sistémico y de alto impacto en la movilidad regional. No obstante, su robustez operativa se ve desafiada por un entorno digital que exige agilidad. Por ello, el rigor de este estudio de grado reside en el contraste entre los marcos teóricos de la gestión del conocimiento y la realidad operativa de la entidad. El objetivo es asegurar que la propuesta final no sea solo un ideal académico, sino una hoja de ruta técnica, viable y adaptada a la complejidad financiera y social que caracteriza al sector solidario colombiano, permitiendo que la magnitud de su capital humano se traduzca en una verdadera ventaja competitiva.

Además, esta necesidad de transformación no responde únicamente a una dinámica de mercado, sino que se alinea con las directrices nacionales para el fortalecimiento del sector. Según el manual de la innovación Movilidad y Transporte (Montezuma, s.f), la innovación en la movilidad y el transporte es un pilar fundamental para mejorar la competitividad territorial, exigiendo que las organizaciones del sector transiten hacia modelos de gestión que integren tecnologías de la información y procesos de aprendizaje institucional. En este sentido, la propuesta de intraemprendimiento para Coopebombas se

sustenta en la urgencia de superar las barreras de adopción tecnológica y baja sofisticación de servicios que el DNP identifica como cuellos de botella para el desarrollo del transporte en Colombia. Así, el estudio no solo busca una mejora interna, sino que se posiciona como una respuesta técnica a la hoja de ruta estatal para la modernización de los sistemas de movilidad bajo criterios de sostenibilidad y eficiencia operativa.

El impacto de esta investigación se extiende más allá de la solución técnica para Coopebombas, pues realiza un aporte significativo y específico al área de la Gerencia de la Innovación y el Conocimiento. Si bien el intraemprendimiento es un concepto ampliamente estudiado a nivel corporativo general, existe un profundo vacío en la literatura respecto a su aplicación en la industria del transporte tradicional. Este sector se encuentra atravesando la disrupción más grande en la historia de su modelo de negocio y, sin embargo, resulta inusual que las empresas documenten cómo estructurar la innovación interna para sobrellevar este reto. Por lo tanto, al proponer un modelo de intraemprendimiento enfocado en esta realidad, el estudio genera un referente inédito para otras organizaciones del sector. En última instancia, este trabajo subraya que la verdadera transformación organizacional para sobrevivir a la disrupción no reside únicamente en la adopción de tecnología externa, sino en la capacidad de las empresas para habilitar el talento de sus colaboradores como el motor principal de su evolución estratégica.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En los últimos años, las empresas colombianas han consolidado su interés por el intraemprendimiento como una vía estratégica para diversificar sus fuentes de ingresos, adaptarse a mercados altamente competitivos e impulsar la innovación desde adentro. Este esfuerzo se ha traducido en resultados contundentes dentro del ecosistema corporativo nacional. Según el Ranking de Innovación 2025 (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026), las empresas más innovadoras del país invierten, en promedio, el 9,3% de sus ventas en Ciencia, Tecnología e Innovación, logrando que el 17,2% de sus ventas totales provenga de productos o servicios innovadores generados internamente. Esta madurez ha permitido el desarrollo de intraemprendimientos muy potentes y de alto impacto en el país, con casos de éxito comprobados como Nequi, DaviPlata, Vaxtera, Nihlo y Evok.

A pesar de estos grandes avances en organizaciones líderes, una parte del tejido empresarial tradicional colombiano aún enfrenta barreras estructurales. Muchas organizaciones continúan operando bajo modelos jerárquicos que desalientan la autonomía y la toma de riesgos, factores clave para el desarrollo de iniciativas emprendedoras. En este tipo de empresas persiste el desconocimiento sobre cómo diseñar y gestionar gobernanzas formales, lo que impide que el intraemprendimiento se consolide como una práctica estratégica sostenida en el tiempo.

Un ejemplo representativo de este último contexto es Coopebombas, una empresa colombiana del sector transporte que no cuenta con un proceso sistemático que permita la generación y maduración de nuevos intraemprendimientos. Las iniciativas que se han presentado históricamente han sido desarrolladas de manera aislada y con una evidente falta de gobernanza; esto ha generado que varios proyectos se trunquen antes de

completar su implementación o que aquellos que logran salir al mercado enfrenten hoy dificultades en su operación diaria.

Este problema genera una pregunta fundamental a resolver: ¿Qué pasos deben seguir las empresas colombianas de corte tradicional para desarrollar un programa de intraemprendimiento exitoso que permita cambiar la situación descrita?

## JUSTIFICACIÓN

En un entorno empresarial cada vez más dinámico, incierto y competitivo, las organizaciones están llamadas a desarrollar capacidades internas que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas demandas tecnológicas. Bajo esta premisa, el intraemprendimiento se ha consolidado como una estrategia fundamental para fomentar la creatividad y garantizar la resiliencia organizacional, permitiendo la diversificación de portafolios y la sostenibilidad financiera a través de la creación de nuevos modelos de negocio (Kuratko, Corporate Entrepreneurship & Innovation, 2020). A pesar de que la literatura global ha documentado ampliamente cómo el emprendimiento corporativo apalanca el crecimiento en empresas tecnológicas y multinacionales, Existe un desafío crítico en la estructuración de programas de emprendimiento corporativo en la región, debido a que las empresas tradicionales en América Latina enfrentan barreras culturales y de gobernanza que dificultan la creación de espacios de experimentación seguros y alineados con la estrategia corporativa (Kantis & Drucaroff, 2011).

Este estudio busca llenar dicho vacío al comprender cómo las empresas colombianas pueden avanzar hacia la institucionalización del intraemprendimiento de manera estratégica. Según el Ranking de Innovación 2025 (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026), aunque el interés por innovar crece, el éxito radica en conectar estas iniciativas directamente con los objetivos del negocio. Analizar estos procesos resulta relevante para visibilizar obstáculos críticos, tales como la resistencia cultural al cambio y la falta de incentivos. Superar estas barreras tiene un propósito final innegociable: apalancar la estrategia corporativa, permitiendo a la empresa generar nuevas fuentes de ingresos, expandir sus operaciones, capturar nuevo valor en el

mercado y garantizar su sostenibilidad financiera frente a la disrupción (Chesbrough H. , 2019).

Un escenario idóneo para analizar este fenómeno es Coopebombas. La historia de esta organización es un testimonio de adaptación: nació en sus orígenes vinculada a la administración de estaciones de servicio (bombas de gasolina) y, respondiendo a las dinámicas del mercado, logró pivotar su modelo hasta consolidarse como un referente nacional en el sector del transporte público individual tipo taxi. Sin embargo, ante la reciente disrupción digital impulsada por plataformas de movilidad globales (ej. Uber, Didi), sus esfuerzos por innovar como la plataforma Tecnotransportar o la digitalización de seguros se han desarrollado de manera aislada y reactiva. La falta de una gobernanza clara ha provocado que el conocimiento interno no escale, truncando iniciativas valiosas antes de su implementación. Para Coopebombas, el intraemprendimiento no es un lujo, sino el vehículo estructural necesario para canalizar el *know-how* de sus asociados hacia soluciones tecnológicas ágiles que defiendan su participación en el mercado.

Explorar la institucionalización del intraemprendimiento en este tipo de organizaciones contribuye directamente al fortalecimiento del tejido empresarial colombiano. En el caso específico de Coopebombas, formalizar este proceso es el mecanismo idóneo para diversificar su oferta de valor, mejorar su competitividad y construir una visión de futuro más sostenible, pasando de ser una empresa que reacciona a los cambios, a una que los lidera desde su talento interno. Si bien el entorno empresarial colombiano presenta avances en intraemprendimiento, aún no se ha alcanzado una madurez que habilite estas iniciativas con naturalidad. Es por eso que la oportunidad está más del lado de la estructura y la cultura organizacional estando acompañada por ese entorno retador. En resumen, este trabajo de grado permitirá profundizar en las metodologías concretas para diseñar programas de intraemprendimiento en empresas con trayectorias históricas

consolidadas que hoy se ven presionadas a transformarse. Su aporte será una hoja de ruta valiosa y replicable tanto para líderes empresariales como para la academia interesada en la gerencia de la innovación corporativa en Colombia.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un programa estructurado de intraemprendimiento para Coopebombas que institucionalice la innovación corporativa capitalizando el conocimiento interno, con el propósito de apalancar la estrategia del negocio, diversificar servicios y asegurar su competitividad en el sector transporte.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Explorar en la literatura los enfoques clave alrededor del intraemprendimiento y los principales retos y condiciones que afectan su adopción en las empresas.
2. Realizar una exploración en campo para recopilar buenas prácticas y modelos de programas de intraemprendimiento, destacando elementos adaptables al contexto colombiano.
3. Entender las necesidades estratégicas de Coopebombas para el diseño del programa de intraemprendimiento de la compañía.

## MARCO TEÓRICO

El soporte científico y académico que orienta esta investigación se articula a través de un análisis exhaustivo de las teorías que validan la creación de un programa de intraemprendimiento en la organización Coopebombas. Este estudio parte de la premisa de que la transformación de las organizaciones contemporáneas se encuentra intrínsecamente ligada al aprovechamiento estratégico del conocimiento interno y a la capacidad adaptativa de sus colaboradores. En un entorno global definido por la incertidumbre y la competencia hiperconectada, el intraemprendimiento entendido como el proceso mediante el cual los empleados identifican y explotan oportunidades de negocio dentro de una compañía establecida se consolida como una estrategia fundamental de renovación organizacional. Según (Prada Ospina, Acosta Prado, & Garzon Castrillon, 2016), el dinamismo provocado por la globalización exige que las empresas consolidadas reajusten constantemente su habilidad para competir mediante la generación de ideas innovadoras y la asunción de riesgos calculados bajo el amparo de la estructura corporativa. En este sentido, la literatura contemporánea subraya que las empresas líderes no solo buscan mejorar procesos existentes, sino que invierten activamente en el desarrollo de capacidades emprendedoras internas para diversificar sus fuentes de ingresos. De acuerdo con el Ranking de Innovación 2025 (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026), las empresas más innovadoras de Colombia invierten, en promedio, el 9,3 % de sus ventas en Ciencia, Tecnología e Innovación, logrando que el 17,2 % de su facturación total provenga de productos o servicios innovadores generados por su propio talento.

Históricamente, el concepto de intraemprendimiento ha evolucionado desde una visión centrada en el "individuo heroico" hacia una perspectiva de capacidad dinámica organizacional. Este debate académico gira en torno a la tensión entre el sujeto y el

sistema; mientras (Pinchot, 1985) enfatiza la figura del intraemprendedor como un sujeto con tolerancia excepcional al riesgo capaz de movilizar burocracias pesadas, autores como (Burgelman & Sayles, 1988) argumentan que el fenómeno es esencialmente una cuestión de procesos y legitimación política. Sin mecanismos de gobernanza, embudos de selección claros y arenas de competencia por recursos, las ideas brillantes terminan dispersándose. En este punto cobra relevancia la Orientación Emprendedora (EO), definida por (Covin & Slevin, 1991), la cual sugiere que la organización debe poseer una postura estratégica que valore la proactividad y la agresividad competitiva. La EO funciona como el marco que permite que el talento interno florezca, alineando el comportamiento individual con la estrategia de la compañía para alcanzar niveles superiores de desempeño. Investigaciones de (Kuratko, Corporate Entrepreneurship, 2007) y (Zahra, Davidsson, & Sapienza, 2006) demuestran empíricamente que el fomento de estas prácticas incrementa la flexibilidad organizacional y la velocidad de respuesta ante las disrupciones, permitiendo que las compañías operen con una autonomía controlada que fomenta un enfoque netamente emprendedor.

En el contexto geográfico de América Latina, el interés por la innovación corporativa ha experimentado una expansión acelerada. Según el estudio Corporate Venturing Latam, el número de empresas que cuentan con programas activos de emprendimiento corporativo en la región se duplicó entre 2020 y 2023, consolidando a países como Brasil, México y Colombia como los líderes en la implementación de estas unidades estratégicas (IESE Business school & Wayra, 2024). No obstante, persisten tensiones estructurales que dificultan su plena implementación, tales como la prevalencia de estructuras jerárquicas rígidas y una alta aversión al riesgo cultural. Es fundamental diferenciar el Emprendimiento Corporativo (Corporate Entrepreneurship), que se refiere a la estrategia de la firma para crear nuevos negocios o renovarse, del Intraemprendimiento

(Intrapreneurship), que describe la actividad y el comportamiento de los empleados para desarrollar dichos negocios (Guth & Ginsberg, 1990). La desconexión entre estos dos niveles impide que la región logre una madurez sistémica; al respecto, el reporte de (IESE Business school & Wayra, 2024)) advierte que la ausencia de marcos de trabajo formalizados y una gobernanza clara limita el impacto de estas iniciativas, provocando que la innovación se mantenga en etapas tempranas y no logre consolidarse como un motor de valor recurrente.

Dentro del tejido empresarial colombiano, el intraemprendimiento aún no se consolida como una práctica estratégica común en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Según la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022), aunque existe un interés creciente por la digitalización, la innovación estructurada sigue siendo incipiente: solo una minoría de las empresas cuenta con procesos formales de I+D+i, y la mayoría de los esfuerzos de innovación se centran en la adquisición de software básico en lugar de la creación de nuevos modelos de negocio o unidades de intraemprendimiento. Si bien grandes corporaciones como Grupo Éxito, Bancolombia a través de hitos como Nequi, Nutresa y Cemex han integrado oficinas de innovación en su ADN estratégico, existe una distinción crucial: poseer una oficina de innovación no garantiza la existencia de un programa de intraemprendimiento. Mientras la oficina es la estructura física y administrativa, el programa de intraemprendimiento es el vehículo cultural y metodológico que moviliza al empleado. (Trujillo Dávila & Guzmán Vásquez, 2008) señalan que el principal desafío radica en que el comportamiento autónomo del intraemprendedor a menudo no es valorado por la alta dirección al no nacer de políticas institucionales claras. Por ello, las empresas tradicionales se encuentran en una posición de vulnerabilidad frente a competidores nativos digitales. Estos últimos no poseen ventajas solo por su presupuesto, sino por su arquitectura organizativa basada en la agilidad de aprendizaje y bajos costos

de experimentación (Lean), lo que les permite pivotar modelos de negocio con una velocidad que la burocracia tradicional de sectores como el transporte aún no alcanza a emular.

La fundamentación teórica de este estudio se apoya en dos pilares científicos principales: la Teoría de la Innovación Abierta y la Teoría de los Recursos y Capacidades (RBV).

(Chesbrough H. , 2019) revolucionó la gestión empresarial al proponer que las compañías deben utilizar flujos tanto internos como externos de conocimiento para acelerar la innovación. Bajo esta perspectiva, el intraemprendimiento funciona como el conector que permite que las ideas generadas desde la base operativa se articulen con recursos externos para crear valor compartido. Complementariamente, la Teoría de los Recursos y Capacidades, fundamentada por (Wernerfelt, 1984) y expandida por (Barney, 1991), sugiere que el talento humano es el activo más valioso, raro y difícil de imitar. El intraemprendedor se convierte así en un recurso estratégico cuya labor permite a la empresa renovar constantemente sus competencias básicas ante cambios ambientales. En el caso de Coopebombas, el conocimiento interno sobre la operación del transporte es un recurso inimitable que, a través de una gobernanza adecuada, puede transformarse en una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, la ejecución técnica del intraemprendimiento ha incorporado metodologías provenientes del entorno de las empresas emergentes, tales como Lean Startup de (Ries, 2017) y el Design Thinking popularizado por (Brown, 2009). No obstante, integrar ciclos rápidos de "construir, medir, aprender" dentro de calendarios presupuestarios rígidos representa una complejidad operativa significativa. (Garvin & Levesque, 2006) proponen la creación de zonas de experimentación controlada donde el éxito se mida en aprendizaje validado y no solo en retornos financieros inmediatos. Esta visión se conecta con el concepto de Ambidestreza organizacional desarrollado por (Tushman & O'Reilly,

1996), quienes defienden la necesidad de estructuras duales donde ciertas unidades exploren nuevas oportunidades mientras el resto de la compañía explota el modelo de negocio actual. Lograr este equilibrio requiere de liderazgos ambidiestros capaces de integrar ambas realidades y gestionar la tensión entre la estabilidad operativa y la experimentación disruptiva (He & Wong, 2004) (Raisch & Birkinshaw, 2008).

### **El Contexto de Coopebombas**

En el contexto específico de Coopebombas, una organización con una trayectoria de más de 80 años y con un patrimonio social de más de 15.000 asociados y conductores, los retos de transformación son ineludibles ante la convergencia de fuerzas disruptivas. Históricamente, la organización ha transitado desde la administración de estaciones de servicio hacia el liderazgo en el transporte individual tipo taxi; no obstante, su evolución reciente ha estado marcada por la ejecución de iniciativas de manera aislada y reactiva frente a la entrada de plataformas tecnológicas globales. Esta fragmentación, sumada a una gobernanza institucional que aún prioriza la explotación del modelo tradicional, ha provocado que proyectos innovadores como la digitalización temprana de servicios se trunquen antes de completarse por falta de una ruta de integración formal. En este escenario, es fundamental precisar que, si bien los procesos de innovación sistemáticos proporcionan la infraestructura metodológica, el programa de intraemprendimiento propuesto actúa como el catalizador estratégico que moviliza el comportamiento emprendedor dentro de la estructura, permitiendo que la organización se renueve y adapte su modelo de negocio ante la incertidumbre del entorno (Kuratko, Corporate Entrepreneurship & Innovation, 2020).

Bajo esta óptica, (López & Sánchez, 2022) sugieren que las empresas de transporte en economías emergentes deben replantear su arquitectura para integrar la innovación interna no como un apéndice, sino como una respuesta defensiva y ofensiva. Para

Coopebombas, esto representa una oportunidad social para mitigar la resistencia cultural mediante un liderazgo transformacional que establezca mecanismos claros de incentivos, alineando el desarrollo del talento con la sostenibilidad del negocio. La literatura especializada advierte que el éxito de este cambio cultural depende de la capacidad de la alta dirección para legitimar el error como parte del aprendizaje validado, rompiendo con la tradición conservadora que suele imperar en el sector cooperativo.

De cara a los desafíos proyectados hacia el año 2026, las fronteras del intraemprendimiento exigen una integración estratégica de la inteligencia artificial generativa bajo una comprensión crítica de sus efectos en el capital humano. En el contexto de organizaciones de base social como Coopebombas, esta transición debe gestionarse mediante lo que Lu (2024) define como un equilibrio entre el empoderamiento y el atrapamiento tecnológico. Mientras que la IA potencia la capacidad de servicio y la eficiencia operativa (empoderamiento), su implementación debe evitar el desplazamiento del valor del asociado o la pérdida de la autonomía creativa (atrapamiento). Así, el programa de intraemprendimiento propuesto se posiciona como el marco de gobernanza necesario para asegurar que la tecnología actúe como una herramienta de soporte que amplifique el conocimiento del asociado sin comprometer la esencia humana y social que define a la organización (Lu, 2026). Sin embargo, el estado del arte identifica un vacío crítico en la fase de transición entre la validación de ideas y su implementación comercial. El escalamiento de los proyectos internos sigue siendo el principal "valle de la muerte" para la innovación corporativa (Viki, Toma, & Gons, 2017); este fenómeno no se debe únicamente a la falta de recursos financieros, sino a una desconexión estructural entre el equipo piloto y las áreas de soporte de la línea oficial. Investigaciones de (Blank & Dorf, 2013) y el reporte de la (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026) confirman que las iniciativas más prometedoras suelen perecer en este punto si la

organización no cuenta con una gobernanza de transición que facilite la transferencia de capacidades y la credibilidad institucional ante el mercado masivo. Por consiguiente, el diseño de este programa para Coopebombas no solo debe enfocarse en la generación de ideas, sino en la creación de una arquitectura de escalamiento que asegure que las innovaciones crucen dicho abismo y se conviertan en unidades de negocio sostenibles.

### **Antecedentes**

La consolidación de esta arquitectura de escalamiento requiere comprender que el concepto de intraemprendimiento ha trascendido su definición técnica inicial para reconocerse hoy como un proceso de renovación estratégica integral. Aunque tradicionalmente se asociaba de forma exclusiva con la capacidad de los empleados para generar ideas sin abandonar la compañía, autores contemporáneos como (Kraus, Breier, Jones, & Hughes, 2019) profundizan en su naturaleza, definiéndolo como una postura corporativa que combina la intención estratégica de la alta dirección con el comportamiento emprendedor de la base operativa. En este sentido, el intraemprendimiento no se limita únicamente al marco de la Innovación Abierta de (Chesbrough H. W., 2006); representa, fundamentalmente, una transformación de la cultura y la gestión de recursos internos como el talento humano y el capital relacional para redefinir el modelo de negocio y capturar valor en entornos de alta volatilidad. Bajo esta perspectiva, el estado del arte se sustenta en estudios empíricos recientes que superan las visiones clásicas de hace dos décadas. Investigaciones del Boston Consulting Group (Boston Consulting Group, 2023) demuestran que las organizaciones que alinean formalmente el intraemprendimiento con sus objetivos estratégicos logran resultados superiores: aquellas con capacidades de innovación maduras generan un retorno total para el accionista (TSR) hasta 2.4 veces mayor que sus competidores menos innovadores. Ejemplos representativos de esta transición en el contexto iberoamericano

son los casos de Nequi (Bancolombia) y DaviPlata (Davivienda) en el sector financiero, o Evok (Nutresa) en el sector retail; estas iniciativas no nacieron como simples proyectos aislados, sino como estructuras de intraemprendimiento con gobernanza propia que permitieron a sus matrices diversificar portafolios y capturar segmentos de mercado que antes les eran esquivos.

Para Coopebombas, esta evidencia empírica confirma que el reto no es solo la digitalización, sino la superación de los modelos de gestión basados exclusivamente en factores básicos de producción (Prada Ospina, Acosta Prado, & Garzon Castrillon, 2016). La implementación de un modelo de intraemprendimiento en el sector transporte debe, por tanto, alejarse de la resistencia cultural y el liderazgo conservador para adoptar un enfoque de aprendizaje validado. Al integrar la innovación interna como una ruta de transición clara entre el piloto y la línea de negocio oficial, Coopebombas podrá no solo reaccionar a la entrada de plataformas digitales globales, sino institucionalizar procesos que conviertan el conocimiento de sus asociados en soluciones sostenibles, competitivas y alineadas con la visión de futuro de la organización.

### **Estado del Arte**

El campo del intraemprendimiento se presenta hoy como un terreno de una riqueza técnica innegable, pero también como un espacio de tensiones analíticas que aún no terminan de resolverse. Lejos de ser un cuerpo teórico monolítico, lo que observamos es una serie de dilemas que obligan a las organizaciones a tomar decisiones difíciles de diseño. En las páginas que siguen, nos proponemos articular esta literatura no como una simple acumulación de datos, sino como un diálogo entre cinco núcleos críticos: desde la naturaleza del individuo frente a la estructura, hasta los complejos mecanismos de escalamiento y las implicaciones éticas del futuro.

## **1. El Eterno Debate: ¿Es el Individuo o es la Organización?**

Cuando intentamos definir qué es el intraemprendimiento, nos topamos de inmediato con dos tradiciones que parecen mirarse de reojo. Por un lado, tenemos la línea que nace con (Pinchot, 1985). Para Pinchot, el corazón de la innovación está en el *intrapreneur*: ese sujeto casi heroico, con una tolerancia al riesgo fuera de lo común y una capacidad de persuasión capaz de mover montañas burocráticas. Bajo esta óptica, la labor de la empresa es casi "médica": debe dejar de estorbar, proteger al individuo de las sanciones generales y crear espacios de autonomía real.

Sin embargo, autores como (Burgelman & Sayles, 1988) nos obligan a poner los pies en la tierra. Para él, el fenómeno no es una cuestión de héroes solitarios, sino de procesos y legitimación. Si no existen *funnels* de selección, si no hay una arena política donde se compita por recursos de manera clara, las ideas —por brillantes que sean— terminan dispersándose. Aquí es donde entran en juego constructos como la Entrepreneurial Orientation de (Covin & Slevin, 1991). No se trata solo de tener gente motivada, sino de que la organización tenga una "postura" estratégica que valore la proactividad y la agresividad competitiva. Al final del día, la tensión no se resuelve eligiendo entre el actor o el proceso, sino entendiendo que la Entrepreneurial Orientation alimenta el sistema, mientras que la gobernanza decide qué sobrevive.

## **2. Estrategia y Ambidestreza: El Equilibrio del Equilibrista**

Un segundo núcleo de debate surge cuando nos preguntamos: ¿hacia dónde debe remar la innovación interna? Aquí, la advertencia de (Ireland, Sirmon, & Hitt, 2003) es tajante: la creatividad que no está alineada con la estrategia corporativa no es más que un ejercicio costoso e irrelevante. Es lo que llaman Strategic Entrepreneurship. El problema, claro está, es que una dirección demasiado rígida *top-down* suele ver con sospecha cualquier

idea que no encaje en sus KPIs actuales, asfixiando las oportunidades que surgen *bottom-up* en los bordes de la organización.

Para gestionar esta “esquizofrenia organizativa”, término que describe el conflicto interno y la parálisis que sufre una organización al intentar equilibrar simultáneamente la eficiencia extrema en sus operaciones actuales con la flexibilidad necesaria para la experimentación disruptiva, la literatura nos ofrece el concepto de “ambidestreza”. (Tushman & O'Reilly, 2006) defienden la necesidad de estructuras duales: unidades que exploren lo nuevo mientras el resto explota lo conocido. Es una solución elegante sobre el papel, pero en la práctica genera silos. Por eso, (Birkinshaw & Gibson, 2004) sugieren una ambidestreza más integrada, basada en liderazgos que sepan cambiar de sombrero según la necesidad. La decisión de separar o integrar no es estética; depende de si estamos ante una innovación incremental o algo tan disruptivo que la estructura actual simplemente intentaría “absorberlo”.

### **3. La Ejecución en la Trinchera: Métodos y Gobernanza**

En el plano metodológico, el intraemprendimiento ha tomado prestadas herramientas del mundo de las startups, como el Lean Startup de (Ries, 2017) o el Design Thinking popularizado por (Brown, 2009). La idea de “construir, medir, aprender” suena perfecta, pero su traducción al lenguaje corporativo es dolorosa. ¿Cómo conviven los entregables rápidos con un presupuesto anual cerrado? ¿Cómo se mide la “empatía” del Design Thinking en una reunión de accionistas?

La respuesta que nos dan autores como (Garvin & Levesque, 2006) pasa por crear “zonas de experimentación controlada”. No se trata de dar carta blanca, sino de establecer una gobernanza donde el éxito no se mida solo en dólares inmediatos, sino en “aprendizaje validado”. A esto se suma el desafío de la Innovación Abierta de (Chesbrough H. W., 2006): ya no basta con mirar hacia adentro; hay que saber colaborar con el ecosistema

externo (startups, universidades) sin perder la capacidad de absorción interna. Si la empresa no sabe internalizar ese conocimiento externo, la apertura termina siendo solo una fuga de recursos.

#### **4. La Métrica y el Factor Humano: Más Allá de los KPIs Tradicionales**

A menudo olvidamos que, detrás de los marcos lógicos, hay personas. (Amabile & Kramer, 2011) han insistido durante décadas, pero principalmente en su último libro en que la creatividad es frágil: necesita autonomía, recursos y, sobre todo, tiempo. Una cultura que dice fomentar la innovación, pero castiga el fracaso controlado es una cultura hipócrita. Por ello, la medición del intraemprendimiento es uno de los temas más espinosos. No podemos quedarnos solo con el "*output*" (cuántas patentes o ingresos generamos). Necesitamos sistemas compuestos, como los que proponen (Crossan & Apaydin, 2010), que midan también los "*inputs*" (tiempo dedicado) y, crucialmente, el impacto cultural. ¿Está la organización volviéndose más ágil o solo estamos maquillando la burocracia con términos modernos?

#### **5. El Reto del Escalamiento y las Nuevas Fronteras**

Finalmente, el marco aborda el escalamiento, reconocido como el "valle de la muerte". Aunque autores clásicos como (Burgelman R. A., 1983) identificaron que los proyectos fallan por falta de una ruta de transición, esta premisa mantiene vigencia absoluta como base fundacional. Investigadores contemporáneos (Viki, Toma, & Gons, 2017) confirman que el obstáculo persiste: las empresas aún no definen si la iniciativa debe integrarse, externalizarse como *spin-off* o formar alianzas. Sin esta hoja de ruta clara, la inercia del negocio principal termina absorbiendo la innovación.

Adicionalmente, la literatura advierte un sesgo geográfico derivado de contextos desarrollados. En economías emergentes como Colombia, las reglas cambian debido a los "vacíos institucionales" (Khanna & Palepu, 2010); esto es, la fragilidad de los

mercados de capitales y la inestabilidad regulatoria que impiden replicar modelos de grandes multinacionales. Aquí, la escasez de recursos obliga a un intraemprendimiento modular y cooperativo, donde la relación con ecosistemas regionales y la flexibilidad del talento suplen la ausencia de grandes presupuestos de I+D, convirtiendo la red de colaboración en un activo de supervivencia.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### **Paradigma De La Investigación**

La presente investigación se cimenta bajo el paradigma constructivista. Según (Guba & Lincoln, 1994), este paradigma asume que las realidades son construidas por los individuos a medida que intentan dar sentido a sus experiencias. En el contexto del intraemprendimiento en Coopebombas, este paradigma es fundamental, ya que la "innovación" no es un objeto físico, sino una construcción social que depende de la cultura, el liderazgo y la disposición de los colaboradores. Se busca, por tanto, interpretar cómo estos líderes de empresas referentes en Colombia han construido programas exitosos para replicar esas lógicas en el caso de estudio.

### **Enfoque De La Investigación**

Se adopta un enfoque cualitativo, el cual, de acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014) permite una "expansión de los datos" y se basa en una lógica inductiva. A diferencia de los estudios cuantitativos que buscan la generalización estadística, este enfoque busca la profundidad de significado.

Dado que el objetivo principal es la creación del programa de intraemprendimiento para Coopebombas, el enfoque cualitativo permite explorar barreras invisibles tales como el miedo al fracaso, la burocracia y los modelos de mando tradicionales que los instrumentos cuantitativos cerrados no podrían capturar con suficiencia. Bajo esta premisa, se prioriza la narrativa de los expertos para comprender el 'cómo' y el 'por qué' de la transformación empresarial; aspectos que, de acuerdo con (Creswell & Poth, 2018), requieren de una aproximación interpretativa y profunda para extraer los significados y experiencias que definen la cultura y las dinámicas internas de la organización.

### **Tipo de Alcance de la Investigación**

El tipo y alcance de este estudio se fundamentan en referentes metodológicos consolidados en la literatura académica. En primer lugar, se define como una investigación de tipo aplicada, ya que, de acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), su finalidad no es exclusivamente la generación de nuevo conocimiento teórico puro, sino la resolución de un problema práctico y específico: la necesidad de transformación en Coopebombas mediante el aprovechamiento de su conocimiento interno. En cuanto a su alcance, el estudio adopta un enfoque exploratorio, descriptivo y propositivo. Según los mismos autores, el nivel exploratorio es pertinente debido a que indaga sobre las prácticas de intraemprendimiento formal en el ecosistema empresarial colombiano, un terreno que aún se encuentra en vías de desarrollo y formalización. Simultáneamente, adquiere un alcance descriptivo al detallar y caracterizar con precisión las estructuras de gobierno, los vehículos de aislamiento y los modelos de gestión de recursos de las empresas líderes entrevistadas. Finalmente, el nivel propositivo conceptualizado en la metodología como "investigación proyectiva" por (Hurtado de Barrera, 2012) se justifica plenamente porque el estudio no se detiene en el diagnóstico o la observación, sino que culmina en la formulación de una solución tangible: el diseño de una hoja de ruta estratégica y arquitectónica del programa de intraemprendimiento para la empresa objeto de estudio.

### **Diseño de la Investigación: Estudio de Caso Múltiple**

Se ha seleccionado el diseño de Estudio de Caso Múltiple. (Yin R. , 2018), referente en esta metodología, sostiene que el estudio de caso múltiple permite una comprensión más robusta del fenómeno al comparar diferentes contextos.

Aunque el objetivo final es Coopebombas, la investigación se nutre de los "casos de éxito" de Bancolombia, EAFIT, Estratek, Aral y Alico. Esta selección no es aleatoria; representa

una triangulación sectorial (Banca, Academia, Industria, Legal y Consultoría) que otorga una visión 360° sobre cómo se debe estructurar un programa de intraemprendimiento que sea sostenible en Colombia.

### **Población e Informantes Clave**

En la investigación cualitativa, el concepto estadístico tradicional de "población" se sustituye por la definición de la unidad de análisis, conformada por los casos o participantes que permitan entender el fenómeno central, tal como lo establecen (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). En este estudio, la unidad de análisis son los programas de intraemprendimiento y transformación organizacional. Para acceder a esta unidad, se seleccionó una muestra no probabilística de tipo intencional (o por juicio), compuesta por cinco expertos de alto nivel, la cual sirve para comprender a profundidad el fenómeno de estudio mediante la recolección de datos provenientes de casos ricos en información, priorizando la extracción de aprendizajes estratégicos y experiencias directas por encima de la generalización estadística, según (Patton, 2015).

**Tabla 1**

#### *Ficha Técnica de Informantes Clave*

| Código | Informante      | Entidad           | Cargo                           | Criterio de Selección                     | Método     |
|--------|-----------------|-------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|------------|
| E1     | Sara Arcila     | Universidad EAFIT | Coordinadora de Nuevos Negocios | Experta en transferencia de conocimiento. | Presencial |
| E2     | Ricardo Gaviria | Estratek Ventures | Sr. Business Developer          | Experto en creación de                    | Virtual    |

|    |                   |                     |                               |                                                                   |            |
|----|-------------------|---------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------|
|    |                   |                     |                               | nuevos<br>modelos de<br>negocio.                                  |            |
| E3 | Ana K.<br>García  | Alico S.A.C.        | Coordinadora<br>de Innovación | Líder de<br>procesos de<br>innovación en<br>sector<br>industrial. | Presencial |
| E4 | Juan<br>Carvajal  | Bancolombia         | Intrapreneurshi<br>p Leader   | Gestor de uno<br>de los<br>programas<br>más grandes<br>del país.  | Virtual    |
| E5 | Santiago<br>Pérez | Aral<br>Consultores | Abogado<br>Senior             | Especialista en<br>marcos legales<br>y propiedad<br>intelectual.  | Presencial |

*Nota:* Elaboración propia inspirada en las metodologías ágiles de Bancolombia

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

La técnica empleada para la recolección de información fue la entrevista a profundidad semiestructurada, la cual, de acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), permite una interacción dinámica y flexible donde el investigador puede ahondar en respuestas inesperadas y explorar la complejidad de las experiencias de los participantes. El instrumento utilizado fue una guía de entrevista, estructurada y validada a partir de tres

dimensiones teóricas fundamentales para el ecosistema del intraemprendimiento. La primera es la dimensión organizacional, enfocada en evaluar la incidencia de los modelos de mando tradicionales y el grado de autonomía otorgada al colaborador, fundamentada en los postulados de la orientación emprendedora y la legitimación de procesos de (Covin & Slevin, 1991). La segunda corresponde a la dimensión financiera, orientada a indagar sobre la asignación de presupuestos para la innovación frente a la rigidez contable corporativa, apoyada en las metodologías de experimentación y financiación controlada (metered funding) propuestas por (Ries, 2017) y (Garvin & Levesque, 2006). Finalmente, la dimensión de talento analizó los mecanismos para la captura del conocimiento tácito de los colaboradores y su transformación en activos organizacionales tangibles, respaldada por la teoría de creación del conocimiento de (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### **Procedimiento de Análisis de la Información**

Para asegurar el rigor en el tratamiento de los datos, se definió un procedimiento de cuatro fases basado en la Teoría Fundamentada (Strauss & Corbin, 2002):

1. **Fase de Organización y Preparación.** Las entrevistas se grabaron previa autorización y se transcribieron de manera textual, eliminando “muletillas” pero conservando la esencia del discurso.
2. **Fase de Codificación Abierta.** Se realizó una lectura línea por línea para identificar "unidades de significado" o códigos (ej. *presupuesto rígido, apoyo directivo, miedo al error*).
3. **Fase de Codificación Axial.** Se agruparon los códigos en categorías superiores, estableciendo relaciones entre lo que dicen los diferentes expertos (ej. todos coinciden en que la autonomía es el factor X).
4. **Fase de Integración y Benchmarking.** Se contrastaron los hallazgos de los expertos con las teorías de (Amabile & Kramer, 2011), (Ries, 2017) y (Crossan & Apaydin,

2010) para fundamentar técnicamente el diseño de la propuesta específica para Coopebombas.

### **Rigor Científico**

Siguiendo a (Guba & Lincoln, 1994), se establecieron criterios para garantizar la calidad de la investigación:

1. **Credibilidad.** Se garantizó mediante la saturación de datos (cuando las respuestas de los expertos empezaron a mostrar patrones comunes).
2. **Transferibilidad.** Los resultados, aunque específicos para Coopebombas, se describen con suficiente detalle para que otras empresas colombianas de servicios puedan adaptar el modelo.
3. **Consistencia.** Se mantuvo una auditoría de los audios y transcripciones para asegurar que las conclusiones provienen de los datos y no de sesgos del investigador.

## RESULTADOS

### Hallazgos

El presente capítulo expone los hallazgos derivados de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a cuatro organizaciones de diversos sectores en el contexto colombiano:

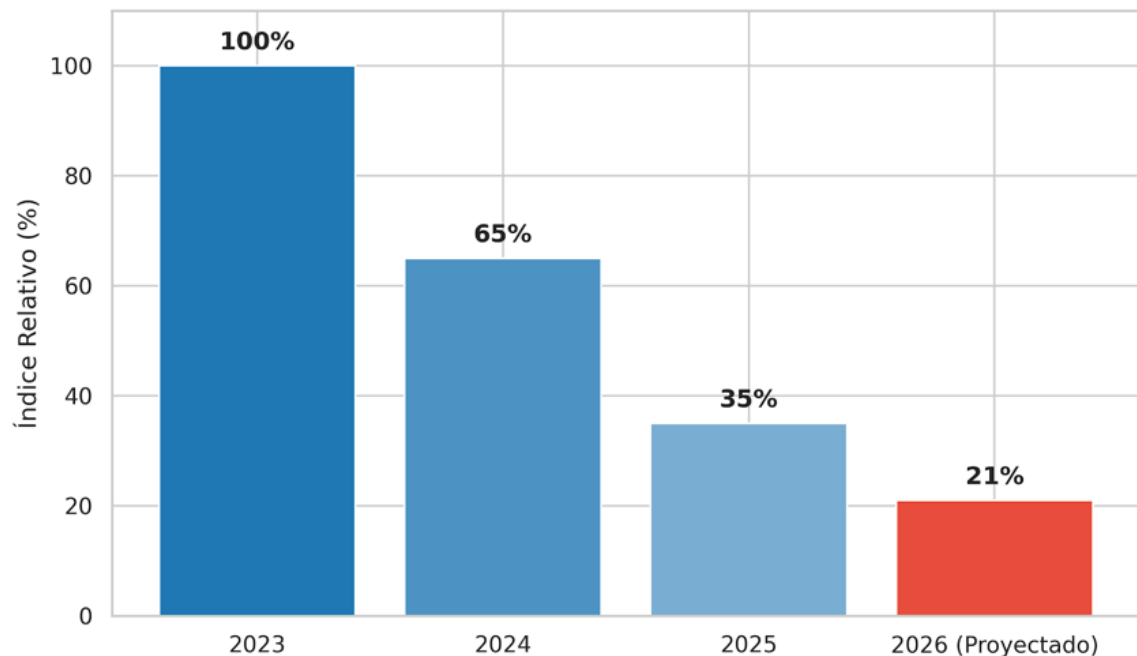
Bancolombia (sector financiero), Estratek (consultoría corporativa), ALICO (manufactura) y Aral Consultores (servicios legales y *spin-offs*). El objetivo de este análisis cruzado es contrastar las bases teóricas del intraemprendimiento corporativo (Burgelman R. A., 1983) (Chesbrough H. W., 2006) (Tushman & O'Reilly, 2006) con las prácticas empíricas locales, para así estructurar un programa de intraemprendimiento viable, escalable y adaptado a las características sociotécnicas de Coopebombas.

A través de la codificación de las transcripciones, emergieron patrones transversales que explican por qué las iniciativas de innovación corporativa logran tracción o, por el contrario, sucumben ante la fricción operativa de las empresas tradicionales.

Sin embargo, para que el diseño de este programa en Coopebombas trascienda el plano teórico y sea aplicable, estos hallazgos cualitativos deben ser analizados a la luz de la realidad macroeconómica del país. Según (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026), el ecosistema nacional enfrenta un deterioro estructural alarmante en términos de apoyo gubernamental. La inversión pública en Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) se proyecta en apenas un 0.01% del Presupuesto General de la Nación para 2025. Más crítico aún, el reporte evidencia una caída del 79% en el presupuesto asignado a MinCiencias entre 2023 y 2026 (véase la Figura 1).

**Figura 1**

*Caída Proyectada del Presupuesto Público en ACTI (Base 100=2023)*



*Nota:* Adaptado del (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026)

Esta situación de los recursos estatales plantea una premisa fundamental para este trabajo de grado: Coopebombas, como organización del sector solidario y de transporte, no puede depender de convocatorias públicas ni de fondos gubernamentales para apalancar su transformación digital. El programa de intraemprendimiento propuesto debe ser radicalmente autosuficiente, convirtiendo el capital intelectual interno (el conocimiento tácito de sus conductores, operadores y administrativos) en el principal activo de supervivencia y competitividad frente a las presiones de las plataformas tecnológicas globales. La innovación impulsada por recursos propios es una obligación, práctica que, según la ANDI, ya es asumida por el 97% de las empresas innovadoras líderes en el país.

## **Gobernanza y Arquitectura Organizacional: La Ambidestreza en la Práctica**

Uno de los consensos más fuertes encontrados en la literatura (Tushman & O'Reilly, 2006) y validado por los entrevistados es la necesidad de una gobernanza dual, conocida como ambidestreza organizacional. Las empresas tradicionales están diseñadas para la eficiencia y el control (Horizonte 1), lo que inherentemente asfixia las iniciativas de alta incertidumbre.

### **1. *El Patrocinio Ejecutivo como Escudo Protector frente a la Regulación***

Las entrevistas revelan que el diseño de un área de intraemprendimiento carece de impacto si no cuenta con un respaldo directo de la alta dirección. En el caso de Bancolombia, a través de la experiencia compartida por Juan Carvajal respecto al programa NEST, se evidencia que la falta de un "padrino" político es la causa principal de muerte de los proyectos. El modelo de Bancolombia exige un patrocinio de vicepresidencia que garantice no solo presupuesto, sino visibilidad corporativa.

"El patrocinio de alto nivel (vicepresidente) y la identificación/fortalecimiento de líderes intraemprendedores [...] son los mecanismos de soporte que reducen la resistencia cultural y estructural descrita en la teoría de la ambidestreza" (Carvajal, Comunicación personal, 2026).

En sintonía con esto, Ricardo Gaviria de Estratek es enfático en señalar que el intraemprendimiento exige un compromiso a mediano y largo plazo desde la junta directiva:

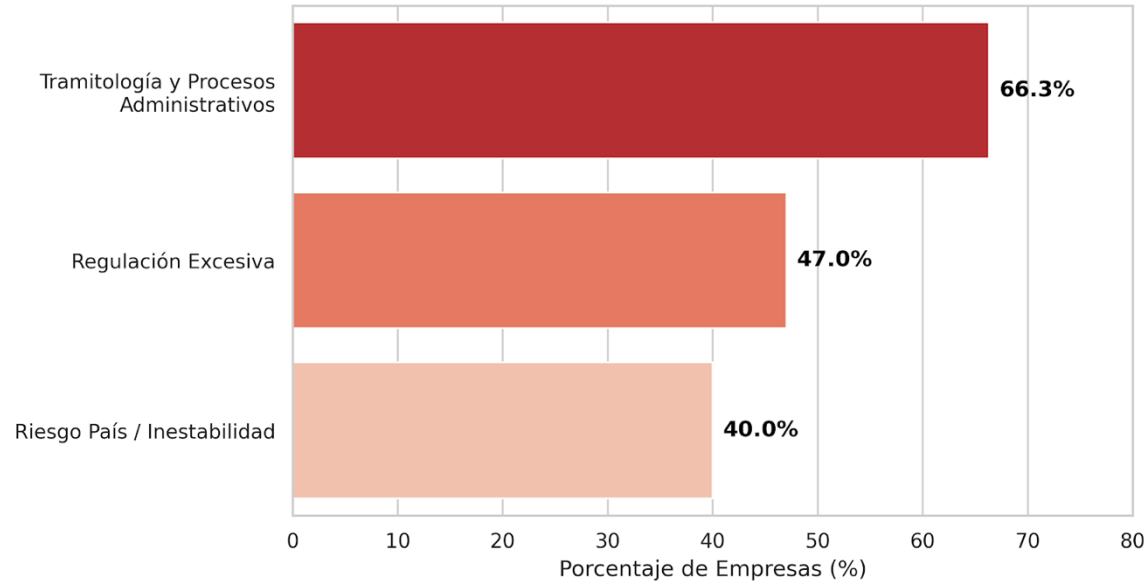
"El intraemprendimiento no puede ser solo un área, es una apuesta estratégica a la que le va a casar en términos de mediano plazo" (Gaviria, Comunicación personal, 2026).

Esta necesidad de un patrocinio del más alto nivel cobra mayor relevancia al observar las barreras externas del país. El Ranking ANDI 2025 señala que la regulación excesiva (47%) y la inestabilidad jurídica son los principales obstáculos externos para las empresas

colombianas (como se detalla en la Figura 2). En un sector tan vigilado como el transporte, si el intraemprendedor de Coopebombas intenta innovar (por ejemplo, automatizando pólizas con Seguros Mundial) sin el respaldo del Consejo de Administración, chocará inevitablemente contra un muro de normas internas y externas. El liderazgo directivo debe actuar como un "escudo regulatorio" que permita la experimentación.

**Figura 2**

*Principales Barreras Externas para la Innovación en Colombia*



*Nota:* Adoptado de (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026).

La tramitología justifica la creación de "vehículos de aislamiento" (sandboxes) en Coopebombas.

Por el contrario, cuando la innovación ocurre sin esta gobernanza formal desde el inicio, las organizaciones sufren ineficiencias. ALICO representa un modelo de innovación "orgánica" fuertemente impulsado por una cultura familiar permisiva. Aunque exitoso en la creación de nuevos negocios, la falta de un filtro formal al inicio de las iniciativas genera

sobrecostos organizacionales. El entrevistado de ALICO describe esta dinámica con una analogía clara:

"El lema de ALICO es 'armamos el avión volando' [...] Vamos a hacerlo, y después resolvemos cómo hacemos con Jurídica, cómo hacemos con Compras, cómo hacemos con seguridad del producto" (Entrevista ALICO, Comunicación personal, 2026).

## **2. Vehículos de Aislamiento: El "Muro Cortafuegos" y la Tramitología**

Para proteger las iniciativas de innovación de las áreas de control (legal, compras, auditoría), las empresas más estructuradas desarrollan vehículos jurídicos o administrativos paralelos. Este hallazgo responde a un dolor nacional crítico: según la ANDI (2025), el 66.3% de las empresas identifica la tramitología y los procesos administrativos complicados como su mayor barrera de eficiencia.

Estratek, en su rol de articulador de Corporate Venturing, opera bajo una figura de "contrato de mandato". Esto les permite actuar como un muro cortafuegos, asumiendo la agilidad que la empresa matriz no puede tener por su propia regulación:

"...lo que sea apalancable del corporativo se usa, de lo contrario se opera por fuera para no frenar la iteración" (Gaviria, Comunicación personal, 2026).

Este aislamiento también es vital en Aral Consultores, quienes, si bien no priorizan el "fracasar rápido", entienden que la nueva unidad de negocio (como su *spin-off* de software) debe tener una estructura administrativa propia. Santiago Pérez González señala que la firma asume la carga administrativa *back-office* para que el intraemprendedor se enfoque exclusivamente en el core tecnológico y comercial de su nueva iniciativa (Pérez, Comunicación personal, 2026).

### **3.      *Implicaciones y Diseño para Coopebombas***

Al cruzar esta evidencia empírica con la realidad de Coopebombas (una entidad del sector solidario/transporte con una cultura tradicional y 220 empleados), se estructuran las siguientes recomendaciones críticas para el pilar de Gobernanza del nuevo programa:

- **El consenso de los expertos (La voz de los entrevistados).** Frente a los retos de estructura, los líderes consultados coincidieron en que la principal causa de fracaso no es la falta de ideas, sino la ausencia de un ecosistema que las proteja. Expertos como Juan Carvajal (Bancolombia) y Ricardo Gaviria (Estratek) enfatizaron que sin el apadrinamiento de la alta gerencia y sin la creación de "muros cortafuegos" que aíslen al intraemprendedor de la rigidez corporativa, cualquier iniciativa morirá por asfixia operativa.
- **Comité Directivo de Innovación (El Patrocinio).** Coopebombas no puede dejar el intraemprendimiento como un esfuerzo aislado del área de Tecnología. El programa debe ser avalado directamente por el Consejo de Administración y la Gerencia General. Las ideas que superen la fase de ideación deben ser asignadas a un "Padrino Ejecutivo" dentro de la cooperativa que destrabe cuellos de botella (como la validación con Seguros Mundial o integraciones de trámites).
- **Vía Rápida Administrativa (Fast-Track) / Sandbox Regulatorio.** Para evitar que Coopebombas termine "armando el avión volando" como indica Ana Karenina García de ALICO (saltándose la norma legal) o, por el contrario, asfixiando la idea en la burocracia (venciendo el 66.3% de tramitología reportado por la ANDI), se debe diseñar un proceso ágil preaprobado. Se debe crear un "Sandbox" o zona de experimentación controlada donde las "células" de intraemprendimiento cuenten con un presupuesto semilla autónomo para realizar pruebas de concepto (PoC) en meses cortos sin requerir el ciclo completo de compras tradicional.

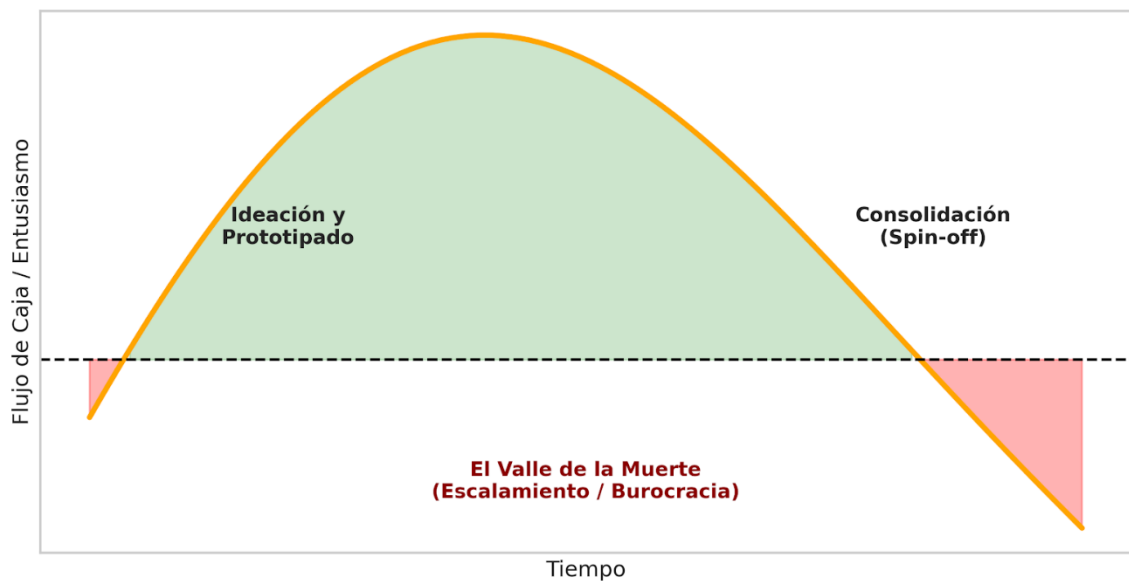
- **Adopción de Fases Estructuradas (Modelo NEST).** Siguiendo la validación de Bancolombia, Coopebombas debe estructurar el viaje del intraemprendedor en cuatro fases rígidas: Oportunidad (enamorarse del problema y no de la solución, como sugiere Estratek, Solución (prototipado), Mercado (validación con taxistas/usuarios) y Escala.

### **Estrategias de Escalamiento: El "Valle de la Muerte" y el Modelo Spin-Off**

En la literatura de innovación corporativa, la fase de escalamiento es habitualmente denominada el "Valle de la Muerte" (Blank & Dorf, 2012; Viki et al., 2017). Es el punto donde un prototipo validado debe integrarse a la operación formal de la empresa, enfrentándose a las métricas tradicionales de rentabilidad (ROI) y a la resistencia de las áreas establecidas, fenómeno ilustrado en la Figura 3.

**Figura 3**

*Curva del Valle de la Muerte en la Innovación Corporativa*



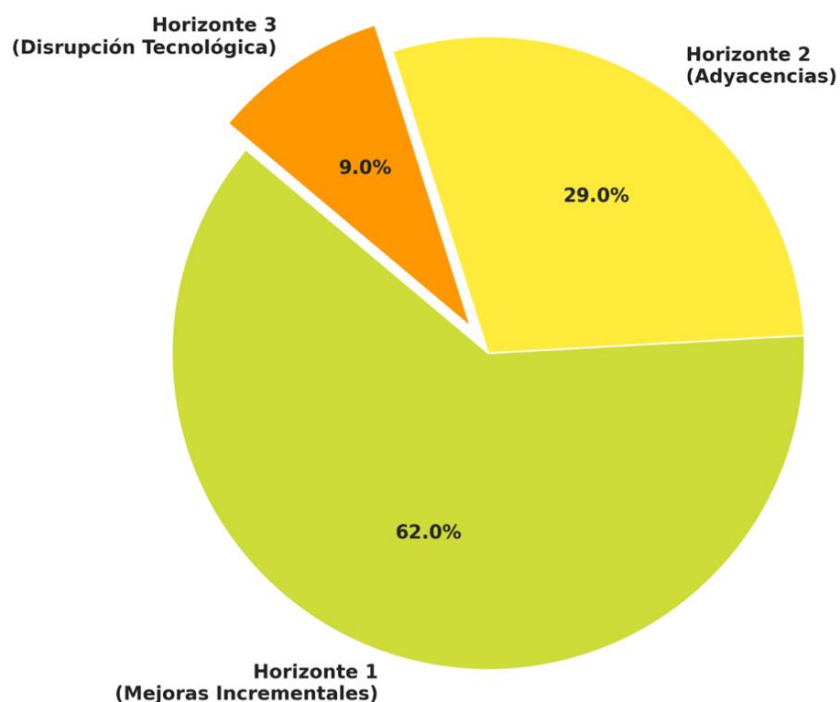
*Nota:* Elaboración propia basada en la literatura de (Blank & Dorf, 2013). Representa el punto crítico de escalamiento donde las iniciativas corporativas suelen fracasar por fricción burocrática.

## 1. La Trampa del Horizonte 1 en Colombia

Para entender la magnitud del Valle de la Muerte en el contexto local, los datos de la ANDI 2025 resultan reveladores. El reporte muestra una peligrosa concentración de esfuerzos en el tejido empresarial colombiano: el 62% de los lanzamientos innovadores se concentran exclusivamente en el Horizonte 1 (extensiones del negocio principal o mejoras incrementales). Solo un minúsculo 9% de las empresas se atreve a incursionar en el Horizonte 3 que es la creación de nuevos modelos de negocio o adopción de tecnologías disruptivas (véase la Figura 4). Además, el 38% de las empresas reportan serias dificultades financieras y operativas para escalar sus desarrollos tecnológicos.

**Figura 4**

*Concentración de Esfuerzos de Innovación por Horizontes*



*Nota:* Elaboración propia con base en datos de (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026). Evidencia la "Trampa del Horizonte 1", justificando la necesidad de *spin-offs* para el Horizonte 3.

Si Coopebombas replica esta tendencia nacional y restringe su programa de intraemprendimiento a mejoras operativas (Horizonte 1), el programa fracasará en su objetivo transformacional. La cooperativa necesita respuestas al Horizonte 3 (competencia de apps globales, vehículos autónomos, nuevos modelos de seguros dinámicos). La pertinencia de integrar estas métricas sectoriales y teóricas en el presente capítulo radica en que no operan como un marco de referencia aislado, sino como la fundamentación empírica directa de los resultados arrojados por el trabajo de campo. El cruce de información entre el diagnóstico interno de Coopebombas y las entrevistas a profundidad reveló un patrón claro: los cinco expertos consultados advirtieron unánimemente que la asfixia operativa en la fase de escalamiento fue la principal causa de fracaso en sus propias organizaciones. En consecuencia, el resultado y aporte central de esta investigación no se limita a documentar el contexto, sino a estructurar la estrategia de *spin-off* como el vehículo de aislamiento recomendado y validado cualitativamente. Esta decisión de diseño surge directamente de los hallazgos de las entrevistas como mecanismo de defensa para que la cooperativa evite la "Trampa del Horizonte 1" y materialice efectivamente sus iniciativas disruptivas.

## **2. La Separación Operativa como Garantía de Supervivencia**

El análisis cualitativo de las entrevistas revela un patrón contundente para superar este abismo y alcanzar horizontes más amplios: la externalización de la iniciativa a través de la creación de *spin-offs*. En lugar de forzar la integración del nuevo modelo de negocio en la estructura corporativa central, las empresas optan por separarlo legal y operativamente. En el caso de ALICO, una organización con más de 1.600 empleados y una fuerte cultura tradicional de manufactura, la estrategia de escalamiento de sus mayores éxitos de intraemprendimiento ha sido desligarlos de la matriz. Ejemplos de esto son Tecnas

(aditivos alimenticios) y Talsa (comercialización de maquinaria). El entrevistado lo describe así:

"No los llaman un intraemprendimiento [...] sino que Alirio [el fundador], como persona natural, pone capital. No es ALICO quien pone [...] Y es una empresa aparte. Pero todos forman la organización ALICO" (Entrevista ALICO, Comunicación personal, 2026).

Este modelo protege a la empresa matriz de los riesgos financieros directos y evita que los nuevos negocios operen con la misma carga prestacional y burocrática de la fábrica principal.

De manera muy similar, la firma Aral Consultores y Asesores confirma la efectividad de este modelo, incluso en el sector de servicios. Santiago Pérez González explica que, a partir de ideas internas, la firma ha creado unidades de negocio completamente independientes, como su *spin-off* de desarrollo de software y una unidad de proyectos inmobiliarios. Para Aral, el éxito radica en dar autonomía al intraemprendedor mientras la matriz lo soporta administrativamente:

"Una *spin-off* básicamente es un intraemprendimiento [...] La firma asume el soporte de *back-office* para que los emprendedores se enfoquen en el core de su negocio (clientes, proveedores, operación)" (Pérez, Comunicación personal, 2026).

### **3. Implicaciones y Diseño para Coopebombas**

Para Coopebombas, esta revelación empírica es quizás el hallazgo más estratégico para el diseño del programa. Aunque el país solo reportó la creación de 33 *spin-offs* consolidadas en el último año (ANDI, 2025), este es el camino comprobado para rentabilizar la innovación sin destruir el core del negocio. Al ser una cooperativa con 220 empleados directos y una estructura de base asociativa, intentar escalar negocios digitales o disruptivos internamente generará un choque cultural inminente.

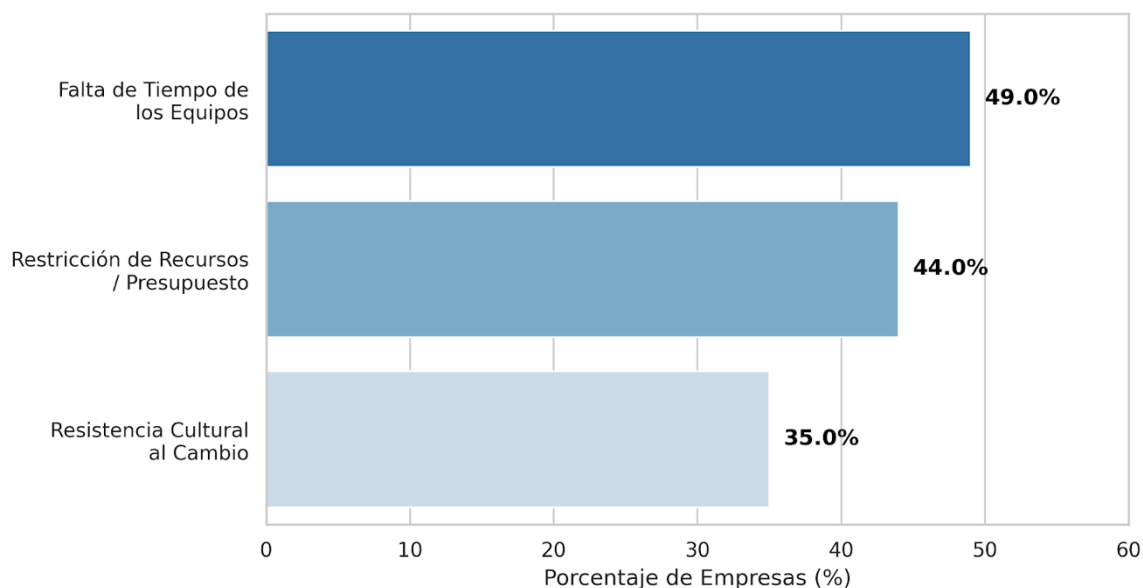
Vía de Escalamiento Dual: El programa de Coopebombas debe dictaminar que, si una iniciativa es de "Mejora Continua" (Horizonte 1), se integra a los procesos actuales de la cooperativa. Sin embargo, si la iniciativa genera un modelo de negocio adyacente o disruptivo (Horizonte 2 o 3, como una plataforma de validación documental por IA o un nuevo esquema de seguros en alianza con aseguradoras), el Comité Directivo debe evaluar su lanzamiento como una figura jurídica independiente (un *spin-off* de base tecnológica) donde Coopebombas actúe como inversionista principal o incubadora corporativa.

### **Cultura Organizacional e Incentivos: El Salario Emocional, el Reconocimiento y la Barrera del Tiempo**

El motor de cualquier programa de intraemprendimiento es el talento humano (Amabile, 1997). No obstante, contrario a la creencia popular de que los empleados innovan motivados exclusivamente por bonos económicos, las entrevistas demuestran que en el contexto colombiano el reconocimiento público, la visibilidad y la autonomía tienen un peso superior. Este análisis cobra mayor urgencia al revisar el Reporte Colombia Innova 2025, el cual identifica que la principal barrera interna para innovar en el país no es la falta de presupuesto (44%), sino la falta de tiempo de los equipos (49%) como se evidencia en la Figura 5. Cuando un colaborador asume un reto de innovación sumado a sus responsabilidades operativas, la iniciativa suele fracasar por puro desgaste si no existen mecanismos compensatorios claros.

**Figura 5**

*Principales Barreras Internas para el Intraemprendimiento*



*Nota:* Adaptado de (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026).

Refleja el desgaste operativo ("armar el avión volando" reportado por ALICO) que impide la consolidación de ideas.

El cruce entre esta data sectorial y la información recolectada en el trabajo de campo revela un hallazgo organizacional crítico para este estudio: la inviabilidad del "doble rol" sin protección institucional. Durante las entrevistas a profundidad, este obstáculo fue identificado como el principal factor de deserción corporativa. Juan Carvajal, desde la experiencia de Bancolombia, enfatizó que el éxito de sus células de innovación no radicó en la entrega de incentivos monetarios, sino en la asignación oficial de "tiempo protegido"; una medida que permite al empleado desconectarse de la métrica operativa diaria para enfocarse en la creación de valor. En concordancia con esta postura, el testimonio de Ana García (ALICO) advierte sobre el riesgo sistémico de la sobrecarga: cuando el intraemprendedor debe "pagar" su cuota de innovación con horas extra o sacrificando sus

indicadores habituales (KPI), la organización genera un desincentivo que anula el esfuerzo creativo.

Un referente local que confirma la necesidad de estructurar los espacios de ideación es el modelo InHouse de la Universidad EAFIT, donde la dedicación exclusiva o semiexclusiva de los equipos es el elemento que garantiza la entrega efectiva de productos mínimos viables. A partir de esta evidencia empírica, se determina que el principal desafío para Coopebombas no reside en la incapacidad de generar ideas, sino en la estructura de su dinámica laboral. La identificación de este dolor organizacional constituye la base técnica que fundamenta el diseño de un "esquema de liberación de tiempo" en las siguientes fases del modelo. Sin la implementación de políticas que asignen un porcentaje oficial de la jornada a la innovación, cualquier programa correría el riesgo de volverse insostenible frente a la realidad operativa de la cooperativa.

### **1. *Del Conocimiento Público a la Participación (Sweat Equity)***

En organizaciones de gran envergadura y estructuradas, el acceso a la alta dirección es un privilegio. Juan Carvajal, al exponer la experiencia de Bancolombia, resalta que los incentivos no monetarios son la principal ancla de retención y que, para combatir la barrera del tiempo, los líderes intraemprendedores deben contar con una dedicación formal:

"...el patrocinio de alto nivel y la identificación/fortalecimiento de líderes intraemprendedores, junto con incentivos de reconocimiento y programas de rotación con startups, son los mecanismos de soporte que reducen la resistencia cultural" (Carvajal, Comunicación personal, 2026).

En entornos de matriz más familiar o tradicional, este fenómeno de compensación emocional se exagera. En ALICO, la ausencia de un programa robusto de bonos en efectivo se suple con un alto nivel de salario emocional y sentido de pertenencia. Un caso

paradigmático es la costumbre de bautizar los desarrollos tecnológicos en honor a su creador, lo cual mitiga la percepción de sobrecarga laboral:

"Esta empresa, por ser familiar, le importa mucho el reconocimiento [...] Hay un man de mantenimiento que se inventó una máquina [...] y a la máquina le pusieron la J-Matic (por Jason) [...] Para ellos la motivación es ser reconocidos" (Entrevista ALICO, Comunicación personal, 2026).

Por otro lado, Aral Consultores introduce un modelo de incentivos más sofisticado para retener el talento de alto nivel, alineándose con las prácticas de capital de riesgo: la entrega de sweat equity o participación societaria minoritaria. A los colaboradores proactivos que lideran los *spin-offs* se les ofrecen porcentajes de capital, transformándolos jurídicamente de empleados a socios (Pérez, Comunicación personal, 2026). Este nivel de incentivo es crucial en un país donde las empresas luchan por retener talento especializado frente a ecosistemas de startups más agresivos.

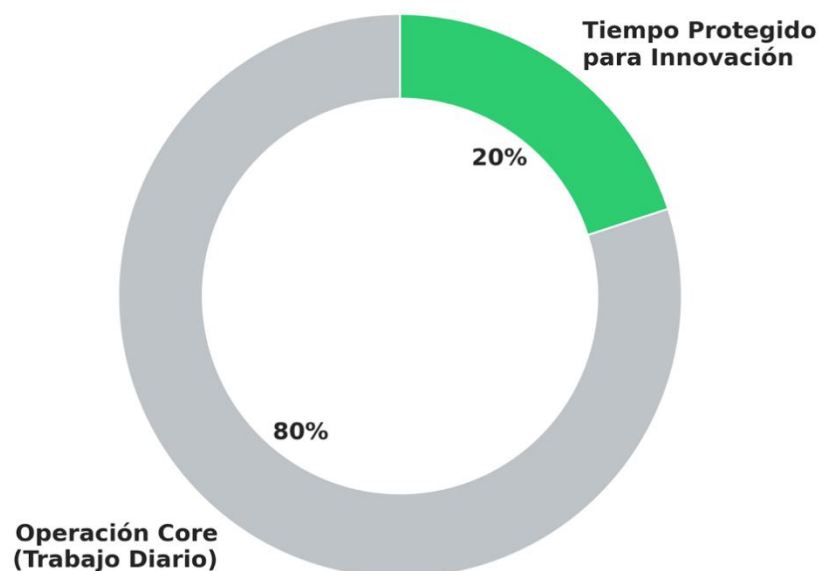
## **2.      *Implicaciones y Diseño para Coopebombas***

El pilar de incentivos del programa de intraemprendimiento en Coopebombas debe estructurarse de manera escalonada, mezclando el reconocimiento cultural con el beneficio a largo plazo, y atacando directamente la barrera de "falta de tiempo" reportada por la ANDI:

- **Fase de Ideación y Prototipado (Salario Emocional y Tiempo Protegido).** La cooperativa debe instituir premios de alta visibilidad (ej. "Los Premios a la Innovación Coopebombas" entregados en la Asamblea Anual), nombrar los proyectos en honor a los equipos creadores y, fundamentalmente, otorgar tiempo libre compensatorio (ej. 20% de la jornada laboral) para trabajar en las iniciativas (véase el modelo propuesto en la Figura 6), evitando que la innovación se convierta en "horas extras no remuneradas".

**Figura 6**

*Modelo de Asignación de Tiempo Protegido para el Intraemprendedor*



*Nota:* Elaboración propia inspirada en las metodologías ágiles de Bancolombia (NEST).

Propuesta para mitigar la barrera de falta de tiempo en Coopebombas.

- **Fase de Escalamiento (Participación y Liderazgo).** Si el intraemprendimiento llega a la fase de *spin-off* o genera ahorros sustanciales demostrables (ej. eficiencia en la plataforma Tecnotransportar), el líder de la iniciativa debe tener la primera opción para asumir la gerencia de la nueva unidad o recibir una bonificación porcentual ligada al ahorro/ingreso generado en el primer año.

La materialización de este diseño operativo representa el principal hallazgo aplicado de la investigación, ya que transforma los diagnósticos teóricos en un prototipo de gestión funcional validado por el mercado. Las tácticas aquí formuladas son la respuesta directa a las barreras operativas descubiertas durante las entrevistas a profundidad con los expertos del sector real. Por un lado, la estructuración de la "Fase de Escalamiento" con incentivos tangibles capitaliza un hallazgo crítico aportado por la experiencia de ARAL: en organizaciones con dinámicas operativas tradicionales, el "salario emocional" sirve para la

atracción inicial de ideas, pero debe evolucionar necesariamente hacia una retribución financiera real (como bonificaciones por ahorro o liderazgo de *spin-offs*) para sostener la tracción del intraemprendedor a largo plazo y evitar que el programa sea percibido como "teatro de la innovación". De manera simultánea, la asignación del 20% de tiempo protegido resuelve la advertencia metodológica levantada por Juan Carvajal en Bancolombia, quien comprobó empíricamente que herramientas como el modelo NEST colapsan si el empleado siente que está asumiendo una carga no remunerada. Este diseño previene, además, el riesgo de "desgaste y asfixia operativa" que identificó Ana García desde ALICO como la principal causa de mortandad de los proyectos internos. En conclusión, este esquema no funge como un antecedente documentado, sino como el resultado conclusivo de la tesis: un modelo de incentivos hecho a la medida de Coopebombas, estructurado lógicamente a partir de los aciertos y fracasos experimentados por ARAL, ALICO y Bancolombia.

### **Metodologías de Ejecución y Métricas de Éxito: Aprendizaje Validado Frente a la Disrupción Tecnológica**

Uno de los choques más fuertes entre la gerencia tradicional y la innovación corporativa radica en cómo se mide el éxito de un proyecto. La literatura contemporánea (Ries, 2017) (Blank & Dorf, 2013) establece que las iniciativas de alta incertidumbre no pueden ser evaluadas mediante proyecciones financieras tradicionales (ROI, TIR o VPN) en sus etapas tempranas, sino a través del "aprendizaje validado".

#### **1. *Enamorarse del Problema y no de la Solución***

Las entrevistas demuestran que las empresas con modelos de intraemprendimiento maduros adoptan metodologías ágiles (Lean Startup, Design Thinking) para mitigar el riesgo antes de realizar grandes inversiones. Ricardo Gaviria, de Estratek, resalta una premisa fundamental que suele ser el mayor tropiezo de los intraemprendedores novatos:

"El intraemprendimiento no debe enamorarse de la solución, sino del problema" (Gaviria, Comunicación personal, 2026).

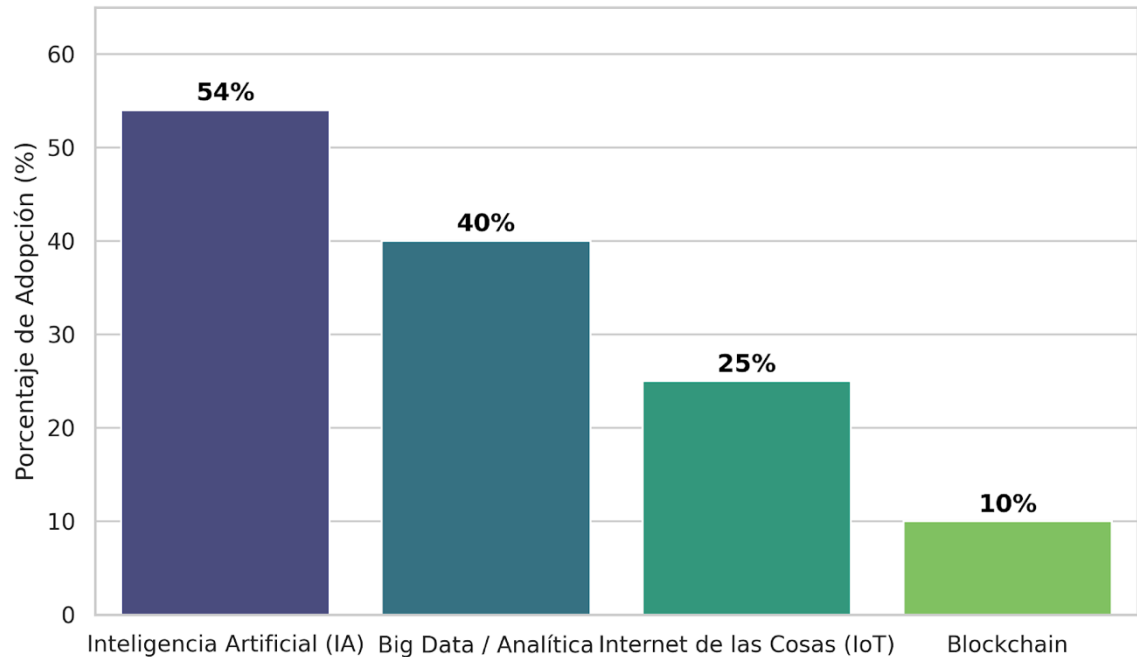
Este enfoque obliga a los equipos a salir de la oficina y validar la necesidad real del mercado antes de codificar una plataforma o lanzar un servicio. Bancolombia, a través de su programa NEST, institucionaliza este rigor dividiendo el proceso en cuatro fases no negociables: Oportunidad, Solución, Mercado y Escala. Juan Carvajal menciona que el uso de estas metodologías, combinadas con la experimentación continua, conforma las capacidades dinámicas necesarias para sobrevivir (Carvajal, Comunicación personal, 2026).

## **2. *Iteración Estructurada vs. Velocidad Descontrolada en la Adopción Tecnológica***

El contraste entre los diferentes modelos entrevistados es revelador, especialmente cuando se cruza con las tendencias tecnológicas del país. El Ranking ANDI 2025 señala que empresas líderes (arquetipos "Rebeldes" y "Visionarios") basan su innovación en la adopción profunda de tecnologías frontera: el 54% utiliza Inteligencia Artificial y el 40% Big Data (como se muestra en la Figura 7).

**Figura 7**

*Adopción de Tecnologías de Frontera en Empresas Innovadoras*



*Nota:* Datos de la (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), 2026).

Justifica la orientación de los retos de intraemprendimiento en Coopebombas hacia la automatización y la Inteligencia Artificial.

Mientras ALICO prioriza una velocidad instintiva bajo su lema de "armar el avión volando", lo cual les permite salir rápido al mercado pero con alta fricción interna (Entrevista ALICO, 2026); Aral Consultores adopta una postura casi opuesta. Santiago Pérez González indica que, para su firma, priorizar una estructura jurídica y financiera robusta antes del lanzamiento masivo ha sido clave para la supervivencia de sus *spin-offs* (Pérez, Comunicación personal, 2026).

Para el ecosistema corporativo, la ventaja del intraemprendedor frente al emprendedor tradicional es lo que en Estratek denominan "emprender con papá rico" (Gaviria, Comunicación personal, 2026). Es decir, el intraemprendedor debe apalancarse en los

activos de la matriz (bases de datos, infraestructura, marca) para acelerar su validación. Esto significa que Coopebombas puede dotar a sus empleados de acceso a datos históricos de transporte (Big Data) para que desarrollen modelos de IA sin incurrir en los costos iniciales de una startup de cero.

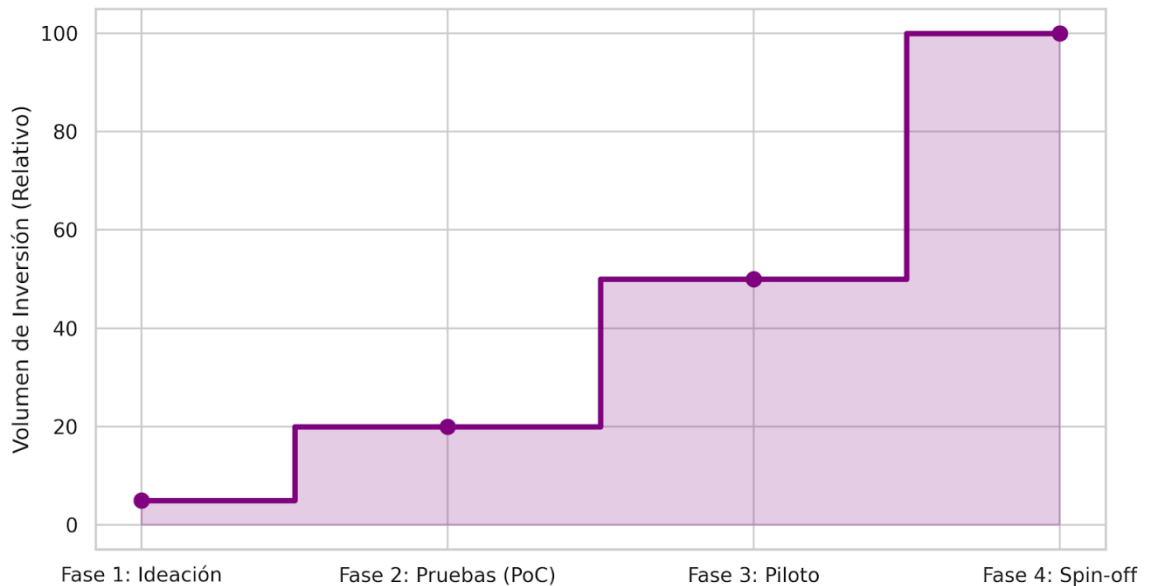
### **3. *Implicaciones y Diseño para Coopebombas***

Al aplicar estos hallazgos a la realidad operativa de Coopebombas, el diseño del programa debe transformar la manera en que la gerencia evalúa los nuevos proyectos y asigna recursos:

- **Nuevos KPIs (Indicadores de Innovación):** Durante las primeras dos fases del programa, el Comité de Innovación no debe exigir un retorno de inversión. Las métricas deben enfocarse en tracción: Número de entrevistas realizadas a taxistas/usuarios, costo de adquisición de clientes (CAC) en pruebas piloto, y tasa de conversión de las pruebas de concepto (PoC).
- **Ciclos Cortos de Financiación (Metered Funding):** En lugar de aprobar un presupuesto anual gigante para una idea (lo que choca con la barrera de "restricción de recursos" del 44% reportada por la ANDI), Coopebombas debe liberar el presupuesto "por goteo" (véase la Figura 8). Un equipo recibe un presupuesto semilla solo para validar el problema. Si lo demuestra, recibe presupuesto para prototipar; si el prototipo funciona, recibe fondos para escalar.

**Figura 8**

*Modelo de Financiación por Hitos (Metered Funding)*



*Nota:* Elaboración propia basada en las metodologías de Bancolombia y Ries (2011).

Muestra la liberación gradual de presupuesto conforme se valida el aprendizaje.

### **El Intraemprendimiento Como Capitalización del Conocimiento Interno: El Caso InHouse (Universidad Eafit)**

A lo largo de esta investigación, se ha planteado la premisa de que la transformación de empresas tradicionales, como Coopebombas, está directamente ligada al aprovechamiento de su propio capital intelectual, en estricta concordancia con la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta hipótesis encuentra su máxima validación empírica en el análisis del modelo "InHouse", la unidad estratégica de intraemprendimiento de la Universidad EAFIT. Este caso ilustra cómo la innovación interna responde a un reto nacional ineludible: la necesidad de sostener el desarrollo tecnológico frente a la drástica reducción de la cofinanciación pública. Contrario a la percepción generalizada de que el sector privado opera sin apalancamiento estatal, históricamente, el ecosistema de

innovación colombiano incluidas las universidades privadas y las grandes corporaciones se ha apoyado fuertemente en los recursos, estímulos y convocatorias de entidades como el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) y MinCiencias para apalancar económicamente nuevos desarrollos y modelos de negocio. Por consiguiente, ante escenarios de severa austeridad como el recorte acumulado cercano al 79 % en el presupuesto de MinCiencias documentado para la vigencia de 2025 (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2025), el intraemprendimiento y la institucionalización del conocimiento propio dejan de ser una estrategia complementaria para convertirse en el mecanismo indispensable de supervivencia y crecimiento autónomo de las organizaciones.

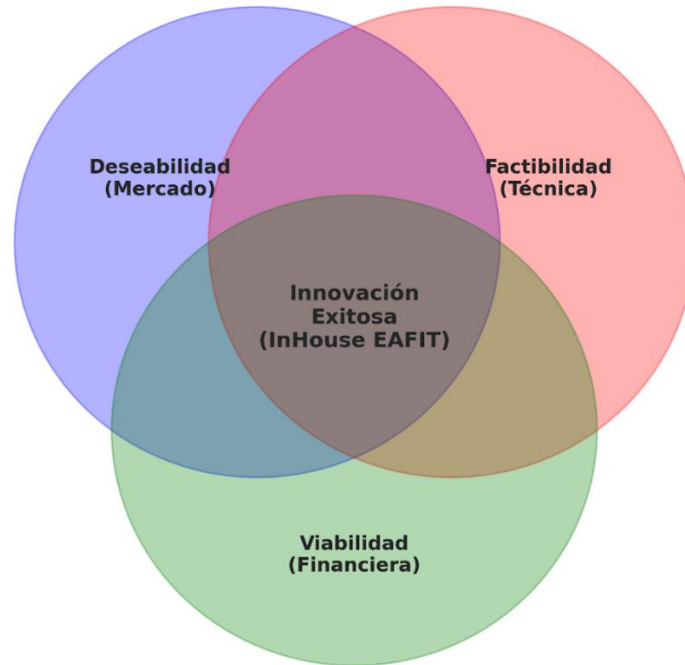
### **1. *La Valoración del Talento y la Tríada de Viabilidad***

En la entrevista realizada a Sara Arcila, Coordinadora de Intraemprendimiento de InHouse, se destaca que el propósito fundamental de un programa de esta naturaleza no es únicamente generar ideas aisladas, sino lograr la convergencia de conocimientos y visiones multidisciplinarias. Para EAFIT, el factor diferenciador radica en la valoración profunda del talento humano.

A diferencia del modelo orgánico y desestructurado (como el de ALICO), InHouse estructura la innovación en ciclos (cohortes anuales) que funcionan como un embudo riguroso. Toda idea generada por el talento interno debe cumplir con una validación iterativa bajo una tríada estricta antes de ser ejecutada (véase la Figura 9):

**Figura 9**

*La Tríada de Validación del Intraemprendimiento*



*Nota:* Elaboración propia basada en la metodología de la unidad InHouse de la Universidad EAFIT (Entrevista a Sara Arcila, 2025).

- **Deseabilidad.** Basada en necesidades reales del mercado.
- **Factibilidad.** Viabilidad técnica y operativa de la solución.
- **Viabilidad.** Rentabilidad económica y financiera del modelo.

Este enfoque, como se menciona en el acta de la entrevista, permite que el intraemprendimiento actúe como un "mecanismo de Gerencia del Conocimiento aplicada, transformando el capital intelectual en activos tangibles y nuevos modelos de negocio" (Arcila, Comunicación personal, 2025).

## **2. El Cierre del Ciclo: Negociación y Esquema Win-Win**

Un aporte crítico de la experiencia de InHouse a la literatura revisada es cómo gestionan el final del ciclo de incubación. (Burgelman R. A., 1983) advertía que sin un espacio de

competencia por recursos, las ideas se dispersan. InHouse soluciona esto asimilando el cierre del ciclo a una dinámica de "Shark Tank".

En esta etapa, el liderazgo no solo evalúa el proyecto, sino que la institución entra en un proceso de negociación directa con el equipo intraemprendedor. Se definen términos de participación accionaria y monetización, buscando un equilibrio de beneficios *Win-Win*.

Esta práctica resuelve el dilema del incentivo: el empleado asume el riesgo porque vislumbra un beneficio claro a largo plazo, y la organización facilita la creación de *spin-offs* bajo esquemas de gobernanza transparentes.

### **3. *Implicaciones Finales para el Programa en Coopebombas***

La inclusión del modelo InHouse en el diseño para Coopebombas refuerza la necesidad de abandonar las iniciativas esporádicas y reemplazarlas por un proceso predecible.

- Capitalización del Know-How: Coopebombas posee décadas de experiencia en el sector transporte y una masa laboral (taxistas, administrativos, operadores de estaciones) que comprende las fricciones del día a día. El programa de intraemprendimiento no necesita importar genios tecnológicos; debe, mediante Bootcamps de ideación, extraer ese conocimiento interno y pasarlo por los filtros de factibilidad tecnológica (ej. desarrollos en Tecnotransportar).
- El Comité como "Shark Tank": El Comité Directivo de Innovación propuesto en fases anteriores para Coopebombas debe adoptar esta postura de inversionista, negociando con los creadores de las iniciativas exitosas un esquema de recompensas que sea justo y retador, institucionalizando así la orientación emprendedora en una cultura tradicional.

### **Propuesta del Modelo Integrado de Intraemprendimiento para Coopebombas**

La propuesta que se presenta a continuación no es solo un cambio procedimental, sino una reingeniería en la gestión del conocimiento de Coopebombas. Se fundamenta en la

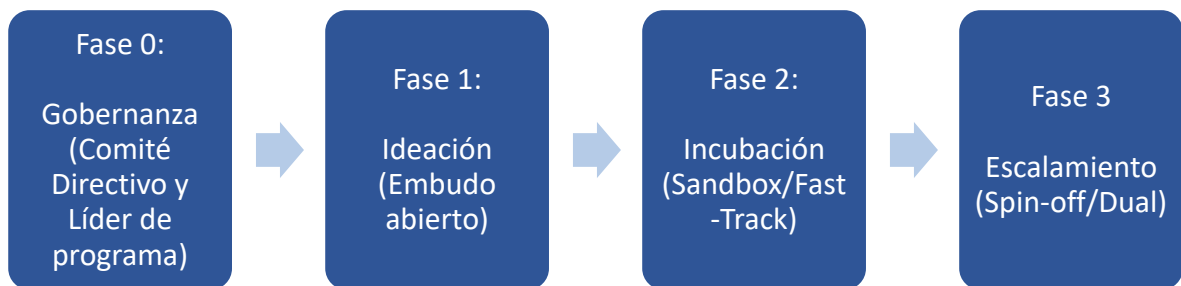
premisa de que el conductor, el administrativo y el asociado poseen un conocimiento táctico del mercado que la alta gerencia a menudo no logra capturar debido a los modelos de mando tradicionales.

Para que Coopebombas sea competitiva, debe ser ambidiestra (Tushman & O'Reilly, 2006); es decir, debe ser excelente operando su negocio actual (eficiencia en transporte) mientras explora simultáneamente nuevos modelos de negocio. El programa propuesto debe actuar como el vehículo de esa exploración, permitiendo que el conocimiento interno impulse la transformación.

Nuestra propuesta para Coopebombas consta de cuatro fases cuya implementación facilitaría el éxito del programa:

**Figura 10**

*Arquitectura Propuesta para el Programa de Intraemprendimiento en Coopebombas*



*Nota:* Elaboración propia. Síntesis del diseño estratégico basado en la triangulación de la literatura y el análisis empírico.

- **Fase 0: Gobernanza y Patrocinio.** Creación de un "Comité Directivo de Innovación" liderado por la Gerencia General y el Consejo de Administración. Este ente actuará como patrocinador y garante estratégico, asegurando que las iniciativas no mueran por falta de apoyo político y mitigando las barreras de tramitología. Además, el programa debe contar con el liderazgo de una persona que debe ser elegida, nombrada,

posicionada e identificada por la organización y que llevará a cabo el gobierno operativo y estratégico del programa de intraemprendimiento.

- **Fase 1: Ideación y Descubrimiento (El "Embudo").** Convocatorias abiertas donde los colaboradores propongan soluciones a problemas estratégicos de la cooperativa. El incentivo en esta etapa será el reconocimiento social, la visibilidad Modelo J-Matic y la asignación de un 20% de tiempo protegido. Se aplicará la máxima de "enamorarse del problema" mediante herramientas de Design Thinking.
- **Fase 2: Incubación y Fast-Track.** Las ideas seleccionadas operarán bajo un modelo de "Células" multidisciplinarias en un entorno Sandbox. Se habilitará un *fast-track* administrativo (vía rápida en compras y legal) para que los intraemprendedores puedan ejecutar pruebas piloto ("armar el avión volando" de forma controlada), apalancándose en la base de asociados de la cooperativa mediante financiación por hitos (Metered Funding).
- **Fase 3: Escalamiento y Estructuración.** Las iniciativas que demuestren tracción y aprendizaje validado pasarán por un filtro crítico evaluando la Tríada de EAFIT (Deseabilidad, Factibilidad, Viabilidad): Si es adyacente al core (Horizonte 1) se reintegra como un nuevo proceso o unidad de negocio interna. Si es disruptiva (Horizonte 2 o 3, ej. IA o plataformas) se estructura como una entidad jurídica paralela *spin-off*, garantizando agilidad y protegiendo a la cooperativa del riesgo. El líder de la iniciativa podrá acceder a incentivos de largo plazo (Sweat Equity) o posiciones directivas en la nueva unidad, siguiendo las mejores prácticas de retención de talento.

El programa de intraemprendimiento de Coopebombas no debe ser visto como un gasto, sino que se convierte en una póliza de seguro contra la obsolescencia. Al aprovechar el conocimiento interno, Coopebombas deja de ser una empresa que simplemente

reacciona al mercado para convertirse en una organización que crea el mercado, impulsada por el talento que ya posee en sus filas.

En síntesis, el programa de intraemprendimiento propuesto para Coopebombas, fundamentado en los aprendizajes de Bancolombia, Estratek, ALICO, Aral y EAFIT, así como blindado contra las barreras reportadas por la ANDI 2025, debe erigirse sobre tres pilares innegociables: (1) un Comité Directivo que brinde patrocinio y gobernanza ágil mediante entornos controlados *Fast-Track/Sandbox*; (2) un embudo de validación enfocado en la Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad financiando proyectos por goteo (enamorándose del problema y no de la solución); (3) una vía de escalamiento dual que permita integrar mejoras continuas a la cooperativa, y expulsar las disrupciones tecnológicas (IA/Plataformas) en forma de *spin-offs* independientes y (4) el nombramiento de una persona que será responsable del gobierno operativo y estratégico del programa. Solo así, Coopebombas logrará transmutar su vasto capital intelectual en capacidades dinámicas, asegurando su sostenibilidad, rentabilidad y liderazgo en el futuro del ecosistema de movilidad y servicios solidarios en Colombia.

## CONCLUSIONES

La investigación empírica desarrollada a través de las cinco entrevistas semiestructuradas (Bancolombia, Estratek, ALICO, Aral Consultores y el proyecto InHouse de la Universidad EAFIT) proporciona un cuerpo de evidencia contundente que valida y enriquece los postulados teóricos de este trabajo de grado. El análisis cruzado de estas organizaciones, pertenecientes a sectores radicalmente distintos, revela que el éxito del intraemprendimiento corporativo no depende de la industria en la que se opere, sino de la arquitectura organizacional, la gobernanza y la capacidad de la empresa para capitalizar su conocimiento interno sin asfixiarlo con la burocracia del negocio tradicional. Este reto se vuelve vital en una Colombia donde el presupuesto para la innovación pública en 2025 ha quedado reducido prácticamente a cero (0.01% del PGN, según la ANDI), obligando a las empresas a ser sus propios motores de desarrollo.

En primer lugar, la evidencia confirma la imperiosa necesidad de institucionalizar la Ambidestreza Organizacional (Tushman & O'Reilly, 2006). El contraste entre los modelos estudiados ilustra los riesgos de los extremos: por un lado, el modelo orgánico de ALICO, caracterizado por su filosofía de "armar el avión volando", demuestra que una cultura permisiva genera alta velocidad de ideación, pero a costa de una severa fricción operativa con áreas de control como compras y jurídica. Por otro lado, modelos altamente estructurados como el programa NEST de Bancolombia, el Corporate Venturing de Estratek y el embudo de innovación de InHouse (EAFIT), demuestran que la innovación requiere fronteras claras. Para el caso de Coopebombas, la conclusión es inequívoca: el intraemprendimiento no puede depender de esfuerzos heroicos y aislados de sus colaboradores. Requiere un vehículo formal, un "muro cortafuegos" (como lo define Estratek) y un patrocinio ejecutivo inquebrantable desde la Gerencia General que proteja las iniciativas incipientes de los anticuerpos corporativos y la tramitología nacional.

En segundo lugar, respecto al desafío del escalamiento (el "Valle de la Muerte"), las cinco empresas convergen en una estrategia unificada para garantizar la supervivencia de las innovaciones disruptivas o adyacentes: la separación operativa a través de *spin-offs*. Los reportes de innovación advierten que la industria local padece la "Trampa del Horizonte 1" (62% enfocado solo en mejoras continuas). Tanto ALICO en la manufactura (con casos como Tecnas y Talsa), como Aral Consultores en los servicios legales (con su unidad de software), evidencian que el mayor error de las empresas tradicionales es intentar implementar de manera apresurada un nuevo modelo de negocio disruptivo dentro de la estructura, nómina y métricas operativas de la empresa matriz. Para una organización de base asociativa y cooperativa como Coopebombas, este hallazgo traza la hoja de ruta definitiva. Si a partir del conocimiento de sus taxistas, operadores y administrativos se desarrolla una plataforma tecnológica disruptiva (ej. validación por Inteligencia Artificial o nuevos ecosistemas de seguros), la cooperativa no debe gestionarla como un departamento interno más, sino como una empresa derivada de base tecnológica donde Coopebombas actúe como inversionista o matriz incubadora.

Un tercer elemento concluyente de este análisis es la redefinición de los incentivos y la retención del talento humano, solucionando la barrera central de la falta de tiempo de los equipos. La investigación desmitifica la creencia de que la principal barrera para innovar es la falta de presupuesto para bonos económicos. En entornos tradicionales, familiares o fuertemente arraigados, como ALICO y Coopebombas, el "salario emocional" y el reconocimiento público (visibilizado en prácticas como nombrar desarrollos tecnológicos en honor a sus creadores) poseen un peso cultural inmenso en las etapas tempranas de ideación. Simultáneamente, conforme el riesgo y la madurez del proyecto aumentan, modelos como el de Aral Consultores y el "Shark Tank" de InHouse EAFIT demuestran que el verdadero alineamiento a largo plazo se logra mediante esquemas *Win-Win*:

otorgando sweat equity (participación) o liderazgo gerencial a los intraemprendedores, transformando su mentalidad de empleados a socios fundadores.

La culminación de este trabajo de investigación permite establecer que la implementación de un programa de intraemprendimiento en Coopebombas no representa únicamente una adición táctica a su estructura, sino una transformación estratégica necesaria para garantizar su vigencia en el sector transporte. A través del análisis realizado, se concluye que la viabilidad de este programa está intrínsecamente ligada a la capacidad de la alta dirección para adoptar un modelo de gobernanza dual. Esta "ambidestreza organizacional" es fundamental, ya que permite que la operación tradicional enfocada en la eficiencia, la seguridad y la mitigación de riesgos coexista armoniosamente con unidades de experimentación donde el aprendizaje validado y la tolerancia al error controlado sean los pilares fundamentales. Sin esta separación clara de métricas y procesos, cualquier iniciativa de innovación corre el riesgo de ser absorbida o rechazada por el sistema inmunológico administrativo de una empresa de tradicional.

Asimismo, el estudio demuestra que el activo más competitivo de la cooperativa reside en el conocimiento táctico y la experiencia acumulada de sus colaboradores. Se determinó que las barreras para la innovación en Coopebombas no son de naturaleza técnica o financiera, sino predominantemente culturales y estructurales. La existencia de una jerarquía rígida y procesos excesivamente estandarizados ha generado históricamente una resistencia pasiva al cambio. En consecuencia, se concluye que el programa de intraemprendimiento debe actuar como un ecosistema habilitador que proporcione seguridad psicológica y un sistema de incentivos no solo económicos, sino también de reconocimiento y desarrollo profesional que motive a los empleados a transitar de un rol puramente operativo a uno de agentes de innovación.

Por otro lado, la adopción de metodologías ágiles como Lean Startup y Design Thinking dentro del programa propuesto se presenta como la solución técnica más robusta para reducir la incertidumbre inherente a los nuevos proyectos. Al integrar estas herramientas con las fases de captura, incubación y aceleración diseñadas en esta tesis, la organización podrá optimizar el uso de sus recursos, invirtiendo de manera incremental (metered funding) solo en aquellas ideas que demuestren tracción real. En lugar de realizar inversiones iniciales masivas a ciegas, estas metodologías permitirán a Coopebombas validar hipótesis operativas específicas de su sector de forma económica y rápida; por ejemplo, la viabilidad de nuevos servicios de logística de última milla, el despliegue de rutas corporativas compartidas o la adopción de billeteras digitales por parte de los conductores. Esta validación controlada es indispensable en la industria del transporte local, donde la presión competitiva de las plataformas tecnológicas y la ambigüedad regulatoria exigen probar soluciones directamente con el usuario sin comprometer la estabilidad financiera de la cooperativa.

Finalmente, se establece que el éxito a largo plazo de esta iniciativa dependerá de que la innovación deje de ser percibida como un proyecto con fecha de caducidad para integrarse como una capacidad dinámica dentro de la identidad corporativa. Es precisamente el programa de intraemprendimiento propuesto el vehículo institucional encargado de materializar este objetivo. Al dotar a la empresa de una gobernanza clara, tiempos protegidos y un "padrino ejecutivo", el programa transforma la creatividad empírica de los empleados en un proceso sistemático y medible. El diseño de esta tesis ofrece a Coopebombas una hoja de ruta específica para institucionalizar la gestión de dicho conocimiento, permitiendo que la organización no solo reaccione de manera defensiva a las disrupciones externas, sino que utilice a su propio talento humano para

anticipar las necesidades de movilidad y asegurar su liderazgo sostenible en la nueva economía del transporte regional.

## REFERENCIAS

- Accountability Now. (3 de Octubre de 2025). *Intrapreneur Guide: Unlocking Innovation in 2025*. Obtenido de <https://accountabilitynow.net/intrapreneur/>
- Albornoz, E. (3 de febrero de 2025). *Mobility Portal*. Obtenido de <https://www.mobilityportal.eu/es/notes/critical-deadlines-electromobility-colombia>
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Angulo Rangel, F. A., Bracho Navarro, I. E., & Rodríguez Márquez, R. L. (2020). Intraemprendimiento como elemento fundamental en las organizaciones del siglo XXI. *Económicas CUC*, 217-228.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 495-527.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2026). *Reporte Colombia Innova 2025*. Gerencia de Innovación y Emprendimiento.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (23 de Junio de 2021). *www.iadb.org*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://www.iadb.org/es/blog/investigacion-para-el-desarrollo/fomentando-la-innovacion-y-el-emprendimiento-en-america-latina-y-el-caribe>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *JOURNAL OF MANAGEMENT*.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. *MIT Sloan Management Review*.
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Wiley.

- Boston Consulting Group. (2023). *Most Innovative Companies 2023: Reaching New Heights*. BCG Publications.
- Brown, T. (2009). *Change by Design*. Harper Collins.
- Burgelman, R. A. (Junio de 1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- Burgelman, R., & Sayles, L. (1988). *Inside Corporate Innovation*. Free Press.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Gran Encuesta del Empresariado 2022: Innovación y Transformación Digital*. Bogota: Observatorio de la Región.
- Chesbrough, H. (2019). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford University Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Coronado Ríos, B. J. (2022). El intraemprendimiento como promotor para el desarrollo de emprendimientos sociales. *Cooperativismo & Desarrollo*, 1-19.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). Conceptual Model of Entrepreneurship Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-26.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Cuarta ed.). SAGE PUBLICATIONS.
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.

- El Tarabishy, A. (2025). *The Top 10 Micro, Small, and Medium Enterprises Trends for 2025*. Obtenido de <https://icsb.org/icsb-trends/topten2025/>
- García, Y. D., Montoya Arrieta, J. S., & Lombana Caicedo, L. T. (2025). Innovaciones Tecnológicas en Aplicaciones de Transporte para el Sector Logístico en Colombia. *Corporación Universitaria Minuto de Dios*.
- Garvin, D., & Levesque, L. (2006). Meeting the challenge of corporate entrepreneurship. *Harvard Business Review* , 102-12, 150.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (págs. 105-117). Sage Publications.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypo. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). McGraw-hill.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de La Investigación Guía para La Comprensión Holística de La Ciencia* (Cuarta ed.). Ciea Sypal.
- IESE Business School University of Navarra. (4 de Diciembre de 2024). *5 key trends for your 2025 business agenda*. Obtenido de <https://www.iese.edu/insight/articles/trends-2025-business-management-agenda/>
- IESE Business school, & Wayra. (2024). *Corporate Venturing Latam 2024*. Telefónica / IESE.

- International Institute for Management Development. (Agosto de 2025). *Intrapreneurship & engagement: key insights for 2025*. Obtenido de <https://www.imd.org/blog/innovation/intrapreneurship/>
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. *Journal of Management*, 891-927.
- Ireland, R. D., Sirmon, D., & Hitt, M. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 963-989.
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2011). *Emprendimiento corporativo en América Latina: Conceptos, lecciones de la experiencia coreana y plataforma estratégica para su desarrollo en la región*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Harvard Business Press.
- Kraus, S., Breier, M., Jones, P., & Hughes, M. (2019). Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1247-1268.
- Kuratko, D. F. (2007). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*.
- Kuratko, D. F. (2020). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Cengage Learning.
- Lippitz, M. J., & Wolcott, R. C. (2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *MIT Sloan management review*, 49.
- López Rodríguez, C. E., Gutiérrez González, Z. L., & Mogollón Bilbao, K. L. (2021). Innovation processes in the logistics chain of maritime transport in Colombia. *ID EST - Revista Investigación, Desarrollo, Educación, Servicio Y Trabajo*, 1-12.

- López, J. F., & Sánchez, L. M. (2022). Desafíos de la innovación y el intraemprendimiento en el sector transporte en Colombia: Una mirada desde la estructura organizacional. *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 45–58.
- Lu, J. G. (2026). Generative AI Use in Entrepreneurship: An Integrative Review and an Empowerment–Entrapment Framework.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey Bass.
- Montezuma, R. (s.f). *Manual de la innovación: Movilidad y transporte*. Departamento Nacional de Planeación (DNP) / Universidad de Nueva York (NYU).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Orozco, J. (3 de Octubre de 2023). *egade.tec.mx*. Obtenido de EGADE Business School: <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/investigacion/emprendimiento-corporativo-un-camino-propio-para-los-paises-en-desarrollo>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (Cuarta ed.). SAGE Publications.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Harper & Row.
- Portafolio. (11 de Abril de 2024). *Intraemprendimiento, la nueva estrategia corporativa*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/emprendimiento/intraemprendimiento-la-nueva-estrategia-corporativa-602506>
- Prada Ospina, R., Acosta Prado, J. C., & Garzon Castrillon, M. A. (2016). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Estrategias de renovación empresarial en Colombia. *Revista ESPACIOS*, 37.

- Purón, G., & Rivera-Martínez, M. E. (2025). El papel de las TIC, intraemprendimiento y redes de gestión colaborativa en la innovación y la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 65-85.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Ries, E. (2017). *The Lean Startup*. Currency.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Swisspreneur. (14 de Septiembre de 2025). *7 Essential Entrepreneurial Models to Try in 2025*. Obtenido de <https://www.swisspreneur.org/blog/entrepreneurial-models>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Society*.
- Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 37-63.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. (2006). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business Press.
- Viki, T., Toma, D., & Gons, E. (2017). *The Corporate Startup: How established companies can create successful innovation ecosystems*. Vakmedianet.

Villoch, N. (22 de mayo de 2020). *Canal ceo*. Obtenido de canalceo.com:

<https://canalceo.com/desayuno-canal-ceo-virtual-con-nacho-villoch-siguelo-en-directo/>

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications*. SAGE Publications.

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.

Zahra, S. A., Davidsson, P., & Sapienza, H. J. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of management studies*.

## **ANEXOS**

Debido a la extensión de los datos en bruto y con el objetivo de mantener la fluidez del documento principal, las transcripciones completas de las cinco entrevistas a profundidad han sido clasificadas como material complementario, conforme a las directrices de la APA (7ma ed.).

Los archivos originales en formato PDF, video y audio pueden ser consultados y descargados en el siguiente repositorio digital seguro:

**Enlace al repositorio:**

[https://drive.google.com/drive/folders/1jd9mZ9hgw1J6LJD\\_QAo-WkweNko98Ha?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1jd9mZ9hgw1J6LJD_QAo-WkweNko98Ha?usp=sharing)