CAPACIDADES DE INNOVACIÓN QUE IMPULSAN EL DESEMPEÑO EN *STARTUPS*: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE EN MEDELLÍN

Manuela Salinas Lotero

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2023

CAPACIDADES DE INNOVACIÓN QUE IMPULSAN EL DESEMPEÑO EN *STARTUPS*: ESTUDIO DE CASO MÚLTIPLE EN MEDELLÍN

Manuela Salinas Lotero

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento

Asesor: Federico Vásquez

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2023

Nota de aceptación.

_____

_____

_____

_____

Firma presidente del Jurado

_____

Firma jurado

_____

Firma jurado

Medellín, 14 de septiembre 2023

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN *7*

ABSTRACT *9*

INTRODUCCIÓN *10*

JUSTIFICACIÓN *12*

OBJETIVOS *14*

GENERAL **14**

ESPECÍFICOS **14**

1. MARCO CONCEPTUAL *15*

1.1 *STARTUPS* **15**

1.2 INNOVACIÓN **19**

1.3 CAPACIDADES DINÁMICAS **22**

1.4 CAPACIDADES DE INNOVACIÓN **30**

1.4.1 Enfoques de las capacidades de innovación 33

1.4.2 Fuentes de las capacidades de innovación 34

1.4.3 Dimensiones de las capacidades de innovación 36

1.4.4 Tipos de capacidades de innovación 38

1.5 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL **41**

2 DISEÑO METODOLÓGICO *44*

2.1 Enfoque de estudio **44**

2.2 Propuesta diseño de investigación **45**

2.3 Alcance 46

2.4 Selección de muestra 46

2.5 Técnica para la recolección de la información 48

2.6 Técnica para el análisis de la información 49

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS 50

4. CONCLUSIONES 71

TRABAJOS FUTUROS 74

REFERENCIAS 75

ANEXOS 83

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de startups en ecosistema Colombiano 18

Tabla 2. Clasificación de capacidades dinámicas según diversos autores. 25

Tabla 3. Tipos de capacidades de innovación 39

Tabla 4. Segmentación de la muestra 47

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Círculo dorado de Simón Sinek, adaptado al enfoque de innovación 21

Ilustración 2. Marco capacidades dinámicas (Teece, 2018) 23

Ilustración 3. Modelo capacidades dinámicas Garzón (2015) 29

Ilustración 4. Elaboración propria, complementariedad de las capacidades dinámicas de Teece (2007) y Garzón (2015). 40

Ilustración 5. Elaboración propia a partir de Garzón (2015), López y Robledo (2014), Breznik y Hisrich (2014). 43

Ilustración 6. Procedimiento metodológico de la investigación, (Martínez 2006 a partir de Shaw 1999) 45

Ilustración 7. Modelo de madurez Jeston y Nelis (2006) 49

Ilustración 8. Tomada de Organización Adaptable ¿Qué tan preparada está su organización para afrontar la aceleración de los cambios? (Deloitte, 2019) 56

Ilustración 9. Nivel de madurez - Cultura 59

Ilustración 10. Nivel de madurez - Cultura 59

Ilustración 11. Nivel de madurez - Liderazgo 62

Ilustración 12. Elaboración propia, enfoque actualizado, a partir de Garzón (2015), López y Robledo (2014), Breznik y Hisrich (2014) 69

Ilustración 13. Elaboración propia, enfoque actualizado, a partir de Garzón (2015), López y Robledo (2014), Breznik y Hisrich (2014), Acosta (2013), Hogan (2011), Francis (2005)..... 70

RESUMEN

En el presente trabajo de grado se definen los conceptos de *startups*, innovación, capacidades dinámicas, capacidades de innovación y desempeño organizacional, a partir de los cuales se realizó un trabajo de campo utilizando como herramienta de recolección de datos una revisión bibliográfica y entrevistas semi estructuradas a cinco empresas, para así analizar si lo hallado en la literatura guarda relación con las entrevistas realizadas. Lo anterior busca identificar las capacidades de innovación que impulsan el desempeño en las *startups* de Medellín.

Palabras claves: capacidades de innovación, *startups*, desempeño organizacional.

ABSTRACT

In this degree work the concepts of startups, innovation, dynamic capabilities, innovation capabilities and organizational performance are defined, from which field work was conducted using as a data collection tool a literature review and semi-structured interviews with five companies, to analyze whether what was found in the literature is related to the interviews conducted. The above seeks to identify the innovation capabilities that drive the performance of startups in Medellin.

Key words: innovation capabilities, startups, organizational performance.

INTRODUCCIÓN

Se ha demostrado que las *startups* son capaces de generar una gran cantidad de innovaciones, atender nuevos nichos de mercado, incrementar la competencia y, de esta manera, promover la eficiencia económica (Minniti, 2012), entonces ¿por qué no potencializar este tipo de modelo de negocio que genera una gran cantidad de resultados positivos para la región?

La innovación está entre los principales atributos de supervivencia y mejora en el desempeño de los negocios (Rocha et al,. 2019, p. 46), y Hunt (2013) justamente referencia a las *startups* como empresas que son fuente y promoción de la innovación.

En América Latina es preponderante el papel económico y de desarrollo tecnológico desempeñado por *startups*, destacando países como Colombia con ambientes fomentadores de la actividad tecnológica en este tipo de empresas (Gavasa, 2018, como se citó en Rocha et al,. 2019). Por lo cual, se hace necesario ahondar en el entorno de innovación, específicamente en la ciudad de Medellín, para introducir innovaciones escalables y con valor en el mercado, dándole foco, contexto y luz a las capacidades de innovación que apalancan el desempeño en las *startups*.

El objetivo general de esta investigación es comprender, a partir de las herramientas de recolección utilizadas, las capacidades de innovación que se consideran claves para el desempeño organizacional de las *startups*. Para lograrlo, se tienen como objetivos específicos: i) realizar una revisión bibliográfica, utilizando como referencia base la teoría de las capacidades dinámicas, ii) identificar y seleccionar las principales capacidades de innovación de 5 *startups* en Medellín, y iii) analizar las capacidades de innovación identificadas desde una perspectiva teórica práctica.

Este trabajo se divide en cuatro capítulos:

- Marco conceptual donde se pretende ilustrar el enfoque de la investigación y los conceptos claves como *startup*, innovación, capacidades dinámicas, capacidades de innovación y desempeño organizacional.
- La explicación del diseño metodológico que guía el trabajo de campo, basado en el instrumento de entrevistas semi estructuradas, a su vez definiendo el alcance y la muestra a estudiar.
- Análisis de resultados donde se presentan los hallazgos de las entrevistas de las 5 *startups* de Medellín, analizando los datos obtenidos en el contexto del marco conceptual mediante la categorización propuesta e identificando las capacidades de innovación que son comunes y sobresalen en estas empresas.
- El apartado de las conclusiones busca resumir y destacar los puntos más importantes del análisis de resultados.

Finalmente, se espera que este trabajo responda la pregunta de ¿Cuáles son las capacidades de innovación que impulsan el desempeño en las *startups* de Medellín? y tener contexto para cada uno de los objetivos específicos, con el fin de que sirva de apoyo para estudios futuros.

JUSTIFICACIÓN

Una *startup* (empresa emergente de base tecnológica) es un nuevo emprendimiento creado para desarrollar su propuesta de valor en condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2011; Tanev, 2012), con el propósito de diseñar e implementar un modelo de negocio replicable, escalable y rentable (Blank & Dorf, 2012). Estos nuevos emprendimientos han tomado posicionamiento en el mundo de los negocios por su impacto económico y social, pues cuando se consolidan, tienen la capacidad de crear riqueza, renovando la estructura empresarial o creando nuevos mercados (Acs, 2010; Fritsch, 2011; OCDE, 2016). Por lo anterior, es necesario identificar los componentes que impulsan su desempeño y perdurabilidad en el tiempo, para que este tipo de empresas pueda seguir potencializándose y generando impactos en diferentes niveles de su entorno, que es justamente lo que se pretende alcanzar con este trabajo. Los hallazgos de esta investigación tienen el potencial de revelar patrones y características esenciales de este tipo de empresas y que pueden ser posteriormente de referencia para ahondar en su estudio y ponerlo en práctica, buscando un efecto multiplicador en su operación.

Así pues, uno de los conceptos con el cual se suele relacionar una *startup*, y al cual se le ha dado un gran peso dentro de su gestión, es con innovación, pues se argumenta que su creación de valor y operaciones está basada en su alta capacidad innovadora (Aulet & Murray, 2013), y con base a esto se podrían identificar los puntos diferenciadores de crecimiento y desarrollo.

Las capacidades de innovación, que vienen incluidas en las capacidades organizacionales, son definidas como la capacidad de la empresa para emplear sus activos, tangibles e intangibles, en realizar las tareas que mejoren el desempeño y la productividad de otros recursos que posee la

organización (Maritan, 2001). Las mismas han sido identificadas como una de las principales fuentes para la generación y desarrollo de la ventaja competitiva, por lo que estas capacidades son consideradas un factor crítico de éxito, ya que es la acumulación colectiva de habilidades, conocimientos, y experiencias de los empleados a lo largo de la historia de la organización. De tal forma que, es preciso, identificar y analizar estas capacidades, pues a partir de los hallazgos de este trabajo, podrían ser tomadas en cuenta por las *startups* para que su desempeño y supervivencia sean escalables y continúen generando valor e impacto económico y social.

OBJETIVOS

GENERAL

Comprender cuáles son las capacidades de innovación claves para el desempeño de las *startups* en el contexto de Medellín.

ESPECÍFICOS

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre autores, teorías y modelos clave sobre las capacidades de innovación, utilizando como referencia base la teoría de las capacidades dinámicas.
2. Identificar y seleccionar las principales capacidades de innovación de 5 *startups* en Medellín.
3. Analizar las capacidades de innovación identificadas desde una perspectiva teórica práctica.

1. MARCO CONCEPTUAL

Para guiar este ejercicio investigativo, el marco conceptual pretende proporcionar una base teórica que abarque los conceptos que se tomarán en cuenta para el desarrollo del trabajo. Es necesario recopilar las definiciones y enfoques de autores inicialmente desde una perspectiva contextual, como lo es la definición de *startups* e innovación, para luego profundizar en el tema central de capacidades, capacidades dinámicas y capacidades de innovación.

1.1 *STARTUPS*

Según la Real Academia Española (2013), el término *startup* traduce una empresa de reciente creación y de base tecnológica. Es un anglicismo que se traduce al español como empresa emergente.

La palabra *startup* tiene sus orígenes en 1970 con la creación de Silicon Valley, término que se expandió por todo Estados Unidos y, ahora, en cada país del mundo (*Startup* Genome, 2019). Sin embargo, fue en 1990 cuando este tipo de emprendimientos tomó lugar como motor clave del crecimiento económico, la creación de empleo y la innovación (Ruiz, Soriano & Coduras, 2016). Aunque el concepto tenga un tono contemporáneo, existen varios autores que ya lo han definido y estudiado, como Eric Ries, Aulet & Murray, Blank y Dorf, los cuales se citarán para dar lineamiento a la definición de este concepto.

Siendo acuñada inicialmente la definición de *startup* por Steve Blank, quien sería el padre del emprendimiento moderno, profesor de Stanford y emprendedor, su alumno Eric Ries (2011),

escritor del libro Lean Startup, reconocido personaje de Sillicon Valley y también emprendedor, popularizó la definición de este tipo de organizaciones como aquella empresa o institución que se desarrolla bajo condiciones de incertidumbre extrema, que tiene como núcleo la innovación para crear productos y servicios que desean revolucionar el mercado. Es una organización temporal que tienen como razón de ser la creación y la innovación, buscando un modelo de negocio repetible y escalable (Blank y Dorf, 2012), así lo mencionan en su libro "El manual del emprendedor". Se trata de nuevas ideas de negocio que satisface una necesidad en un mercado particular (Gómez y Botero, 2015).

También, Aulet & Murray (2013) definen a este tipo de empresas como impulsadas por la innovación, persiguiendo oportunidades globales y que tienen una clara ventaja competitiva y alto potencial de crecimiento. Una *startup* es una empresa diseñada para crecer rápido (Graham, 2012), mediante ideas novedosas para diferenciar sus productos y ejecutar eficazmente esas ideas para obtener beneficios (Kaul, 2013; Shane y Venkataraman, 2000) a un ritmo de crecimiento totalmente exponencial (Fazio, 2019).

Se ha evidenciado el impacto de este tipo de empresas pues rejuvenecen el tejido empresarial, incrementan la competencia para la innovación, introducen nuevos productos, servicios y modelos de negocio, crean nuevos mercados y ofrecen soluciones novedosas a problemas emergentes (OCDE, 2016). Estas nuevas empresas operan en entornos dinámicos que cambian rápidamente con mayor riesgo e incertidumbre (Ries, 2011). Es por lo anterior, que su funcionamiento debe ser iterativo, centrado en el cliente y dirigido por los datos, tomando como bandera de acción la agilidad y la innovación (Blank y Dorf, 2022).

La región de América Latina no es indiferente a la influencia y desarrollo de este tipo de empresas, menos Colombia. De hecho, el Índice de Innovación Global (GII) de 2023, que clasifica las economías mundiales según su innovación y capacidades, ubicó a Colombia en el puesto 66, ocupando así el puesto 4 entre las 18 economías de América Latina y el Caribe (WIPO, 2023). Colombia es destacado en América Latina por tener el mejor promedio de crecimiento de *startups* en los últimos tiempos, después de Brasil, siendo el país con el surgimiento más rápido de *startups* (Soonicornios Club, 2023), aumentando además en un 63% las operaciones de capital de riesgo, así lo menciona Bloomberg en su análisis 2022.

El informe Colombia Tech Report 2022-2023 evidencia como en el país el 80% del total de *startups* se encuentran en 2 departamentos principales, Bogotá D.C con un 60,42% seguido de Antioquia con un 20,17% (p.35). Además, el reporte evidencia que actualmente cuenta con un alto potencial de crecimiento en términos de *startups*, pues el 85% de posibilidad de inversión se encuentra en etapa temprana. Y si bien las *startups* apoyan el cambio estructural en la economía, generando dinamismo al sistema productivo y la generación de empleo (OCDE, 2015), este escenario indica el potencial de crecimiento que hay en el país, por ende, la importancia en la identificación de capacidades que impulsan el desempeño de este tipo de empresas podría jugar un papel fundamental para el logro objetivos país en materia económica, de empleo y social.

Algunas definiciones de los actores más representativos en el ecosistema Colombiano:

Tabla 1. Definiciones de startups en ecosistema Colombiano

Definición de *startup*	Fuente
"Una *startup* es una empresa en sus primeras etapas de operación que está enfocada en desarrollar y llevar al mercado nuevos productos o servicios que resuelvan un problema específico".	**Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) (2016)**
"Una *startup* es una empresa que tiene un modelo de negocio basado en productos o servicios innovadores que ofrecen un alto valor añadido al mercado y tienen potencial para crecer rápidamente".	**Innpulsa Colombia (2017)**
"Una *startup* es una empresa recién establecida que tiene como objetivo ofrecer una solución innovadora a un problema, con el potencial de escalar y crecer rápidamente, y de interrumpir el mercado".	**Ruta N Medellín (2020)**

Finalmente es importante señalar para este trabajo la diferencia entre "pyme" y "*startup".* Según Lascuráin (2014), la mayoría de las *startups* pueden considerarse pymes; los principales factores de diferenciación con respecto a las pymes tienen que ver con la condición de escalabilidad, el grado de innovación, operación basada en tecnología y el potencial para afectar al sector, producto o servicio.

La definición "empresa emergente de base tecnológica" puede asociarse a una *startup*, sin embargo, bajo esta definición no se alcanza a globalizar el término, pues en el contexto nacional e

internacional son completamente relevantes otros aspectos como un modelo de negocio escalable y una gestión ágil. Por lo anterior, se toma la decisión de que para el desarrollo de este trabajo se utilizará el anglicismo *startup*, y, se entenderá el término como una organización joven guiada por la innovación y el cambio, que busca un modelo de negocio escalable y ágil, obteniendo resultados excepcionales que generan crecimiento económico y sostenibilidad mediante productos y servicios que revolucionan el mercado.

1.2 INNOVACIÓN

Como se evidencia en las definiciones del apartado anterior, uno de los componentes que más se repite entre los autores es la presencia de innovación en el concepto *startup.*

La innovación se entiende como la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso, capaz de aportar algún elemento diferenciador, la apertura de un nuevo mercado o el descubrimiento de una nueva fuente de materias primas o productos, medido por el proceso de "destrucción creativa" en el que las nuevas tecnologías desplazan las antiguas (Schumpeter,1942, como se citó en Formichella, 2005). Este definición ha sido desarrollada durante los años, es así como la OCDE, en su Manual de Oslo (2018), continúa refiriéndose a la innovación como un nuevo o mejorado producto, servicio o proceso (o una combinación de ambos) y que ha sido puesto a disposición de clientes o implementado en los procesos de la empresa.

Otros autores como Tidd, Bessant y Pavitt (2008) definen la innovación como el conjunto de actividades organizacionales para la creación o adquisición de soluciones, prototipos, producción y comercialización de productos y servicios. Kaufman y Cropley (2011) la expresan como la capacidad de las organizaciones para influir en sus recursos organizacionales, de marketing, habilidades gerenciales, conocimientos, capacidades y estrategias organizacionales para la eficacia

y el éxito empresarial, y Aulet & Murray (2013) se refieren a ella como ideas nuevas para el dominio técnico, de mercado o de modelo de negocio enfocando la necesidad de construir una ventaja competitiva tomando los recursos de hoy y hacer algo distintivo con ellos, haciendo hincapié en que la innovación no se limita a la tecnología.

Según estas primeras definiciones, la innovación implica entonces diferentes aspectos, pero todos ellos convergen en la idea de la integración y comercialización de algo nuevo, ya sea un producto, un servicio, un proceso o un método organizacional (OCDE, 2006). En cualquier caso, llevando la definición desde una perspectiva de introducción de novedades o de rendimiento empresarial, la innovación es un proceso clave de las empresas pues permite la creación de ventajas competitivas gracias a la introducción de productos y servicios nuevos o mejorados al mercado, y respalda la eficiencia productiva y organizacional por medio de la creación o mejora de los procesos de producción y entrega (Medellín, 2013).

Así las cosas, la innovación es uno de los factores clave necesarios para producir cambios y, por tanto, generar desarrollo, riqueza, y ventajas competitivas en las organizaciones; es por ello que se ha convertido en un tema central de estudio dentro del marco del funcionamiento de las empresas (Damanpour & Wischneysky, 2006; Teece, 2007; Restrepo et al., 2016; Cherubin, 2017), y se necesitará cada vez más para impulsar el crecimiento, el empleo y mejorar los niveles de vida, pues se evidencia cómo en países de América Latina, pues es es una forma de aumentar la competitividad, diversificar la economía y ampliar el valor agregado (OCDE, 2010). En esta línea, se destaca que los procesos de transformación económica, social y cultural dan pie al desarrollo

económico, el cual se ve apalancado por la innovación (Schumpeter,1942, como se citó en Formichella, 2005).

Hoy las organizaciones reconocen lo anterior y buscan que la innovación sea un proceso que pueda ser gestionado, controlado y medido, viéndose necesario tener ciertas capacidades con el fin de lograr ser competitivo en el mercado (García, 2014). Es así como la innovación dejar de ser un hecho accidental mediante la intervención y desarrollo de variables organizacionales, como lo son las capacidades de innovación (Arias-Pérez, 2016).

El siguiente círculo dorado de Simón Sinek ejemplifica la relación entre los conceptos y facilita la comprensión del marco conceptual a este punto del trabajo para el lector:

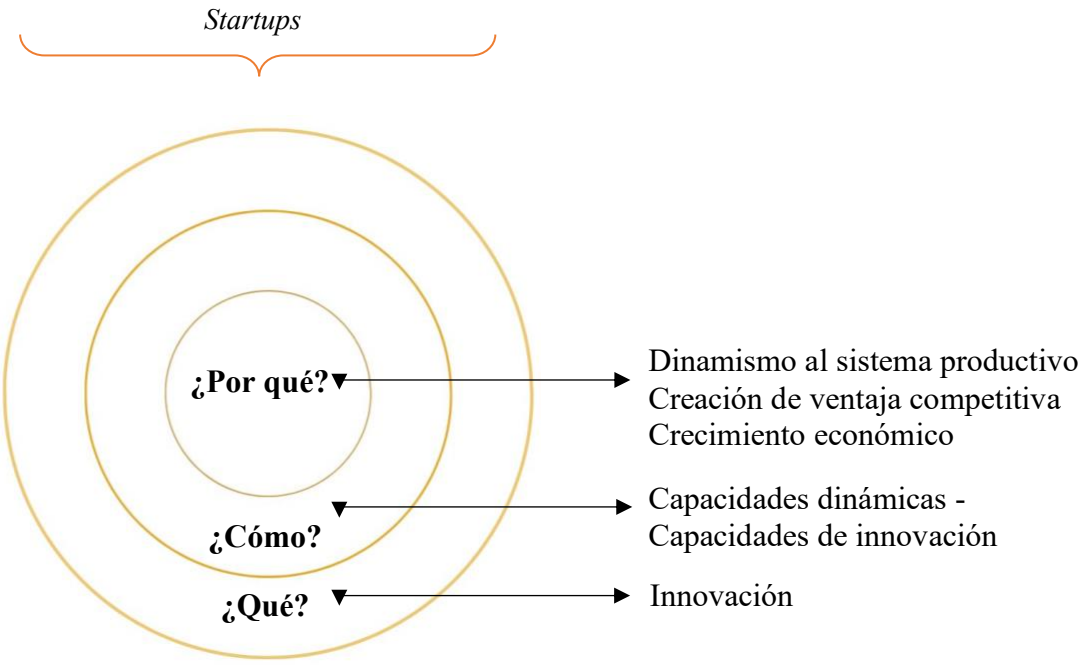

Ilustración 1. Círculo dorado de Simón Sinek, adaptado al enfoque de innovación

1.3 CAPACIDADES DINÁMICAS

Según la Real Academia Española, se entiende la palabra capacidad como aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo. Esta definición se adecua también al entorno empresarial donde las capacidades organizacionales se definen como el conjunto de habilidades que despliega la organización para llevar a cabo una actividad o tarea (Acosta, 2010), que permiten generar fuertes ventajas competitivas en el mercado por medio de la optimización de sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993), mejorando así su desempeño y productividad (Peteraf, 2013). Estas capacidades son determinadas intangibles, por esto que hacen parte de las personas, grupos, en la interacción, cooperación e incluso en la toma de decisiones (Acosta Prado, 2013).

Diferentes autores referencian las capacidades que existen dentro de las organizaciones, como Wang y Ahmed (2007) que las clasifican en:

1. Recursos de la empresa
2. Capacidades esenciales o centrales
3. Capacidades dinámicas: logran competitividad en contextos actuales y entornos dinámicos.

Por otro lado, Acosta y Fischer (2013) proponen otra caracterización:

1. Capacidad funcional: desarrollo adecuado de las actividades diarias para la continuidad del negocio.
2. Capacidades dinámicas: permiten el desarrollo de nuevas capacidades para enfrentar un entorno cambiante e incierto.
3. Capacidades de aprendizaje organizacional: conocer y aprender del entorno para crecer.

En concordancia con lo anterior, se pone en evidencia la relevancia de la perspectiva de las capacidades dinámicas en el estudio de capacidades organizacionales, surgiendo en los últimos años como pilar en la obtención de ventajas competitivas por parte de las empresas, incluso cuando operan en entornos de rápido cambio (González, Sáez, Castro, 2009).

El estudio de las capacidades dinámicas se remonta desde Schumpeter, sin embargo, el análisis focalizado del término tomó mayor relevancia desde Teece (1997). Este economista definió las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio, entendiendo su definición alineada con el resultado innovador. Unos años más tarde, Teece (2007) volvió a definirlas en un sentido amplio como aquellas capacidades de la empresa difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades, con un enfoque claro en el aumento de desempeño. Son aquellas actividades y evaluaciones que canalizan otras capacidades y recursos para mantener la aptitud externa.

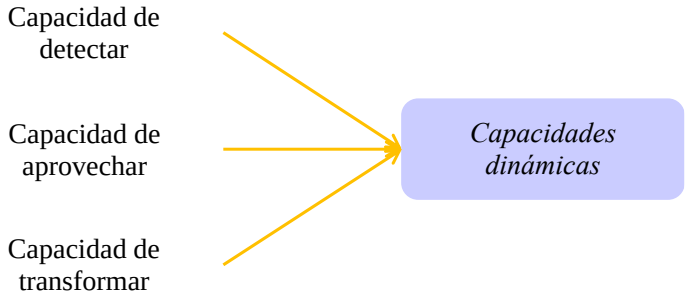

Ilustración 2. Marco capacidades dinámicas (Teece, 2018)

Detectar, aprovechar y transformar lo que sucede en el entorno para orquestar los recursos y capacidades de la empresa, buscando una ventaja competitiva bajo un cambio tecnológico rápido, es la definición global que tiene Teece (2018).

Similarmente, Barreto (2010) expresa que estas capacidades son el potencial de la empresa para resolver problemas en forma sistemática, dada su tendencia a detectar las oportunidades y amenazas y para tomar decisiones, logrando un grado alto de conocimiento porque integran las capacidades centrales de la organización (Felin & Powell, 2016) y desencadenan en cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, con el fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable (Miranda, 2015). Hay que hacer notar que una de las caracterizaciones que se tienen de las capacidades dinámicas como procesos específicos e identificables son el desarrollo de productos y toma de decisiones estratégicas y alianzas, tomando en cuenta que son este conjunto de procesos puntos comunes entre las empresas Eisenhardt y Martin (2000), podrían entonces hacerse una referencia a la denominación como mejores prácticas o, eficiencia superior, dentro del entorno organizacional, que puede ayudar a guiar a todos los gerentes hacia mejores perspectivas de un alto desempeño sostenido a largo plazo (Teece, 2018).

En la siguiente tabla se puede evidenciar la clasificación de las capacidades dinámicas bajo diversas dimensiones fundamentales.

Tabla 2. Clasificación de capacidades dinámicas según diversos autores.

Autor	Capacidad	Explicación	Nivel de innovación
Teece 2018	**Capacidad para detectar oportunidades**	Estar en constante investigación, aprendizaje e interpretación del entorno interno y externo, detectando así opciones de productos o servicios. Las actividades de búsqueda son relevantes para captar información precisa sobre qué es lo que sucede en el entorno del negocio e incluye a los clientes, proveedores y competidores o rivales. Revisar el modelo de negocio integrando creatividad, visión y análisis del entorno.	La innovación se evidencia como un vehículo que hace parte de algunas capacidades. Se reconoce el papel de la innovación como generador de cambio y ventaja competitiva, pero no se hace explícita dentro de las capacidades.
	Capacidad de aprovechar oportunidades	Posterior a identificar las oportunidades, el materializar productos, servicios o procesos para lograr las ventajas respecto al entorno. Mantener y mejorar es	

		fundamental para el logro de resultados.	
	Capacidad para gestionar amenazas y reconfigurar recursos	Recombinar y reconfigurar recursos y estructuras organizacionales a medida que tanto los mercados como las tecnologías van cambiando	
Zapata 2021	**Capacidad de adaptación**	Enfrentar entornos cambiantes enfocado a nuevos diseños organizacionales que permita enfrentar la incertidumbre. Reaccionar adecuadamente frente a los cambios del entorno.	Para cada una de las capacidades se integra de manera latente la innovación, ya sea como proceso o como resultado.
	Capacidad de absorción	Comprender, asimilar y aplicar el conocimiento externo en los procesos organizacionales para hacer frente a los cambios. Relacionado con gestión de la innovación.	
	Capacidad de aprendizaje	Crear conocimiento organizacional y teorizar los	

		métodos para que este conocimiento pueda ser manejado posteriormente en la práctica	
Garzón 2015	**Capacidad de adaptación**	La organización tiene que ser capaz de adaptar o reconfigurar el nuevo conocimiento y/o las estructuras organizacionales a sus necesidades.	El autor integra directamente la innovación como capacidad dinámica
	Capacidad de absorción	En relación al conocimiento externo, la capacidad para adquirir, asimilar y transformar el nuevo conocimiento	
	Capacidad de aprendizaje	Refinar y ampliar las habilidades existentes para crear otras nuevas a partir de la incorporación del conocimiento adquirido y transformado.	
	Innovación	Genera las relaciones entre recursos y capacidades con la cartera de productos y servicios cuando se opera en entornos de rápido cambio.	

Aunque varias organizaciones compartan características similares para explicar las capacidades dinámicas, no quiere decir que sean exactamente iguales en todas las empresas y, mucho menos, que la multiplicación del valor o la ventaja competitiva sean suficientes por el hecho de hacerlas explícitas (Eisenhardt y Martin, 2000). Estos autores argumentan que este tipo de capacidades son condiciones necesarias, pero no suficientes, para generar ventaja competitiva. Las capacidades dinámicas juegan un rol clave en los procesos de creación y evolución de nuevas empresas, su entrada exitosa al mercado y su supervivencia (Sapienza et al., 2006). Es así como estas empresas jóvenes parecieran depender aún más del desarrollo de capacidades únicas y dinámicas para sobrevivir, apropiarse de los beneficios de sus innovaciones, adaptarse a cambios externos, para poder crecer.

Según las definiciones anteriores, se evidencia como las capacidades dinámicas y la estrategia se combinan para crear y refinar un modelo de negocios de alto desempeño, que guía una transformación organizacional (Teece, 2007), pues le permiten a las empresas identificar configuraciones rentables de competencias y activos, ensamblarlas y orquestarlas y luego explotarlas con una organización innovadora y ágil (Schoemaker et al., 2018).

Como resultado de las definiciones e implicaciones anteriores, diferentes autores propusieron modelos para ilustrar las capacidades dinámicas. Es así como desde el modelo de capacidades dinámicas de Teece, se apalancó el modelo de Garzón.

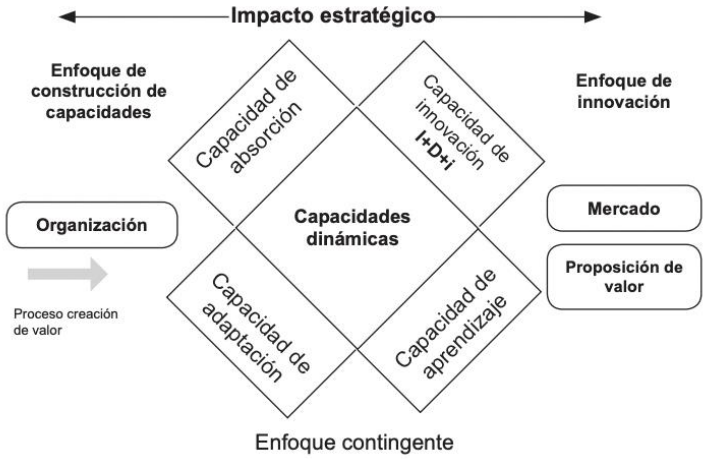

Ilustración 3. Modelo capacidades dinámicas Garzón (2015)

Para este trabajo se decidió adoptar el modelo de capacidades dinámicas de este último autor, pues integra lo expresado por Teece, y añade al modelo las capacidades de innovación.

Para Garzón (2015) las capacidades dinámicas son definidas como esa potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación o renovación de las competencias core, buscando responder a los cambios del mercado mediante el desarrollo de nuevos productos, servicios y/o procesos, y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio apalancados en tecnología e innovación que amplían la ventaja competitiva. Dado el entorno activo y cambiante de las *startups*, las capacidades dinámicas toman sentido en la creación de conocimiento y estrategias para responder competitivamente a los retos del mercado y del negocio, de forma rápida.

Gracias a este autor, el enfoque de capacidades dinámicas concede a la capacidad de innovación como uno de los instrumentos más eficaces para neutralizar las amenazas y explotar las oportunidades que ofrece el entorno (García & Navas, 2007).

Así mismo, La Universidad Simón Bolívar, en su libro "Competitividad e innovación: el poder competitivo de la innovación" (Guerra, 2018) caracteriza la participación de la innovación como capacidad dinámica según lo siguiente:

1. La innovación es una habilidad.
2. Es un componente organizacional pues requiere de la intervención de distintas áreas de la empresa, enfocados en generar resultados desde los puntos de vista interno y externo.
3. La innovación es constante al cambio, permitiendo una alta adaptabilidad.
4. Es orientada al mercado
5. Crea ventaja competitiva

Finalmente, las capacidades dinámicas son, por tanto, factores clave en la innovación y la optimización del curso estratégico global de futuro empresarial, consisten en hacer las cosas correctas en el momento adecuado, basadas en el desarrollo de nuevos productos (y procesos), procesos únicos de orquestación gerencial, una cultura organizacional sólida y orientada al cambio y una evaluación profética del entorno empresarial y las oportunidades tecnológicas (Schoemaker et al., 2018).

1.4 CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

Se ha venido mencionado a lo largo de esta investigación que la innovación está dejando de ser un hecho accidental, para convertirse en algo gestionable, sistemático, medible y controlable. Así, las empresas, con el ánimo de aumentar la efectividad en esta materia, han venido interviniendo las

diversas variables organizacionales, buscando transformarlas y alinearlas con ese propósito, que en otras palabras equivale a desarrollar capacidades de innovación (Arias, et ad, 2014 pp. 306-318).

Como se evidenció anteriormente, las capacidades de innovación provienen del modelo de capacidades dinámicas, siendo éstas las que apalancan la configuración de los recursos y activos que facilitan la adaptación al entorno (Mendoza, 2018), buscando generar ventajas competitivas y respuestas a los cambios del mercado. En este orden de ideas, el desarrollo de las capacidades de innovación posibilita la implementación de estrategias orientadas a la innovación que logran alcanzar los objetivos organizacionales (Baden-Fuller & Volberda, 1997).

Ahora bien, siguiendo con la conceptualización de Garzón (2015), el autor destaca justamente que uno de los tipos principales de capacidades dinámicas son las capacidades de innovación. Este autor las define como una habilidad dentro de la organización que busca soluciones, mediante el desarrollo, adaptación y reconfiguración el conocimiento en pro de las capacidades organizacionales que dan como resultado acciones útiles.

Para complementar esta definición, otros autores como Wang & Ahmed (2004) exponen que son habilidades que buscan el desarrollo de nuevos productos y servicios, métodos de producción, identificación de mercados, el descubrimiento nuevas fuentes de suministro y el desarrollo de nuevas estructuras organizacionales, orientado todo lo anterior a la estrategia, y logrando ser el catalizador de ventajas sobre los demás competidores del mercado Guan y Ma (2003). Christensen (1995) las ubica dentro de la organización no solo en los departamentos de I+D, sino también en

los procesos funcionales y transversales de la gestión de las empresas, adicionando nuevas capacidades en diferentes áreas de la organización.

Así mismo, Zairi (1995), entiende las capacidades de innovación como el resultado de la interacción entre estrategia, valores compartidos, estilo de dirección, estructura, habilidades, staff y sistemas. Son referenciadas como un grupo de características internas de las organizaciones, entendidas como capacidades o habilidades que logran desempeño competitivo, a través de su correcta gestión (Yam *et al*. 2004). Cummings (2013) las define como la unión sincronizada del cúmulo de saberes y la capacidad para movilizar distintos recursos internos y externos necesarios para desarrollar una idea innovadora. La habilidad de convertir el conocimiento y pensamientos en nuevos productos, servicios, procesos y métodos (Samson, 2001).

Por lo anterior, la capacidad de innovación resulta siendo ese potencial de nuevas ideas, identificación de oportunidades de mercado e implementación de innovaciones a través del aprovechamiento de recursos y capacidades existentes (Hii y Neely, 2000). Es la capacidad de transformar continuamente el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas en beneficio de la empresa y sus partes interesadas (Lawson y Samson, 2001), así como la fuente principal de competitividad de las compañías, donde la innovación es la fuente de generación de conocimiento y trabaja consecuentemente con el proceso de aprendizaje (Teece, 2017).

Aprender y transformar el conocimiento y las ideas en productos, procesos y sistemas nuevos o mejorados en beneficio del desempeño organizacional, es el principal objetivo relacionado con las capacidades de innovación (Birchall y Tovstiga, 2005), alcanzando un mayor valor cuando se

ubican en contextos dinámicos, los cuales requieren una adaptación continua frente a los cambios que se producen (De Castro. C. G. L. S, 2009).

La capacidad de innovación no es un factor aislado, sino que está vinculada con otras capacidades dinámicas (Birchall y Tovstiga, 2005), viéndose así en completa relación con las capacidades de Garzón (2015) de aprendizaje y absorción que mueven el conocimiento, en línea con la capacidad de adaptación que es justo una necesidad en entornos cambiantes como lo es el actual, y toma mayor relevancia en el entorno de *startups.*

1.4.1 Enfoques de las capacidades de innovación

Como se ha venido mencionando a lo largo del documento, la innovación se encuentra implicada en diferentes dimensiones de la organización, es por esto que ha sido estudiada en diversos enfoques (López, 2006).

- Funcionalista (Yam et al., 2004) (Hogan et al., 2011) (Yam et al., 2011): cada área de la empresa tiene ligada un conjunto de capacidades de innovación que de alguna manera son inherentes a esa área.
- Procesos (López y Lugones,1997) (Essmann, 2009) (Bravo y Herrera, 2009) (Perdomo et al., 2016): una capacidad puede estar en varias unidades de la organización, ya que las capacidades están presentes en todas las etapas del proceso innovador.
- Activos (Christensen, 1995): se defiende que las capacidades de innovación como activos están a menudo en diferentes contextos organizacionales.
- Sectorial (Martínez, 2009): las capacidades de innovación se configuran según el producto que elabora o sector al que pertenece la empresa.

Finalmente, se identifican otros dos grandes enfoques (Leskovar-Spacapan y Bastic, 2007, como se citó en Arias et al., 2014) en el ámbito organizacional: el estratégico y el tecnológico. El enfoque estratégico considera la innovación como un hecho cultural, como el resultado de la intervención de todos los miembros de la organización bajo la orientación de la estrategia. Por su parte, el enfoque tecnológico sostiene que la generación de nuevos productos está determinada principalmente por la tecnología y las actividades de I+D.

1.4.2 Fuentes de las capacidades de innovación

Existen diferentes posturas que referencian las fuentes de capacidades de innovación**.** Se resalta ampliamente al conocimiento como una fuente muy importante para accionar la innovación, el cual se puede reflejar en condiciones internas y externas (Acosta Prado, 2013). El hecho de identificar, absorber, asimilar y transformar el conocimiento, hace que se construya la capacidad de innovación (Zahra & George, 2002), representado en innovaciones de procesos, servicios, productos, sistemas, etc. La colaboración entre individuos es la base para la gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995). La colaboración entre organizaciones es también una fuente potencial de conocimiento (Inkpen & Dinur, 1998). Tomando así la tipología de las fuentes externas previamente revisadas.

Asimismo, varios autores referencian la capacidad absorción de conocimiento como una habilidad de los colaboradores para adquirir conocimiento externo y utilizarlo para el desarrollo de la capacidad de innovación (Cohen & Levinthal, 1990). Según Winter (2003), la configuración o

transformación del conocimiento puede parar o promover el desarrollo de la capacidad de innovación.

Otros autores proponen las siguientes fuentes relacionados con la capacidad de innovación como:

Capital humano

Leonard y Sensiper (1998) ponen en alta relevancia el conocimiento y habilidades del equipo que coaccionan cambios y crecimiento empresarial. Este capital logra ser desarrollado por contratación con alta formación profesional, o mediante la capacitación interna.

Liderazgo

Se identifican dos tipos de liderazgo que intervienen en el proceso de innovación: transformacional y transaccional. (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009). Estos dos tipos de liderazgo incrementan la transferencia de conocimiento, influencian la capacidad innovadora y motivan al cambio (Cooper & Kleinschmidt, 1996).

Cultura

Se enfoca en propiciar la interacción entre individuos, y aquí se encuentra la base de la transferencia de conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995). La habilidad para crear nuevas redes en pro de soluciones, así como el fomento de la creatividad, genera, crean y activan espacios propicios para intercambio de conocimiento y que facilitan el desarrollo de capacidades de innovación.

Estructuras y sistemas

Es importante que la estructura organizativa sea flexible para facilitar los procesos de transferencia de conocimiento (Gold, Malhotra, & Segars, 2001). Poner en práctica políticas formales, informales, procesos laxos e integrados, así como incentivos, orienta a la innovación.

En concordancia, se encontró en el modelo explicativo de Acosta (2013) que realiza una clasificación de condiciones facilitadores internas que cumplen un papel fundamental para la influencia en las fuentes de las capacidades de innovación. Se destacan a continuación:

a) Propósito estratégico
b) Estructura flexible
c) Tecnologías de la información y las telecomunicaciones
d) Ambiente interno: caracterizado en componentes como cultura y clima, espacios de conocimiento, abrasión creativa, experimentación continua, creatividad.

1.4.3 Dimensiones de las capacidades de innovación

Las capacidades de innovación no solo se restringen a nuevas innovaciones o lanzamientos constante en productos o servicios, debe ser parte de la cultura corporativa y abarcar todo el entorno organizacional (Tidd et al., 2008).

Adler y Shenbar (1990), generan la siguiente clasificación de dimensiones dek las capacidades de innovación:

1. Desarrollar de nuevos productos para satisfacer mercados y necesidades.
2. Aplicar tecnología a los procesos enfocado en nuevos productos.

3. Desarrollar y adoptar nuevas tecnologías de productos y procesos actuales para satisfacer las necesidades futuras.
4. Responder a actividades tecnológicas accidentales y oportunidades inesperadas desde el mercado o los competidores.

Hogan *et al*. (2011) brinda otra identificación de dimensiones:

1. Capacidad de innovación orientada al cliente (CIOC): habilidad para proveer a los clientes nuevos servicios y productos, la habilidad para resolver los problemas de los clientes de maneras innovadoras.
2. Capacidad de orientación al mercadeo (CIOM): habilidad de una organización para desarrollar e implementar nuevas propuestas o enfoques, al igual que la habilidad para implementar programas de mercadeo innovadores para sus productos y servicios para mantenerse adelante y sobresalir en el mercado.
3. Capacidad de innovación de orientación a la tecnología (CIOT): habilidad de una organización para adoptar nuevo software, sistemas integrados y tecnología; al igual que la habilidad para innovar con software y tecnología, para mantenerse adelante y sobresalir en el mercado.

Por otro lado, Essmann, Heinz & Niek (2019) enuncian tres dimensiones que enfocan aspectos fundamentales de una organización para lograr un abordaje holístico.

1. Proceso de innovación: las prácticas, procedimientos, actividades, etc. que toman ideas y/o oportunidades a través de conceptos, luego a través del desarrollo y la implementación y

eventualmente a una etapa de comercialización y operación (que puede incluir refinamiento y optimización continuos). Básicamente, se refiere a la competencia de Innovación.

2. Conocimiento y competencia: el proceso de innovación requiere un conocimiento y una competencia tanto específicos como de base amplia, ya sea dentro de la organización o aún por hacerlo.
3. Apoyo organizacional: las estructuras, los recursos, las medidas, la infraestructura, la estrategia y políticas, liderazgo, etc. necesarios para apoyar el proceso, y el conocimiento y requisitos de competencia para la innovación.

Finalmente, Francis y Bessant (2005) describen la capacidad de innovación como la aptitud para explotar nuevas ideas con éxito, identificando 6 dimensiones relevantes:

- Dirección
- Capacidad
- Cultura
- Aprendizaje
- Toma de decisiones
- Estructura y procesos.

1.4.4 Tipos de capacidades de innovación

En la siguiente tabla se realiza un comparativo donde se evidencian las capacidades de innovación ligadas a los procesos según diferentes autores. Se dice que las capacidades de innovación son un activo especial, que comprende diferentes áreas claves que generan un impacto importante en el desempeño de las organizaciones (Guan et al., 2006).

Tabla 3. Tipos de capacidades de innovación

	Autores			
	Guan y Ma, (2003)	**Yam et al. (2004)**	**Wang, Lu y Chen. (2009)**	**López, Montes, Vásquez (2012)**
Capacidades de innovación				
Aprendizaje	x	x		
Procesos	x	x	x	
Productos y servicios	x	x	x	x
Marketing y comercial	x	x	x	x
Explotación	x			
Desarrollo humano	x	x		x
Planeación Estratégica	x	x		
Asignación de recursos		x		
Toma de decisiones			x	
Tecnológicas				x

También, es necesario incluir la clasificación sobre las capacidades de innovación que se remonta a los años 90, pero sigue teniendo mucho sentido e impacto en el comportamiento actual de las organizaciones, propuesta por Adler y Shenhar (1990), los cuales no discriminan empresa o nivel corporativo:

- Capacidad de satisfacer los requisitos del mercado mediante el desarrollo de nuevos productos o servicios.

- Capacidad de fabricar estos productos o servicios mediante el uso de tecnología logrando eficiencias y mejoramiento en los procesos.
- Capacidad de satisfacer necesidades futuras, generando una prospección basada en datos y estrategia.
- Capacidad de responder a una actividad tecnológica no anticipada provocada por competidores y o circunstancias externas.

Es así como las capacidades de innovación son habilidades genéricas o específicas que tiene una organización, en sus diferentes procesos, equipos de trabajo y operaciones, para producir innovaciones como resultado de su estrategia (Wang, Lu & Chen, 2008). En otras palabras, es la interacción de los diferentes recursos, tanto tangibles como intangibles, que hacen posible que los procesos reconfigurados con innovación creen ventajas competitivas, permitiendo así un crecimiento económico.

Ilustración 4. Elaboración propria, complementariedad de las capacidades dinámicas de Teece (2007) y Garzón (2015).

Para este trabajo, y con base en las referenciaciones anteriores, la capacidad de innovación es definida como una habilidad de las empresas que mediante procesos de aprendizaje, absorción y adaptación (Garzón, 2015) permiten la gestión de ideas, procesos y/o productos (Lawson & Samson, 2001), en criterios internos y externos para la construcción de estrategias competitivas que apalanquen el desempeño organizacional en condiciones inciertas y entornos dinámicos (Acosta, 2013).

1.5 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El enfoque que tiene Peter Yamakawa y Jhony Ostos (2011) citando a Shanthi Gopalakrishnan (2000), definen el desempeño organizacional de manera integral, tanto por temas financieros (rendimiento de inversiones, activos y crecimiento de las ganancias) como por no financieras (desempeño de los empleados, y su nivel de satisfacción), de esta manera se busca que el tema financiero analice el rendimiento de la empresa y lo no financiera califique la eficacia de los que hacen parte de la empresa y soportan su operación.

Otros autores, como Guan et. Al. (2006) referencian el desempeño organizacional como una combinación de diferentes variables como la participación del mercado, ventas y facturación, productividad, nuevos productos o servicios. De igual manera, Helena Forsman y Serdal Temel (2011), argumentan que el desempeño organizacional se mide de acuerdo a como se generan los ingresos en ventas, el comportamiento de los empleados y la satisfacción de los clientes con el producto o servicio.

Por otro lado, se define desempeño organizacional como aumento de tamaño o dimensión de una empresa la cual responde al entorno a través de la adquisición, generación o aprovechamiento de recursos, logrando generar un cambio en los sistemas de la empresa, la estructura organizacional o económica (Jara, Montoro, Rivera, 2017).

Como se ha hecho presente a lo largo de este marco conceptual, existe una relación directa entre la innovación y el crecimiento organizacional, así se evidencia en Yam et al. (2010) cuando relaciona directamente las capacidades de innovación con el desempeño organizacional en términos de ventas, nivel de innovación, desempeño de productos y adaptación al mercado y

satisfacción del cliente. En esta misma línea, según el DANE (2013) las organizaciones que invierten en innovación, logran alcanzar una mejora progresiva de manera interna y externa, considerando la mejora en procesos, productos, servicios.

Lo anterior toma mayor relevancia para los gerentes en un contexto competitivo y aumenta su importancia en el entorno dinámico donde se mueven las *startups*. De hecho, autores como S. Hemalatha et al. (2015), citando a Stanley E. Seashore y Ephraim Yuchtman (1967) definen este desempeño organizacional como la capacidad generalizada de obtención de recursos en condiciones de competencia por recursos escasos y valiosos. La incertidumbre y cambios abruptos con los que lidian este tipo de empresas acentúan el rol estratégico de la innovación, determinante para aumentar la competitividad y su desempeño organizacional (Restrepo et al., 2016, p.24).

Cabe destacar dos postulados sobre las variables del desempeño organizacional:

1. Gabriela Sipos y Alin Ionescu (2018)

- Crecimiento de la utilidad neta
- Crecimiento de ventas
- Retorno de activos
- Rendimiento de ventas Incremento de la productividad

2. Helena Forsman y Serdal Temel (2011)

- Ganancias operativas
- Retorno de inversión
- Incremento de ventas

- Incremento de ventas por empleado

Para estas autoras, el desempeño organizacional se refiere al trabajo efectivo en cada una de las áreas de la empresa. Por lo cual, se ve reflejada en el desempeño que tiene cada área que conforma una empresa (Avila, 2022).

Finalmente, se entiende entonces que las capacidades de innovación dinamizan los resultados relacionados con la generación de productos nuevos y mejorados, y este a su vez impacta, apalanca y hace posible un mejor desempeño organizacional como lo plantean Chong *et al*. (2011).

Como resumen del marco conceptual y para efectos de esta investigación, a continuación se ilustra un enfoque que referencia el entendimiento de la bibliografía y que servirá como insumo comparativo con las entrevistas semi estructuradas, buscando un mayor entendimiento de la investigación y el desarrollo de los objetivos propuestos.

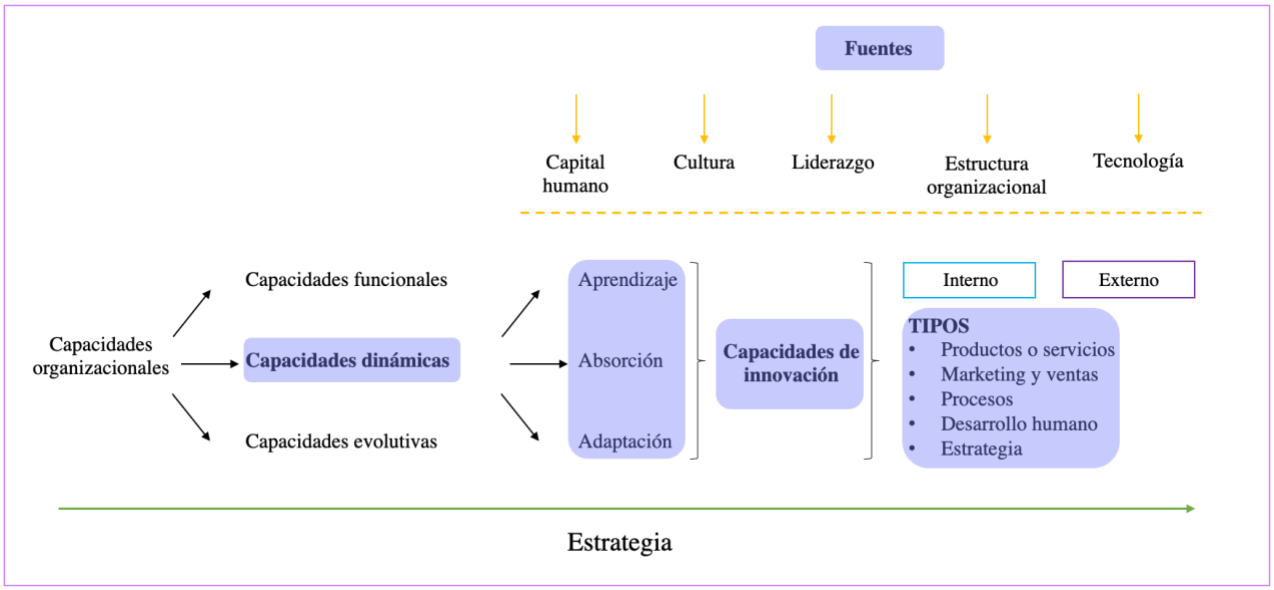

Ilustración 5. Elaboración propia a partir de Garzón (2015), López y Robledo (2014), Breznik y Hisrich (2014).

2 DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología que se utilizó en el desarrollo de este trabajo de grado, basado en el estudio exploratorio cualitativo, dado el planteamiento del objetivo general.

2.1 Enfoque de estudio

Se optó por un estudio cualitativo, enfoque que permitió una investigación de carácter exploratorio para lograr el objetivo general de comprender cuáles son las capacidades de innovación que propician el desempeño organizacional de *startups* en Medellín. Este tipo de investigación permitió profundizar en aspectos de los datos en los cuales el análisis estadístico se limita, en términos de considerar dimensiones de interacción social, observación y conversación (Holliday, 1992).

Este método se apoyó en la recolección de los datos mediante las perspectivas y puntos de vista de los entrevistados; sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos (Hernández Sampieri, 2014, pág. 9), usando el método de estudio de caso, usando la herramienta de entrevistas no estructuradas , permitiendo “acercarse” a los participantes, teniendo la oportunidad de analizar su lógica interna e interpretar su comprensión subjetiva de la realidad (Shaw, 1999).

Dado de lo anterior, se escogió tal enfoque puesto que la naturaleza emergente de la investigación en pequeñas empresas exige que sea apropiado un enfoque cualitativo que fomente el desarrollo de la comprensión práctica y teórica (Bygrave 1989, p. 23, como se citó en Shaw, 1999).

2.2 Propuesta diseño de investigación

Martínez (2006) brinda una metodología holística para el estudio de caso que va desde una revisión de literatura y formulación de proposiciones, pasando por el proceso entrevistador, análisis, comparación para finalmente sacar conclusiones generales de la investigación, que es justamente el alcance y los objetivos de esta investigación.

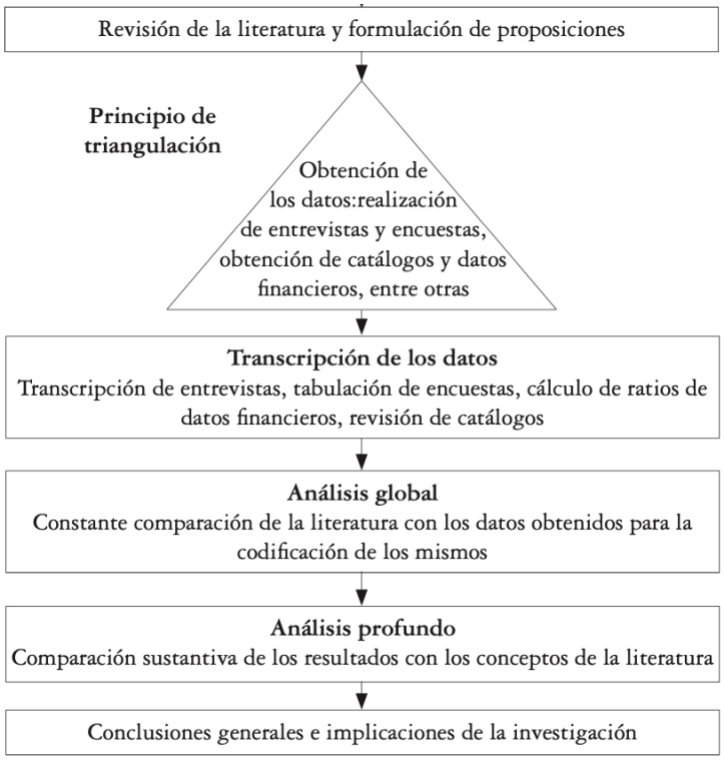

Ilustración 6. Procedimiento metodológico de la investigación, (Martínez 2006 a partir de Shaw 1999)

Este trabajo inicialmente se apoyó en la revisión bibliográfica de diferentes textos y autores, para consolidar la base teórica del trabajo. Seguidamente, se analizaron los elementos fundamentales de cada uno de los términos referenciados en el marco conceptual para generar una construcción holística que pudiese dar parte de hilo conductor para la investigación de capacidades de innovación.

Para el ejercicio investigativo desde el estudio de casos múltiple, la obtención de los datos se llevó a cabo mediante entrevistas semi estructuradas a la unidad de análisis que fueron cinco *startups* de Medellín. La información que se obtuvo de las entrevistas se trabajó a través de un análisis descriptivo, buscando la relación entre las respuestas de los entrevistados y un analizando de

componentes principales y simplificando la información. El enfoque cualitativo permite una visual holística, un acercamiento directo y así el interpretar las diferentes percepciones (Shaw, 1999).

Como parte final, se analizaron los resultados de los hallazgos de la fundamentación teórica y la revisión exploratoria, de acuerdo a la metodología seleccionada, logrando así identificar y analizar los aspectos que le dieron solidez a la respuesta del objetivo general de este trabajo.

2.3 Alcance

Este trabajo de investigación partió de un análisis documental y revisión bibliográfica, que permitió identificar los conceptos básicos que la literatura brinda sobre capacidades de innovación y los modelos relacionados a estas, como lo es el modelo de las capacidades dinámicas. Con esta base sólida, se logró reconocer los conceptos básicos desde la práctica, a través de entrevistas semiestructuradas, logrando comprender cómo estos conceptos se articulan en las *startups* de Medellín y, así, relacionar el crecimiento organizacional con las capacidades de innovación identificadas.

2.4 Selección de muestra

Se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico, eligiendo una muestra de cinco *startups* cuya fundación y operación se ubican en la ciudad de Medellín. Se determinó el estudio de caso como estrategia de investigación pues está orientada a la comprensión de un fenómeno en su propio contexto; así́, el investigador estudia en profundidad un número de casos determinados (Pasco & Ponce, 2015).

A continuación se listan las empresas entrevistadas:

Tabla 4. Segmentación de la muestra

Empresa	**Tipo de empresa**	**Cargo**
HOME CAPITAL	Proptech – Fintech	Estrategia
CLUVI	Foodtech	CEO
HACKU	Edtech	COO
COCO	Healhtech	CEO
NEU ENERGY	Energy	CSO

Se decidió realizar entrevistas no estructuradas a personas representativas en cada una de las *startups* que tuvieran un alto grado de involucramiento en temas como crecimiento organizacional, cultura, dinámicas de equipo y estrategia. Con las entrevistas se capturó la información relevante para este trabajo, teniendo en cuenta que es un estudio cualitativo donde no se requirió un tamaño de muestra determinado para que la información recogida fuese significativa (Belalcázar et al., 2013).

Se buscó intencionalmente que las *startups* escogidas representaran diferentes sectores, con la intención de tener diversidad en las prácticas, entornos y desafíos. Estas empresas tienen puntos en común, que fueron decisivos para su elección en el desarrollo de este trabajo:

1. Sede y/o nacimiento en Medellín, Colombia.
2. El territorio donde opera no se limita al Departamento de Antioquia
3. Crecimiento de ventas
4. Ganancias operativas

2.5 Técnica para la recolección de la información

El instrumento utilizado para un mejor resultado es la guía de entrevistas, sobre este, "se distingue por incluir una batería de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado (mediante categorías de respuesta preestablecidas), sino que enfatizan su libertad para expresar ampliamente su punto de vista" (Pasco & Ponce, 2015, p. 63). Todas las entrevistas se realizaron de forma semi-estructurada pues se dieron con una secuencia y fueron formuladas de forma flexible buscando conversaciones con los entrevistados.

En la etapa inicial de la recolección de datos se realizó una búsqueda detallada de conceptos que permitieron realizar una fundamentación teórica. Con la elaboración del marco teórico se hiló textualmente los elementos conceptuales que permitían ilustrar al lector en la temática, y así desarrollar los puntos básicos de la entrevista semi-estructurada que pudiese dar información relevante que aportara al análisis de las capacidades de innovación en *startups* y con cada uno de las variables identificadas con el modelo propuesto.

Para poder identificar los aspectos relevantes del desarrollo de las capacidades de innovación en las *startups* de la población objeto de estudio, en segunda instancia se aplicó un cuestionario de 15 preguntas (ver anexo 1), las cuáles fueron elaboradas con base a aspectos relevantes del marco conceptual, a descriptores planteados por García y Moreno (2014) para evaluar la capacidad de innovación en las *startups* y teniendo como estructura general el planteamiento de las capacidades dinámicas de Garzón (2015). La entrevista se dividió en preguntas de contexto organizacional, seguidamente una serie de preguntas enfocadas a analizar la capacidad de las empresas para

aprender, absorber y adaptarse, buscando el objeto de la capacidades dinámicas, para finalmente corroborar lo conversado con un enfoque en innovación y crecimiento organizacional.

2.6 Técnica para el análisis de la información

El análisis de las entrevistas aplicadas a la muestra se realizó mediante varios vías:

- Análisis descriptivo: se estudia cada pregunta por separado según los aportes de los cinco entrevistados, dejando entrever el grado de importancia y ejecución que tienen las diferentes organizaciones.
- Análisis de correlación por preguntas: de acuerdo al análisis de cada pregunta, se busca conocer encontrar puntos en común o relaciones desde las respuestas.
- Análisis por categorías: la definición de las categorías se fundamentaron en el marco conceptual, identificando los procesos de aprendizaje, absorción, adaptación e innovación como los elementos que permiten evidenciar las capacidades de innovación en las *startups*. Esta identificación de categorías facilitó el análisis de la información desde las entrevistas, pues permitieron detallar y ahondar en la capacidades y puntos clave detectados, comparativamente con la revisión bibliográfica.
- Nivel de madurez para el análisis de las fuentes de capacidades de innovación: se identifica con el entrevistado el nivel de madurez de cada fuente y se gráfica para analizar comparablemente, permitiendo la visualización de su relevancia dentro de las *startups*. Se tiene como guía la escala de madurez de Jeston y Nelis (2006).

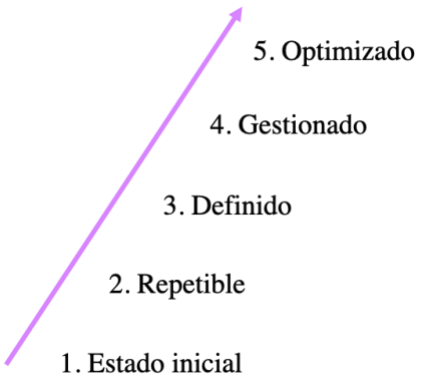

Ilustración 7. Modelo de madurez Jeston y Nelis (2006)

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis sobre las capacidades de innovación que impulsan el desempeño organizacional a partir de la investigación de la revisión bibliográfica del marco conceptual, en relación con las entrevistas semi-estructuradas realizadas a 5 *startups* de Medellín.

Las entrevistas tenían como objetivo verificar que el construido desde el marco conceptual fuera consecuente con la práctica y el día a día de las organizaciones estudiadas, identificar los procesos y fuentes, así como categorías adicionales que pudiesen surgir, debían tomarse en consideración para dar respuesta al objeto principal de este trabajo de grado y, confirmar o modificar, el enfoque propuesto anteriormente. Al ser una investigación cualitativa, lo principal es que los datos sean analizados en forma inductiva, guiados por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación (Easterby-Smith et al.,1991; Glaser y Strauss, 1967).

Lo que se busca a continuación es un proceso de estructuración y organización de la información suministrada en las entrevistas buscando comparar y analizar, dentro de las respectivas categorías y fuentes establecidas.

Proceso de aprendizaje

Desde la literatura, el proceso de aprendizaje se identificó como refinar y ampliar las habilidades existentes para crear otras nuevas a partir de la incorporación del conocimiento adquirido y transformado (Garzón, 2015), constituyéndose como un proceso fundamental en las capacidades de innovación.

La totalidad de los entrevistados identificó el aprendizaje como eje fundamental y de ejecución diaria tanto a nivel personal, laboral y organizacional, destacando un orientación a la formación constante, tanto para fundadores, los líderes de la compañía como personal operativo, refiriéndose a la asistencia de cursos, leer, capacitarse, hacer uso de los programas de aceleración e incubación que ofrecen los organismos públicos y privados.

Así las cosas, de las respuestas brindadas fue posible establecer que " *a medida que surgen nuevos retos se hace necesario desarrollar nuevas habilidades. Cada etapa requiere habilidades nuevas, cada reto requiere nuevos saberes que se adquieren desde experiencias de otras personas, programas, libros, etc."* y que "*el aprendizaje debe ser una constante en la empresa*". En particular se destacó un aporte que llamó la atención en el reconocimiento del aprendizaje desde una perspectiva personal, siendo este que *"si el ego se sube a la cabeza y se pierde la capacidad de aprendizaje".*

Es importante destacar que en este tipo de empresas cada líder es responsable y consciente de sus capacidades y sus necesidades de formación para cada etapa o reto al que le está haciendo frente, estando muy alineado este comportamiento con la cultura organizacional, estando lo anterior alineado con la gestión del aprendizaje organizacional que involucra aspectos relacionados con la cultura y el ambiente organizacional, como lo expresa Quintero et al. (2019).

Si bien no se constató la existencia de un inventario de conocimientos o reconocer el conocimiento como el accionar de la innovación, se evidencio durante las conversaciones que el conocimiento es la fuente de generación de la innovación y trabaja consecuentemente con el proceso de aprendizaje (Teece, 2017), sin embargo, las *startups*, en la práctica, dan importancia al

empoderamiento del equipo en socialización de nuevas ideas, la escucha activa, el poder delegado a sus equipos de trabajo para proponer nuevas soluciones o procesos, entre otros. La gestión del conocimiento si fue ampliamente mencionada como base para avanzar y mejorar procesos y el desempeño frente a productos o servicios.

Ahora bien, fue posible evidenciar que el aprendizaje es entendido desde una perspectiva de adquisición de nuevos conocimientos, siendo una constante dentro de las *startups* y se ubica como una actividad esencial para su funcionamiento, para el logro de los objetivos, sortear los desafíos del contexto cambiante y como la base para el éxito empresarial. No se vincula al rol o perfil que se tenga, sino que se apalanca desde la cultura organizacional y se busca impartirlo y, también, que los equipos de trabajo también lo busquen de manera autodidacta.

Hay que hacer notar que el aprendizaje no solo viene desde la formación personal, sino que se construye también del trabajo en equipo y las relaciones con actores clave fuera de estas empresas, en concordancia con Nonaka & Takeuchi (1995), los cuales expresan que la colaboración entre individuos es la base para la gestión del conocimiento y Inkpen & Dinur (1998) que atribuyen la colaboración entre organizaciones como una fuente potencial.

Algo semejante ocurre con los procesos de retroalimentación, evidenciados en 3 de las *startups* entrevistadas. Estos ciclos de seguimiento y mejora propician el aprendizaje y el mejoramiento de los equipos.

Finalmente, las *startups* referencian dos grandes fuentes de conocimiento. Por una parte, un trabajo enfocado en el cliente, pues sus innovaciones y la dirección de la empresa viene encaminada a la escucha activa y aprendizaje que se tiene con los clientes. *"Es la primera plataforma de aprendizaje que se lleva a cabo",* y por la otra, dada en la operación misma del negocio, reconociendo la capitalización del conocimiento y el aprendizaje, utilizado como una puerta para aprender en la naturalidad del día a día, así como lo expresa Quintero evidenciando los aprendizajes a partir de las operaciones rutinarias y que constituyen una base para el conocimiento organizacional y para los procesos de innovación (Quintero et al., 2019, p. 32).

Proceso de absorción

Se halló durante las entrevistas, que los fundadores tienen experiencia previa en temas de emprendimiento y trabajo en *startups*, aspecto fundamental en temas de absorción de capacidades, pues les permite tener un conocimiento mayor frente a diversos aspectos en sus empresas actuales, permitiéndoles no volver a cometer los mismos errores, pivotear más rápido y tener lineamientos más claros para la dirección de sus empresas. Este tema de absorción no se da solamente desde los aprendizajes de hoy desde sus trabajos, sino que viene desde la formación, errores y experiencias de sus experiencias y empresas pasadas; *"fue un proceso duro, pero de muchos aprendizajes que me trajeron a donde estoy hoy, con las capacidades que tengo hoy, con la visión que tengo hoy".*

La capacidad absorción de conocimiento como una habilidad de los colaboradores para adquirir conocimiento y utilizarlo para el desarrollo de la capacidad de innovación (Cohen & Levinthal, 1990). La cultura ayuda a tener una mentalidad de mejora continua, de aprender y poner en práctica

ese conocimiento, pues "*no importa cuántos cursos hagas, si no los pones en práctica es como si no hubieses estudiado. La mitad del trabajo es aprender o tener buenas ideas, la otra mitad es ponerlo en práctica".*

En el análisis realizado se ratifica que esta categoría es condición habilitante para movilizar la innovación y las capacidades de innovación, pues este tipo de organizaciones deben capitalizar el conocimiento de manera rápida y hacer que las cosas sucedan para avanzar y crecer. Bajo esta perspectiva los entrevistados comentan que *"El día a día es poner en práctica lo que vamos aprendiendo, ya sea internamente o de los clientes. Obviamente al ser startups es necesario que nos movamos rápido, ahí aplica mucho lo de pivotear y eso de verdad es la constante en la empresa. Nos tomamos muy en serio el hecho de mejorar las cosas".*

Este proceso de absorción se da también bajo parámetros establecidos dentro de las *startups*, cuando se relacionan a implementaciones de nuevos proyectos o innovaciones, mediante la evaluación del potencial de las ideas, alineado con los objetivos de la empresa e identificando si tienen penetración y escalabilidad en el mercado.

Posterior al aprendizaje, se hace necesario que este conocimiento sea aplicado y se transforme en innovación. El hecho de identificar, absorber, asimilar y transformar el conocimiento, hace que se construya la capacidad de innovación (Zahra & George, 2002), aquí a cultura nuevamente juega un papel fundamental en este aspecto, pues es lo que permite que cada persona del equipo de trabajo logre un sentido de pertenencia y responsabilidad que pueda identificar y poner en práctica mejoras o nuevas ideas.

En pocas palabras, menester transformar el conocimiento en innovación, y esto se logra mediante la capacidad de aprendizaje y absorción, aspectos que destacan en las *startups*.

Proceso de adaptación

El ejercicio exploratorio identificó la adaptación como un pilar fundamental para la perdurabilidad de las *startups*. Las organizaciones adaptables son aquellas que tienen un crecimiento y desarrollo mediante la innovación continua, en un entorno de incertidumbre. Son organizaciones que adoptan el cambio y generan transformaciones de forma ágil haciéndole frente a las variables de clientes, entorno y mercado (Deloitte, 2019, p.4). Las *startups* son empresas que se encuentran en constante cambio por naturaleza, que se enfrentan ante condiciones inciertas y deben reaccionar de forma ágil frente a sus acciones en el mercado o con los productos o servicios que lanzan al mercado, es así como Juanita Velásquez de NEU Energy comparte que *"somos muy conscientes de que todo puede cambiar muy rápido".*

En los procesos de adaptación en *startups* se evidenció, que si bien el tipo de empresa trabaja bajo incertidumbre y constantes cambios, reflejan la importancia de tener clara la información, lograr un nivel alto de comunicación con las diferentes áreas de la empresa, tomar decisiones basadas en datos y asesoramiento experto. Además, el tener un norte claro enfoca los esfuerzos de los equipos y permite una resiliencia mayor: *"cada día el mercado y la operación de la empresa nos va mostrando cómo debemos movernos y nuevas oportunidades que tenemos que aprovechar"*.

También, la adaptación al cambio continuo y la generación de capacidades para la innovación requiere que las organizaciones eliminen, modifiquen o reconstruyan sus funciones y procesos (Wu *et al.*, 2012). Y en esa medida parece darse natural dentro de este tipo de empresas, pues su operación basado en ensayo y error evidencia el claro funcionamiento de la adaptación constante, pues se señalan que deben tener la capacidad de transformar los problemas y necesidades en soluciones.

Se trae esta ilustración del informe de Deloitte "La organización adaptable (2019) pues ilustra a la perfección los aspectos que fueron relevantes durante las conversaciones con los emprendedores. Se evidencian como un resumen de las características que deben ser tenidas en cuenta los líderes cuando requieran impulsan la capacidad de adaptación en sus organizaciones.

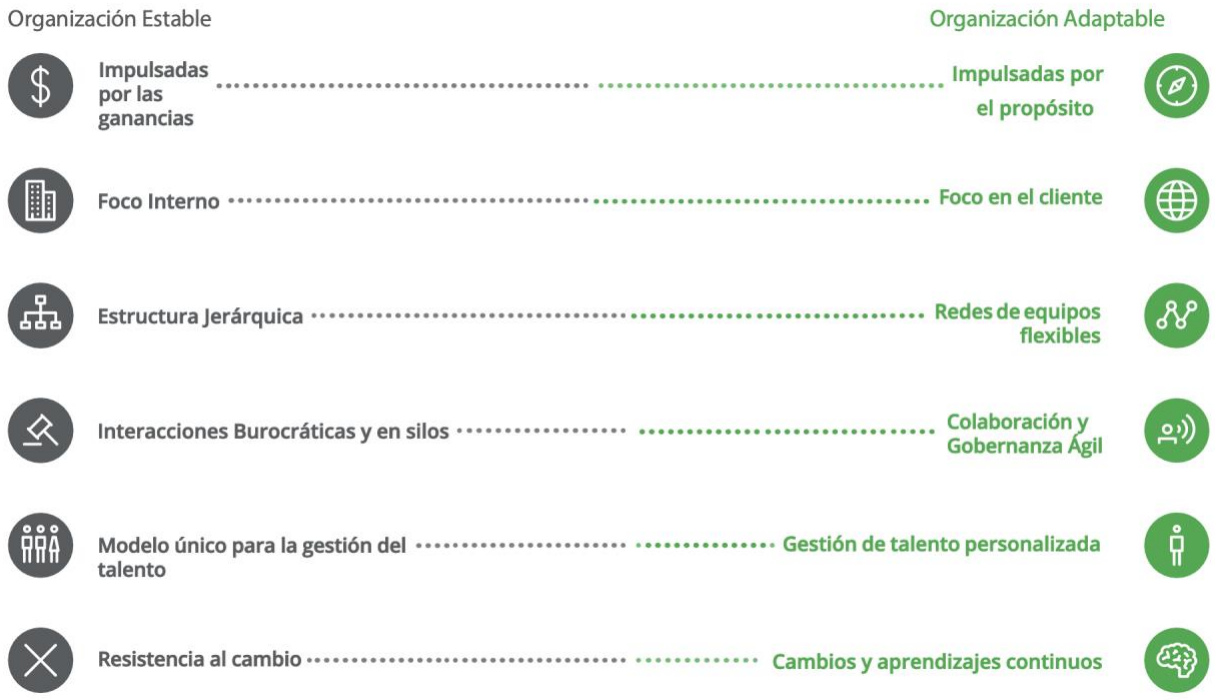

Ilustración 8. Tomada de Organización Adaptable ¿Qué tan preparada está su organización para afrontar la aceleración de los cambios? (Deloitte, 2019)

De las entrevistas se concluye que la capacidad de adaptación y también de resiliencia es fundamental tanto para fundadores como para los equipos dentro de las *startups*. Hacen énfasis en que la capacidad adaptativa de estas organizaciones va muy ligada al personal y a las capacidades de aceptación al cambio que estos tengan, impartida principalmente por lo líderes quienes deben ser los primeros en propiciar este tipo de procesos de adaptación. La organización tiene que ser capaz de adaptar o reconfigurar el nuevo conocimiento y/o las estructuras organizacionales a sus necesidades (Garzón, 2015).

Lo dicho hasta ahora, parece demostrar que es indudable la relación que tiene las *startups* con los procesos de aprendizaje, absorción y adaptación. Con esta premisa sería propio mencionar que se producen por inercia, pero que traen consigo grandes y rápidos resultados. Esos procesos, son puestos enormemente influenciados por la cultura que se refleja en este tipo de organizaciones.

Innovación

La totalidad de los entrevistados coinciden en la necesidad de innovar para mantenerse competitivo en cada uno de sus sectores. Reconocen que el mejoramiento de sus procesos, el mantenimiento de sus productos y servicios, así como lanzar nuevos al mercado, es una constante necesaria en las *startups*, y que la ruta va dada por el día a día operacional. Desde la práctica, 4 de las 5 *startups* entrevistadas argumentan que la clave de su innovación ha sido el enfoque centrado en el usuario y una mirada al mercado desde la perspectiva de problemas y no de soluciones.

En igual forma, los participantes destacaron que la innovación viene desde la escucha del cliente, de tener identificado el problema y no enamorarse de la solución. Resaltan igualmente que la batuta de la innovación viene desde las diferentes áreas de la empresa, pero se hace necesario tener personas que velen porque estos aspectos si se lleven a cabo. Hay roles como el CEO, el jefe de producto o el jefe de innovación que llevan el norte sobre este aspecto, y se complementan mediante la comunicación fluida, la cultura, responsabilidad y suficiente sentido de pertenencia para llevar a cabo la innovación desde su rol hacia los procesos, servicios o productos, cuando sea necesario.

Algo bastante interesante, es que solo una de las empresas entrevistadas posee una estructura de trabajo que guía la innovación, mediante trabajo por células, *"esto permite ir más rápido, que la comunicación sea más fluida y pivotar sin líneas de mando tan marcadas".* Sin embargo, aunque no se tenga un proceso tan definido o una metodología de trabajo determinada, la innovación sigue siendo pilar fundamental para el desarrollo dentro de estas empresas.

Fuentes

Las capacidades de innovación no solo están dadas por las capacidades dinámicas, sino que se permean de unos facilitadores para desarrollarlas, implementarlas y mantenerlas. Desde el punto de vista anterior, se hace necesario que las capacidades de innovación sean vistas dentro de un sistema donde intervienen fuentes, tipos, dimensiones y entorno externo e interno, que apalancan el desarrollo de las mismas.

Cultura

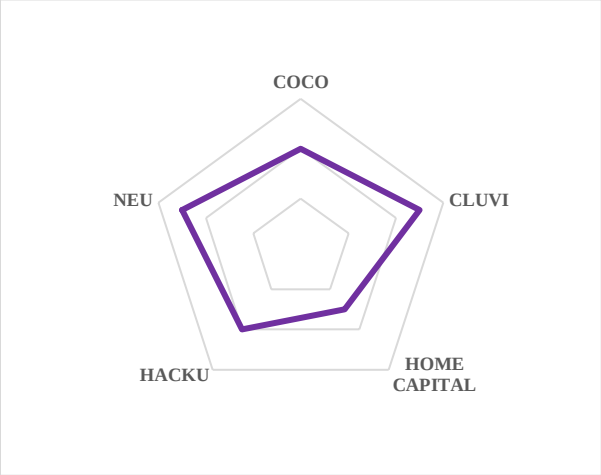

Ilustración 10. Nivel de madurez - Cultura

Sobre el nivel de madurez de la cultura organizacional, se evidenció que los esfuerzos de CLUVI y NEU tienen un nivel optimizado, pues constantemente invierten en fortalecer este aspecto de su empresa y lo tiene como prioridad dentro de un planeación y cierre de cada trimestre.

Por otra parte, COCO y Home Capital poseen un nivel solo definido, donde reconocen la importancia de la cultura en el impacto interno organizacional, pero aún no han definido procesos estructurados o esfuerzos específicos, medibles, constantes o contundentes..

Inicialmente se ubicó la cultura como fuente de las capacidades de innovación, un papel de influencia sin ejercer un accionar tan marcado e importante. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas realizadas, las organizaciones ubican a la cultura como base fundamental para la ejecución de todos los procesos de la empresa y el logro del desempeño organizacional. La cultura es la catalizadora de las capacidades de innovación, así como la estrategia, que no solo aporta sutilmente, sino que permea toda la organización.

La totalidad de los entrevistados argumentó la importancia y el pilar que refleja la cultura organizacional en el logro de los objetivos, y en ese sentido, en el desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de innovación. Los entrevistados indican que fomentan, cultivan y cuidan su

cultura organizacional como pilar fundamental dentro de sus organizaciones. A continuación se detallan algunos fragmentos de las entrevistas que soportan lo indicado anteriormente:

Es así como Robert Parada, CEO de COCO Tecnologías lo atestigua al afirmar que *"Para nosotros es el pilar fundamental para que las personas trabajen motivadas, con un propósito personal y laboral. Es recordar constantemente la importancia de nuestro trabajo, de nuestros procesos y de ser mejores cada día en todo lo que hacemos".*

Los valores comunes durante el ejercicio exploratorio fueron el trabajo en equipo, un *mindset* de ir por todo, de resiliencia, de dar siempre lo mejor y poder hacer que las cosas pasen. Además, en el marco de la cultura, se identificaron comportamientos básicos como:

- Tolerancia al fracaso
- Foco en la colaboración
- Aprendizaje continuo

Por otro lado, los hábitos que eran consistentes en este tipo de empresas fueron:

- Enfoque en el cliente
- Pivotear constantemente, porque *"siempre puede hacerse mejor"*
- Adaptarse a los cambios
- La comunicación y retroalimentación

Finalmente, la cultura se evidencia no solo como una fuente de las capacidades de innovación, sino que permea cada proceso y estructura organizacional. El enfoque estratégico considera la

innovación como un hecho cultural, como el resultado de la intervención de todos los miembros de la organización bajo la orientación de la estrategia (Arias, et al, 2019).

En las *startups* la cultura es el dinamizador por experiencia para el logro de objetivos, pues da lineamientos de pertenencia, propósito superior, empoderamiento de las personas, un tipo determinado de perfil enfocado en ser mejor cada día, de cuestionar, de superar toda clase de límites empresariales. La cultura se enfoca entonces en generar autonomía y empoderamiento de las personas, desde su rol y funciones, y compartir la visión estratégica de la organización buscando un desempeño mayor y el activar la capacidad de innovación. Es necesario que las *startups* ubiquen esta fuente como prioritaria.

Estructura

Durante las entrevistas se evidenció que no hay un modelo de trabajo definido general para las *startups*, cada una tiene una estructura particular que la define. Estas empresas tienen líneas de mando, necesarias para el funcionamiento y seguimiento de tareas , pero de acuerdo al contexto o proyectos del presente optan por modelos de por células, por proyectos o en línea. Resaltan que la meta es gestionar sus procesos incluso con mejoras en la productividad, mediante la automatización, y con enfoque en los objetivos.

La búsqueda constante de estructuras flexibles que les permita moverse rápido, tomar decesiones rápido y alejarse de los negocios paquidérmicos para la ejecución de proyectos e innovaciones, es la constante en este tipo de empresas. Se observa además que el organigrama puede estar sujeto a modificaciones constantes, de acuerdo a como se vaya necesitando, no es estático. Pero en general

resulta ser muy horizontal para que las personas se sientan pares, como en equipo y pueda fluir la confianza en la comunicación. La predominancia de una estructura horizontal, consiste en fortalecer las relaciones, redes de influencia, conexiones y comunicaciones informales (Deloitte, 2019), y es esto justamente lo que buscan las *startups*.

No obstante, se requiere de un compromiso organizacional, que es influenciado a través de la cultura y los líderes, buscando la participación de cada una de las personas del equipo de trabajo, orientada a mantener la innovación constante. Se destaca que el estilo de trabajo no es importante para el desempeño organizacional en estos casos, si bien la empresa trabaja por células, o por áreas, se torna transparente el tipo de estructura organizacional.

Liderazgo

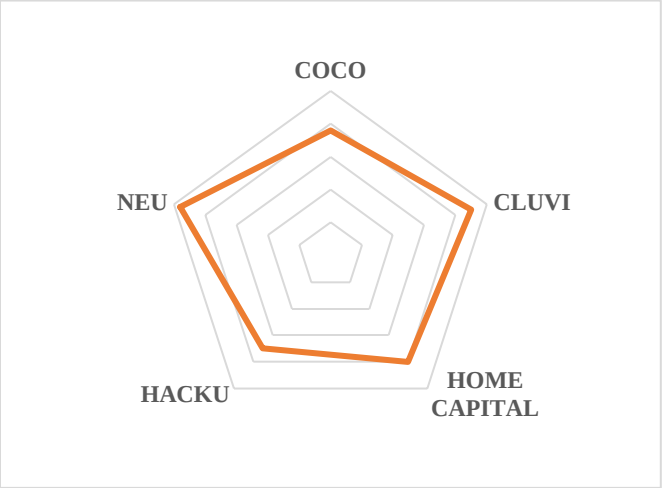

Ilustración 11. Nivel de madurez - Liderazgo

Se evidenció un nivel superior como optimizado en la madurez del liderazgo de NEU, refiriéndose gran parte a que su trayectoria lleva años considerables de operación, en comparación a las demás empresas entrevistadas, además que cuentan con una estructura de varias empresas que dan lineamientos y mejores prácticas para llevar a cabo el ejercicio de liderazgo.

Tanto HackU como COCO tienen oportunidades de mejora sobre su nivel de madurez, ubicándose en definido y gestionado respectivamente, dado por razones de expansión, crecimiento constante y una estructura corporativa que debe fortalecerse más.

En entrevista con Robert Parada, CEO de COCO Tecnologías, se mencionó que para cada momento de la empresa es necesario un liderazgo diferente, no es el mismo CEO como fundador, que el CEO de una startup para la etapa de validación, que el CEO de una escalamiento, expansión, que el CEO de una multinacional, señalo que *"se tiene que tener la capacidad de ser camaleónico en el rol del liderazgo, la capacidad de liderar la organización de acuerdo a sus etapas."*

Cabe destacar que el rol del liderazgo, si bien está marcado por los cargos que se establecen dentro de las empresa, en las *startups*, se motiva y empodera a todos los miembros del equipo a desarrollar su capacidad de liderazgo y a aumentar la participación en la toma de decisiones, lo anterior buscando que el rumbo de las decisiones y las acciones sean holísticas. Lo importante es que estos líderes no sean autoritarios ni como les llaman de "jefes", sino que pueda ser realmente un trabajo conjunto.

De hecho, el rol de líder dado por la estructura organizacional, tiene un objetivo de apoyar a sus equipos, revisar si tienen las herramientas o capacidades necesarias para llevar sus tareas a cabo, o revisar desde sus conocimientos la complementariedad o instrucción para que desarrollen su trabajo. El liderazgo, la continua comunicación de los objetivos y la visión organizacional permite que las capacidades de innovación evolucionen y se implementen.

Finalmente, la gestión del liderazgo en las *startups* esta digirida a un trabajo en conjunto. Se evidencia que los líderes están llamados a fomentar temas como la comunicación, la

retroalimentación, la escucha, aprendizaje y compartir la visión y objetivos de la empresa. Los líderes deben impulsar el cambio, aspecto esencial en este tipo de organizaciones, siendo versátiles, capaces de dinamizar, empoderar y conectar a las personas en todo el ecosistema y liderar cualquier equipo en cualquier contexto (Deloitte, 2019).

Cabe destacar que no se menciona en ninguna entrevista la importancia inminente de la fuente de capital humano o tecnología, se conciben implícitos en los anteriores temas planteados. Sin embargo, para todos los entrevistados, representa mayor relevancia en el desarrollo de su día a día, procesos y fuentes como la cultura, el liderazgo, la creatividad, la comunicación, para el desarrollo de las capacidades de innovación.

En todo caso, las *startups* están inmersas en la operación y retos de su día a día, que si bien van desarrollando orgánicamente sus capacidades de innovación, es complejo un ejercicio riguroso de atención y fortalecimiento de las mismas. La bibliografía nos muestra la importancia que tiene el desarrollo, específicamente, de las capacidades de innovación para impulsar el desempeño y lograr resultados positivos, reflejados en el éxito que hoy tiene las *startups* estudiadas. Por ello, es importante para este tipo de empresas identificarlas, desde la base que son las capacidades dinámicas (capacidad de aprendizaje, capacidad de absorción y capacidad de adaptación), con las cuales cuentan sus organizaciones, buscando accionarlas en su operación y ejercicio estratégico.

Categorías emergentes

Las siguientes categorías emergen a partir de los resultados de las entrevistas.

Comunicación

La comunicación se referenció en la totalidad de las entrevistas como pilar fundamental, es esencial dentro de este tipo de empresas. Se contempla desde una primera perspectiva de transferencia de conocimiento, relacionamiento, socialización de ideas, procesos, mejoras, etc. Y desde una segunda perspectiva, como ciclos de retroalimentación con equipos y proyectos para gestionar el conocimiento, es decir, la retroalimentación debe ser una dinámica constante, natural e inmersa en la cultura. No se necesita que lleguen los días específicos de retroalimentación para entablar comunicaciones con sus equipos o líderes, esta ejercicio es constante y fundamental para que las cosas pasen y de la mejor manera.

El objetivo es que, mediante la estructura horizontal, pueda fluir libremente tanto por canales formales como informales, y que guíe la operación del día a día de las empresas. Además, resulta ser indispensable que los canales de comunicación no distingan escalas por cargos en una estructura organizacional pues es aquí donde se gesta el aprendizaje, las nuevas ideas y el agilismo. Dado que, las *startups* trabajan con el día a día de la empresa y la capacidades de innovación surgen en conversaciones constantes para hacerle frente a los retos.

De las respuestas brindadas en las entrevistas se destaca que *"la comunicación debe fluir constantemente y en todos los sentidos de la organización, así se trabaja mejor y en equipo. Los*

líderes deben escuchar hasta el practicante, y es importante porque ahí hay más conocimiento e incluso oportunidades de mercado que no se han considerado en las juntas o equipos de líderes".

Finalmente se evidenció que la comunicación se basa en la confianza y responsabilidad. La confianza de poder expresar ideas, opiniones y retroalimentaciones de manera pertinente, pues es allí donde radican las soluciones o nuevas propuestas. Además de ser un hecho de responsabilidad con el equipo y con la empresa, en el mejoramiento continuo, mejora los procesos y relacionamiento.

Espacios

De acuerdo con lo mencionado por los participantes de las entrevistas, las siguientes son las actividades, espacios y procesos que se están llevando a cabo dentro de las organizaciones. Cabe mencionar que todos los entrevistados confirman que estos espacios de alineación y comunicación son parte integral y necesaria para la consecución de objetivos e innovación, reflejando la interacción entre individuos como esencial en el proceso de innovación. Este tipo de interacción es esencial para transmitir conocimiento tácito (Nonaka & Takeuchi, 1995). Los espacios comunes identificados fueron:

- Reuniones semanales de cada área de la empresa (líder y equipo de trabajo) sobre objetivos a alcanzar, temas a considerar y cómo se pueden apoyar.
- Reunión quincenal o mensual con todo el equipo, para alinear visión y expectativas.
- Reunión quincenal de líderes o de contingencia cuando surge un tema prioritario.
- Banco de ideas para ser tomadas en cuenta por cada área, en procesos u proyectos en curso.

Se determina un patrón, pues 4 de las 5 compañías entrevistadas realizan un espacio general llamado *"All Hands Meeting"* donde comparten resultados, alinean estrategias y comparten experiencias. Esto va completamente alineado a la capacidad de aprendizaje ampliamente mencionada anteriormente, la cual se apalanca en los espacios de comunicación e interacción entre

Estrategia

La totalidad de los entrevistados coinciden en tener objetivos definidos que se encierran en los OKRs (Objetives and Key Results: metodología de gestión de trabajo para lograr una medición cuantitativa y cualitativa del progreso de equipos mediante indicadores), logrando una ejecución y seguimiento controlado y medible; bajo esta metodología tienen el norte organizacional. De hecho, el ejercicio de estrategia como un ejercicio diario y planificación por periodos.

Los resultados organizacionales positivos dados por las capacidades de innovación se encuentran respaldados en organizaciones que tienen claro el problema que están resolviendo y, a su vez, agregando valor. De igual manera, su estrategia y objetivos a mediano plazo, independiente si las capacidades están enfocadas en el desarrollo de nuevos productos/servicios o en mejoramiento de procesos, son claros, se miden constantemente y se socializan con todos los miembros del equipo. Tener una coherencia entre la propuesta de valor, el trato con los clientes, los valores y el impacto que se quiere lograr. Que la visión esté supremamente clara en cada nivel de la organización y que se den las herramientas necesarias para que el trabajo pueda llevarse a cabo.

En resumen, lo importante no es un plan como tal, sino una planeación y análisis de las variables y la flexibilidad para ir adaptándose, además del propósito superior y que todo el equipo sea consciente de eso, lo entienda, se identifiquen y vayan por él.

La ventaja de las capacidades de innovación aplicada a las *startups* se potencializa por la agilidad de sus procesos y sus comunicaciones, se apalanca desde su cultura mediante el empoderamiento a cada miembro de la organización a ser mejor, trabajar por un propósito superior y alineando los intereses personales con los de la organización.

Desempeño organizacional

Después del análisis de las entrevistas se puede decir que, según los participantes, el desempeño lo miden bajo una perspectiva multidimensional revisando indicadores financieros, operativos y estratégicos. Para el caso de indicadores financieros, las *startups* se enfocan en el ingreso operacional, los resultados operativos los resumen en su OKR o métrica más relevante y para los estratégicos, que su equipo de trabajo pueda mejorar sus condiciones a la vez que las proyecciones desde la gerencia se cumplan en su mayoría.

Por último, lo expuesto anteriormente se encuentra en relación directa con lo expuesto por Teece (2018), donde las capacidades, los recursos y la estrategia constituyen un sistema de elementos interdependientes que determinan colectivamente la competitividad de una empresa.

Ahora bien, luego de hacer el análisis partiendo el marco conceptual, las entrevistas realizadas y la categorización, es necesario modificar el enfoque planteado inicialmente. Se propone el

siguiente marco de la investigación, adaptando los aprendizajes obtenidos en la práctica, y que servirá como guía para las conclusiones de este trabajo:

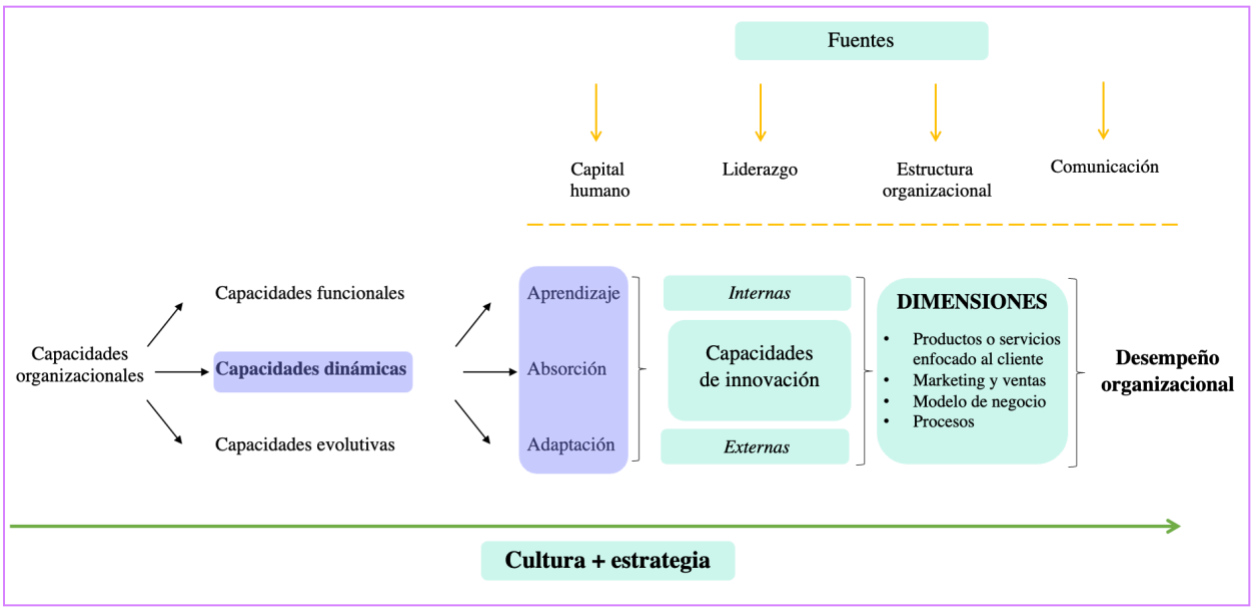

Ilustración 12. Elaboración propia, enfoque actualizado, a partir de Garzón (2015), López y Robledo (2014), Breznik y Hisrich (2014)

Según el anterior enfoque, en esta tesis se establece que las capacidades de innovación se fundamentan en los procesos de aprendizaje, absorción y adaptación, siendo estas la base a su vez capacidades dinámicas. Esta fundamentación representa en si las capacidades de innovación, puesto que representan esas condiciones, dan cualidades y aptitudes para accionarlas en diferentes dimensiones como productos o servicios, con un enfoque alto en el cliente, el marketing y ventas, los modelos de negocio y los procesos, pues estos componentes organizacionales son los que evidencian mayor tracción.

Los procesos mencionados, se pueden presentar en contextos tanto internos como externos, guiados por cada una de las personas que conforman los equipos de trabajo, sin embargo se evidencia una fuerte influencia por parte de los líderes y aún más de los fundadores de las *startups*.

Todo lo anterior es influido por el capital humano, el liderazgo, la estructura organizacional y la comunicación, lo que se denomina como fuentes de las capacidades de innovación, pues cada una de estas, al ser tenidas en cuenta y articuladas hacia un enfoque al desempeño, son indispensables para que se desarrollen las capacidades.

Por último, todo lo que guía el éxito de este sistema es una cultura, una fuente que durante el desarrollo del análisis tomó una gran relevancia transversal, y la estrategia, siendo la base que soporta los procesos y el desarrollo.

Para cerrar este ejercicio de análisis, en el siguiente gráfico se exponen los componentes analizados en este trabajo, tanto categorías previamente definidas como las emergentes, dando detalle de lo estudiado y evidenciando los componentes que tienen mayor relevancia en las capacidades de innovación en las *startups* de Medellín.

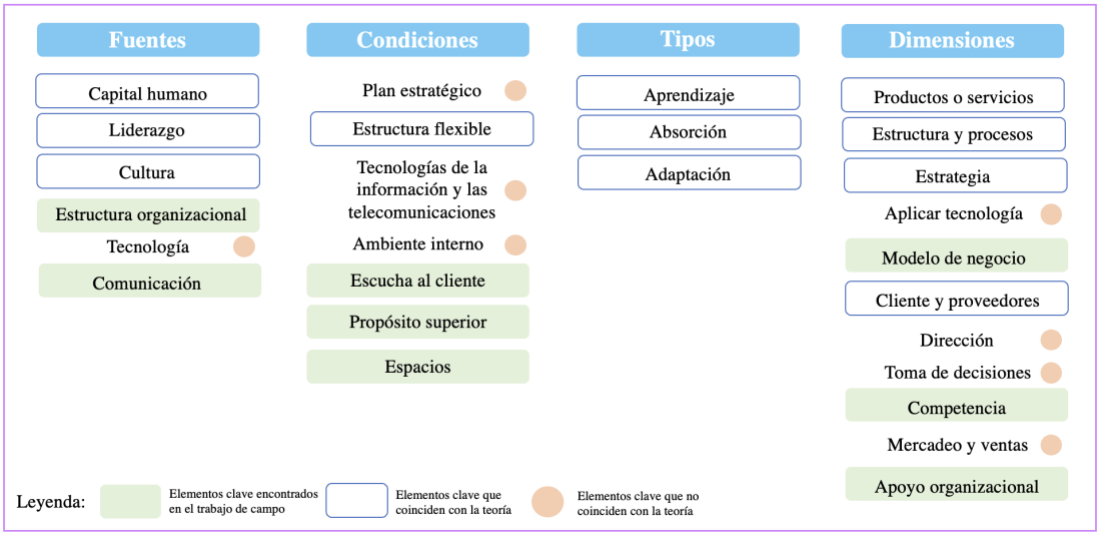

Ilustración 13. Elaboración propia, enfoque actualizado, a partir de Garzón (2015), López y Robledo (2014), Breznik y Hisrich (2014), Acosta (2013), Hogan (2011), Francis (2005).

4. CONCLUSIONES

Este trabajo presenta un análisis de las capacidades de innovación en *startups* de Medellín, basándose, por una parte, en la revisión bibliográfica y planteamiento de un enfoque que ilustra el marco conceptual, y por otro, entrevistas semi estructuradas. Este tipo de investigación permitió identificar las capacidades de innovación que tienen en común estas empresas y que influyen en su desempeño organizacional.

Al iniciar la investigación, se propusieron tres objetivos específicos que logran dar respuesta al objetivo general.

Realizar una revisión bibliográfica sobre autores, teorías y modelos clave sobre las capacidades de innovación, utilizando como referencia base la teoría de las capacidades dinámicas.

Para lograr un entendimiento claro sobre las capacidades de innovación se realizó una búsqueda rigurosa sobre la información bibliográfica usando como base las capacidades dinámicas, para así conceptualizar los hallazgos en un enfoque que pudiese ser de ayuda para el entendimiento del lector.

Durante este ejercicio investigativo no se evidencia una gran cantidad de estudios vinculantes entre capacidades de innovación y *startups.* Sin embargo, autores como Teece (2007), Garzón (2015) y López y Robledo (2014), fundamentan sus aportes en las capacidades dinámicas, pero exploran

nuevas propuestas que implican las capacidades de innovación, además de relacionar en sus investigaciones empresas con altos niveles de cambio e incertidumbre.

Se evidenció que los elementos de mayor fundamentación teórica fueron las capacidades de aprendizaje, absorción y adaptación, además de fuentes como capital humano, liderazgo y estructura, que son esenciales para la operación organizacional. Lo anterior se vincula con efectos positios del desempeño organizacional.

Identificar y seleccionar las principales capacidades de innovación de 5 *startups* en Medellín.

Teniendo como base el marco conceptual, el análisis por las categorías utilizadas, el enfoque presentado, la identificación de las capacidades de innovación contrastadas en las entrevistas a las *startups* de Medellín, evidencian la gestión y alta relevancia de las capacidades de aprendizaje, absorción y adaptación que posibilitan la capacidad de innovación en las *startups*.

También como las *startups* generan y dinamizan el conocimiento, por medio de los espacios con clientes, reuniones periódicas y formación continua, para ser transformado en capacidades de innovación en dimensiones como procesos, productos, servicios, estrategia o incluso, nuevos modelos de negocio, mediante factores como

Analizar las capacidades de innovación identificadas desde una perspectiva teórica y práctica.

Los elementos que se evidenciaron en la revisión bibliográfica se alinearon, en su gran mayoría, con las capacidades de innovación detectadas en las *startups*.

Las capacidades de innovación se encuentran inherentes al desarrollo de la cotidianidad en las empresas estudiadas, se dan con naturalidad, evidenciando puntos de contacto del accionar organizacional con los enfoques, las fuentes, condiciones y dimensiones de las capacidades de innovación. Estas relaciones se hicieron explícitas en la ilustración 13 y refleja la perspectiva teórica y práctica que puede ser utilizada para futuros casos de estudio.

Además, las capacidades de innovación identificadas son fundamentos para el desempeño organizacional en las *startups*, pues se evidenció que estas capacidades son el eje en la ejecución de tareas, estrategias y relacionamiento de los equipos.

TRABAJOS FUTUROS

El objetivo general de este trabajo de investigación era identificar cuáles son las capacidades de innovación claves para el desempeño de las *startups* en el contexto de Medellín. Durante el desarrollo del documento, se propuso un enfoque alternativo que ilustra y da cuenta de un marco de trabajo, abarcando los términos del marco conceptual y buscando una mayor comprensión por parte del lector.

El enfoque propuesto en este trabajo de investigación puede llegar a ser un modelo en un trabajo posterior, sin embargo se sale del alcance de este trabajo. Se sugiere para trabajos posteriores desarrollar una propuesta de modelo donde pueda medirse y evaluarse lo allí planteado inicialmente.

Es necesario además, que el estudio se realice con un número más representativo de empresas, buscando una base de análisis más amplia que permita una generalización más adecuada de los resultados. Se recomienda llevar a cabo encuestas estructuradas que puedan ser medibles cuantitativamente, buscando patrones y variables con mayor certeza y comparabilidad, que puedan aportar a la base de análisis ya identificada. También, se propone un contraste con compañías que no tengan un desempeño organizacional positivo, para comprobar que los determinantes de las capacidades de innovación identificadas en este estudio son las que realmente explican el éxito de las *startups.*

REFERENCIAS

Acosta, J.C. (2010). Creación y desarrollo de capacidades tecnológicas: Un modelo de análisis basado en el enfoque de conocimiento. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Acosta Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. Pensamiento & Gestión, (35), 25-63.

Acosta Prado, J. C., Garzón Castrillón, M. A., Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., Mendoza Guerra, J., Carlos Díaz, R., y otros. (2017). Las Capacidades Dinámicas. Desarrollos teóricos y evidencias empíricas. (J. M. Mendoza Guerra, Ed.) Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.

Arias Pérez, J. E., & Castaño Ríos, C. E. (2014). Madurez de las capacidades de innovación en empresas colombianas. Revista Venezolana de Gerencia, 19(66), 306-318.

Aulet, William and Murray, Fiona E., A Tale of Two Entrepreneurs: Understanding Differences in the Types of Entrepreneurship in the Economy (May 1, 2013). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2259740 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2259740

Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

Birchall, D. and Tovstiga, G. (2005), Capabilities for Strategic Advantage: Leading Through Technological Innovation, Palgrave Macmillian, New York, NY.

Blank, S.G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual. Vol. 1 : the step-by-step guide for building a great company.*California, USA: K&S Ranch.

Bravo-Ibarra., & Herrera. (2009). Capacidad de innovación y configuración de recursos organizativos. *Intangible capital*.

Bygrave, W. (1989), "El paradigma empresarial (I): una mirada filosófica a sus metodologías de investigación", Teoría y Práctica del Emprendimiento,vol. 14 núm. 1, págs. 7-26.

Cropley, D. H., Kaufman, J. C. & Cropley, A. J. (2011). Measuring Creativity for Innovation Management. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6 (3).

De Castro, C. G. L. S. (2009). La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa. Cuadernos de Estudios Empresariales.

Deloitte. (2019). *La organización adaptable ¿Qué tan preparada está su organización para afrontar la aceleración de los cambios?* https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Organizacion-Adaptable.html

Diccionario panhispánico del español jurídico. (2013). https://dpej.rae.es/lema/startup

Distrito. (2021). ColombiaTech Report 2021. https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/edf33f78-19e5-4d2a-93bc-bdb1993ca8b9

Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Manage- ment Journal*, 21 (10/11), 1105-1121.

Essmann, Heinz & Niek, Prof & Du Preez, Niek. (2009). AN INNOVATION CAPABILITY MATURITY MODEL Development and initial application.

Francis, David (2005). A Reference Model of Innovation Capability and Implica- tions for Organizational Deve- lopment. Comunicación presentada en CINET, Brighton, UK.

Francis, D., y Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. Technovation, 25(3), 171-183. DOI: 10.1007/s10100-019-00648-7

Erauskin, I., Aragón, C., Garmedia, A., Iturrioz, C., Narvaiza, L., Del Orden, O., Zabala, K., Zubiaurre, A. (2011). *Crecimiento y competitividad*. España: BizkaiLab. Recuperado de https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf

Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, p. 111-131

Guerra, J. M. M. (2018). Competitividad e innovación: el poder competitivo de la innovación. Mejoras. https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2280

Hemalatha, S., Krishnaveni, R., & Deepa, R. (2015). A study on Behavioural Approach Theory of Organizational Performance in Retail Environment.Journal of Contemporary Research in Management, 10(3).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.

Hii, J. and Neely, A. (2000), "Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others", paper presented at 7th International Annual EurOMA Conference, June, Ghent

Hogan, S., Soutar, G., McColl-Kennedy, J., and Sweeney, J. (2011). Reconceptualizing profes- sional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Manage- ment*, 40 (8), 1264-1273.

Holliday, R. (1992), "Creando nuevos patrones para pequeñas empresas investigación", en Caley, K., Chell, E., Chittenden, F. y Mason, C. (Eds),Desarrollo de la pequeña empresa: política y práctica en acción,Paul Chapman Publishing, Londres.

Hunt, R. A. (2013). Entrepreneurial tweaking: an empirical study of technology diffusion through secondary inventions and design modifications by start-ups, *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 148-170.

KPMG. (2023). Colombia Tech Report 2022-2023. https://colombia.home.kpmg/colombia-tech-report

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. International Journal of Innovation Management, 5, 377-400.

Leskovar-Spacapan, Gabrijela y Bastic, Majda (2007). Differences in organizations innovation capability in transition eco- nomy: Internal aspect of organizations strategic orientation, Technovation, Vol. 27, No 9, pp 533-546.

Medellín, E. (2013). Construir la innovación. Gestión de tecnología en la empresa. México, DF: Siglo XXI Editores

Mendoza, J. (2018). Los dilemas de las PYMES. Ediciones de la U.

Miranda Torrez, J., (2015). El Modelo de las Capacidades Dinamicas en las Organizaciones. Investigación Administrativa, 44(116), 81-93.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). Startup *América Latina 2018: Construyendo un futuro innovador*. Recuperado de https://goo.gl/pqgeD5

Ries, E. (2012). El método Lean Startup. Barcelona: Deusto.

Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, *3*(1), 44-55.

Restrepo-Morales, J.; Loaiza-Quintero, O.; Gálvez-Albarracín, E. (2016) Innovación y Desempeño de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS),* XXI (4), pp. 24-40.

Roberto Hernández Sampieri, C. F. C. (2014). Metodología de la investigación - Quinta edición. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/28671737/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_Sampieri_5edi

WIPO. (2023). Global Innovation Index 2023. https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4680

Rocha, Ronalty & Olave, Maria & Ordonez, Edward. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. Revista Pensamiento Contemporáneo en Administración. 13. 46. 10.12712/rpca.v13i1.27394.

Romijn, Henny & Albaladejo, Manuel. (2002). Determinants of Innovation Capability in Small Electronics and Software Firms in Southeast England. Research Policy. 31. 1053-1067. 10.1016/S0048-7333(01)00176-7.

Rubio, J. G. (2017). Diseñando un Plan de Negocio Bajo la Metodología Lean Startup – "Studennet" (Tesis de maestría). Escuela Técnica Superior de Ingeniería, Sevilla, España.

Ruiz, J., Soriano, D.R. and Coduras, A. (2016), "Challenges in measuring readiness for entrepreneurship", *Management Decision*, Vol. 54 No. 5, pp. 1022-1046. https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0493

SCHUMPETER, J. 1942. Capitalismo, socialismo y democracia. Ed. Folio. Pág. 118-124.

Sipos, G. L., & Ionescu, A. (2018). The Innovation-Corporate Performance Relationship in Emergent Countries. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 238, 124-132.

Suárez J, Ibarra S. La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual de la estrategia empresarial. An Estud económicos y Empres. 2002;15:63-89.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319- 1350.

Teece, D. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. Journal of Management & Organization, 24(3), 359-368. doi:10.1017/jmo.2017.75

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18, 509-533.

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Turri, S. N. Z. & Wagner, B. S. (2015). Fatores críticos de sucesso de startups/TI. In: IV Simpósio Internacional de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2015, São Paulo. *Anais*... São Paulo, 2015. Recuperado de: < https://singep.org.br/4singep/resultado/280.pdf>.

WIPO. (2023). Global Innovation Index 2023. https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?

World Intellectual Property Organization (WIPO) (2022). Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? Geneva: WIPO. DOI 10.34667/tind.46596 Stacy Meichtry and Deborah Ball, “Culture Built on Family Firms Tests Italy’s Plan for Growth,” The Wall Street Journal, November 14, 2011.

Wu, Q.; He, Q.; Duan, Y.; O'regan, N. (2012). Implementing Dynamic Capabilities for Cor- porate Strategic Change toward Sustaina- bility, en: *Strategic Change,* 21: 231-247.

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. Universidad & Empresa, 13(21), 93-115.

ANEXOS

Anexo 1: minuta de preguntas para entrevista semi estructurada
Información general

1. Nombre y puesto de la persona entrevistada
2. ¿Has tenido experiencia en otro emprendimiento?
3. ¿En qué año comenzó la empresa sus operaciones?
4. ¿Cuál es el negocio de la empresa?
5. ¿Cuál es el número de empleados que tiene la empresa?
6. ¿Cuál es el territorio donde opera?
7. ¿Cuentan con un plan estratégico y operativo estructurado?
8. ¿Qué tipo de organigrama tienen?
9. ¿Cómo es la cultura organizacional? ¿Cuáles son sus valores?

Capacidad de aprendizaje

- ¿Qué espacios tienen de socialización de experiencias, ideas, innovaciones y/o resultados dentro de la organización? y ¿Cada cuánto tiempo? y ¿Cómo los realizan?
- ¿Su empresa tiene desarrollados procesos que le permitan identificar la información y el conocimiento que rodea su entorno?
- ¿Cómo se maneja la comunicación en su empresa? ¿Qué espacios o puntos de contacto tienen?
- ¿Tienen ciclos de retroalimentación?
- ¿Cómo miden las capacidades de sus equipos? En términos de conocimiento y habilidades técnicas?

Capacidad de absorción

- ¿Posee la empresa procedimientos que le permitan enfocar la tecnología hacia procesos de innovación?
- ¿Poseen algún sistema que les permita identificar y replicar las mejores prácticas internas de gestión de la organización?

Capacidad de adaptación

- ¿De qué manera la organización se ha adaptado a las diferentes circunstancias o eventos durante los años de operación? ¿A cargo de quien han estado esas adaptaciones?
- ¿De qué manera la empresa mide y mantiene el buen desempeño obtenido? ¿Cómo lo miden?
- ¿En su organización desarrollan nuevos o novedosos procesos y/o productos para satisfacer las necesidades del mercado? ¿Cada cuánto lanzan mejoras significativas o innovaciones al mercado?

Capacidad de innovación

- Cuando piensan en nuevos productos, servicios, procesos o nuevos modelos de negocio, ¿Dónde se originan esas ideas? ¿Cómo es el proceso? ¿Quiénes intervienen?
- ¿De qué manera son más competitivos en el mercado? ¿Cómo mantienen esa propuesta de valor diferencial?

- ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que se han encontrado para cumplir la estrategia o para innovar?

Desempeño organizacional

- ¿En qué indicador se basan para medir su crecimiento?
- Para ti, ¿Cuál es la clave de éxito de su empresa?
- ¿Cómo mides el crecimiento de la empresa?