

**PRÁCTICAS ACONSEJABLES Y DES-ACONSEJABLES EN EL
DESARROLLO DE CAPACIDADES EN ORGANIZACIONES
AMBIDIESTRAS: TESTIMONIO DE NUEVE EXPERTOS EN EL VALLE
DE ABURRÁ.**

DAVID GUERRERO OSPINA

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Director temático y metodológico: Francisco López Gallego, Psc. Ph.D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2023**

Contenido

Introducción.....	4
Definición del problema.....	6
Objetivos.....	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos.....	12
Marco teórico.....	13
Modelo de negocio y estrategia organizacional/corporativa	13
Capacidades y competencias	19
Cadena de valor	23
Intra-emprendimiento o creación de nuevos modelos de negocio	29
Entorno VICA – Entornos de turbulencia	33
Innovación e intra-emprendimiento. Su inclusión en el mundo organizacional	35
Intraemprendimiento	39
Gobierno corporativo, planificación societaria y estructura organizacional	44
Metodología y perfil de los entrevistados	47
Análisis de resultados	53
Análisis de las entrevistas a expertos	53
Entrevista a Juan Felipe Valencia (UNE-EPM).....	53
Entrevista Paula Villa (Nutresa).....	55
Entrevista Sandra Romero (Sura).....	58
Entrevista Tomás López (Celsia)	61
Entrevista Óscar (Nutresa)	63
Entrevista Jorge Hernán Mesa Cano (Eafit).....	65
Entrevista Islena Henao (EPM).....	68
Entrevista Andrés Merino Roldán (Nequi Wompi Bancolombia)	70
Entrevista Sebastián Castrillón.....	74
Prácticas aconsejables y des-aconsejables en creación de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras	77
Referencias	81

Lista de figuras

Figura 1. Enlace entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.....	19
Figura 2. Matriz PESTEL.....	22
Figura 3. Cadena de valor.....	24
Figura 4. Relación entre empresa tradicional vs empresa innovadora	27
Figura 5. Sistema organizacional dual.....	28
Figura 6. Tipos de ambidestrezas organizacionales	29
Figura 7. Nube de palabras entrevista Juan Felipe Valencia UNE-EPM	53
Figura 8. Nube de palabras entrevista Paula Villa Nutresa	56
Figura 9. Nube de palabras entrevista Sandra Romero (Sura)	58
Figura 10. Nube de palabras entrevista Tomás López (Celsia).....	61
Figura 11. Nube de palabras entrevista Óscar (Nutresa).....	64
Figura 12. Nube de palabras entrevista Jorge Hernán Mesa (Eafit).....	65
Figura 13. Nube de palabras entrevista Jorge Hernán Mesa (Eafit).....	68
Figura 14. Nube de palabras entrevista Andrés Merino Roldán (Wompi).....	71
Figura 15. Nube de palabras entrevista Sebastián Castrillón	74

Introducción

En un mundo globalizado, donde la competencia se intensifica cada día más y las empresas requieren desarrollar factores diferenciadores para lograr su permanencia en el mercado, sumado a la necesidad de innovar y tecnificar los procesos para estar a la vanguardia con las exigencias de un entorno cambiante, aparecen las organizaciones ambidiestras como empresas que le apuestan a la innovación como factor clave de éxito, buscando la satisfacción de sus grupos de interés. Dado lo anterior, se considera relevante realizar la presente investigación, la cual tiene como objetivo acopiar prácticas aconsejables y des-aconsejables en el planteamiento y creación de nuevos proyectos en este tipo de compañías.

Se trata de un estudio con enfoque cualitativo, descriptivo y de corte transversal, donde se utilizó como instrumento para la recopilación de la información, la encuesta. El trabajo inicia con la exposición de conceptos teóricos para entender de manera global algunos tipos de organización, su estructura; sus capacidades y competencias actuales y las que una empresa pensaría en desarrollar para mantenerse vigente en la arena en la que se mueve; así como la innovación y agilidad como competencia clave en el mercado de hoy y cómo debe aplicarse esta en grandes compañías o grupos empresariales en Colombia.

Una vez explicados los conceptos clave, se presentan los resultados de entrevistas semiestructuradas realizadas a un grupo de nueve expertos con diferentes perfiles, entre los que se encuentran académicos, empresarios o profesionales pertenecientes a grandes compañías con procesos de intra-emprendimiento; ya sean estos nacientes o con algunos años en el mercado; buscando establecer prácticas aconsejables y des-aconsejables, en torno al fortalecimiento y desarrollo de capacidades ambidiestras y ágiles en la creación de nuevos modelos de negocio en este tipo de empresa; así como las particularidades en la

planeación, implementación y ejecución de los procesos críticos, las ventajas y desventajas derivadas de dichas compañías.

Posterior a la presentación de estos resultados y su contraste entre sí, se acopiará con base en dicho análisis, una serie de prácticas recomendables y no recomendables al momento de pensar en el desarrollo de nuevos negocios en empresas grandes colombianas.

Definición del problema

Esta investigación nace de la necesidad y experiencia obtenida desde abril de 2021, cuando sale al mercado EPM a tu puerta, un intra - emprendimiento / nuevo negocio de EPM que presta un servicio completamente diferente a su negocio medular de SSPPDD (Servicios públicos domiciliarios) y que se empezó a planear a partir de 2018 cuando desde el área de planeación de la empresa se determinó que debía prepararse para mercados en competencia; pues a partir de 2030 se abre el mercado energético (principal producto de EPM) y los competidores van a intentar capturar mercado; además que debía prepararse para entrar a actuar en otras regiones y capturar mercado de estas ¹.

De la situación descrita anteriormente, surge una pregunta importante y es ¿Qué prácticas o tips se debería seguir según los consejos o experiencia de expertos en procesos de creación de nuevos negocios en empresas grandes con estructuras de costos y toma de decisiones complejas? Que faciliten la planeación, creación y operación de los mismos en un mercado abierto, globalizado y que requiere velocidad.

Situados en Colombia, país en el que hay diversas organizaciones tradicionales y con estructuras grandes como EPM, ARGOS y las pertenecientes al anteriormente llamado grupo empresarial antioqueño (Nutresa, SURA, Enka, entre otras...) o las de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo (OLCSA) como puede verse en el artículo “Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo OLCSA” publicado por la web Monitoreo de medios, que muestra que este último grupo empresarial tiene presencia en más de 8 industrias y sectores diversos como la banca, la agro-industria o medios de comunicación por mencionar alguno (Monitoreo de medios, s.f.). Los anteriores ejemplos, como muchas

¹ En este momento y hasta 2030, por una intervención del estado, ninguna empresa diferente a EPM está autorizada para comercializar energía en mercado regulado del segmento hogares en Antioquia, lo que blinda a la organización de quedarse sin clientes (EPM, 2021)

otras compañías grandes; tienen procesos complejos y que dificultan la creación de nuevos negocios, capaces de reaccionar a la velocidad del mercado actual: donde confluyen competidores tradicionales, start-up y emprendimientos con facilidades para gestionar nuevos negocios de manera más ágil, rápida y con menores costos.

Es muy probable que empresas con las características mencionadas se enfrenten a diferentes barreras y dificultades similares; que son generadas por una razón común y es estar dentro de una compañía con procesos jurídicos, financieros, de costos, branding, composición societaria, etc. Que fueron pensados hace muchos años y para los negocios tradicionales y medulares; que pueden limitar la generación de nuevos productos/servicios con ideas disruptivas que podrían aportar a la propuesta de valor y estrategia de la compañía.

Ejemplo no real (hipotético) que describe de mejor manera el problema:

La empresa HZ que se dedica a producir y comercializar carros, es el líder de la categoría con una posición dominante en el mercado y que mueve billones de dólares con ese negocio, que es el core o el medular de la empresa; desde su estrategia está viendo que requiere adquirir nuevas capacidades porque se vienen variables dentro de su mercado principal (el colombiano) en un futuro próximo; que probablemente permitirá y potenciará el ingreso de nuevos actores con un producto muy similar a menores costos.

Además de lo anterior, descubrió que sus clientes más fieles son Baby Boomers y generación X, que son compradores que van de salida en el consumo de productos como los que vende HZ y van perdiendo capacidad adquisitiva frente a Millenials y Centenials que son los que en los años siguientes decidirán en los procesos de compra. Al descubrir lo mencionado, el Vicepresidente ejecutivo le lleva esta problemática a las áreas de Ventas,

Investigación de mercados y Planeación de la compañía para que definan una forma para defender su mercado y lograr ampliar sus clientes a nuevas generaciones.

Las áreas mencionadas analizan la situación y deciden realizar una consultoría, contratando una firma de investigación experta en temas económicos y de mercado; que arrojó como resultado, que debían incursionar en categorías que tuvieran relación con carros, pero que fueran más cercanos con los clientes. Algunos de los posibles nuevos negocios en los cuales incursionar fueron:

- Centros de experiencia con los carros de la marca y talleres especializados en los que se preste mantenimiento y reparación a una calidad excepcional.
- Desarrollar una línea de motos y vehículos livianos que funcionen con energía eléctrica.
- Club o modelo por suscripción en el que por tener un carro HZ y adquirir un paquete adicional, tuvieran acceso a mantenimientos preventivos y otros. Crear un plan de fidelización asociado a la marca.

La empresa testea los 3 posibles negocios propuestos y elige el primero (Centros de experiencia y talleres especializados), que se lanza y comienza a tener inmediatamente un comportamiento al alza en términos de penetración y cada mes se venden más unidades que el anterior; los ingresos y margen por servicio prestado serían indicadores muy buenos para un negocio nuevo que estuviera por fuera de HZ; pero desde la mirada y forma de medición del Grupo Empresarial HZ que tiene todos sus procesos creados para medir el negocio de venta de carros y que mueve billones; no son tan atractivos.

Los responsables de sacar el nuevo negocio adelante, se encuentran con limitaciones y posibles errores desde la planeación del nuevo negocio y tratan de corregirlos. Algunos de ellos son:

- Solo se calculó temas duros como EBITDA o VPN, por encima del desarrollo de capacidades comerciales y estas últimas al ser intangibles, están teniendo poco peso en la evaluación del negocio.
- Se creó este nuevo negocio dentro de la estructura de costos y procesos de HZ, que por la naturaleza de la misma y políticas previas hacen complejo trabajar de manera ágil o tomar decisiones que no deban ir por el proceso pesado ya definido para el negocio core de la fabricación y venta de carros.
- El negocio medular o core, estaba muy pensado desde la atención presencial y no cuenta con plataformas amigables para integrarlo con tecnologías que abaraten costos de operación y mejore la experiencia de los clientes

Desde la concepción del nuevo negocio, se dejaron en segundo plano la valoración de intangibles y que los costos asociados a una empresa como HZ impactarían negativamente a un negocio nuevo y la realidad del mercado; pues todo se calculó con un estudio de la compañía consultora en la que por medio de encuestas y unos testeos superficiales. El resultado fue bastante optimista, lo que generó que el dimensionamiento de la demanda estimada fuera muy alta para la realidad del mismo; esperando unos volúmenes de ventas que a hoy no se están cumpliendo; sin que esto quiera decir que el negocio no funciona.

Uno de los puntos claros para los líderes del nuevo negocio: centro de experiencia y talleres HZ, es que no se puede medir un intra-emprendimiento con los mismos indicadores que los negocios medulares y estables; debe existir unos indicadores por encima de los económicos para determinar el valor de estos nuevos negocios y tener una curva de retorno de inversión a más años.

Algunas de las muchas preguntas que se hace HZ para ver cómo seguir con el nuevo negocio son:

- Buscar una de las filiales controladas por HZ pero con estructuras organizacionales más livianas y con la innovación como eje fundamental de la misma; donde los principios de explorar y explotar estén muy presentes.
- Buscar alternativas jurídicas para tener nuevas formas de contratación para las acciones de venta en contact center, agencias de publicidad y distribución.
- Diseñar un proceso homologado a nivel de grupo empresarial para la creación de nuevos negocios, desde su planeación, lanzamiento, gestión y medición de los mismos.
- Definir mecanismos para la valoración de capacidades ambidiestras intangibles.
- Analizar estructuras de gobierno corporativo que faciliten la gestión de procesos y bajen los costos no solo salariales, sino con proveedores.

El caso de ejemplo y las alternativas anteriores traen a la investigación un punto fundamental que debe tenerse en cuenta al momento de la planeación y es cómo crear societariamente hablando un intra-emprendimiento o nuevo negocio; teniendo en cuenta las estructuras de costos desde lo salarial hasta los precios con proveedores, buscando que la estrategia del negocio naciente se apalanque en estas para obtener los resultados esperados.

Este trabajo de investigación busca listar prácticas aconsejables y des-aconsejables en el planteamiento de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras que ayuden a disminuir la incertidumbre y errores asociados a la administración y creación de nuevos negocios en grandes empresas y que faciliten la adaptación a modelos de intra-emprendimiento y desarrollo de capacidades ambidiestras. Esto se logrará a través de los testimonios de expertos en dichos procesos de empresas grandes de Antioquia, que

identifiquen lo que se recomendaría o no hacer al momento de pasar por este tipo de procesos en las organizaciones+.

Objetivos

Objetivo general

Acopiar prácticas aconsejables y des-aconsejables en el planteamiento y creación de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras.

Objetivos específicos

- A. Listar prácticas aconsejables y des-aconsejables en el planteamiento de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras.
- B. Listar prácticas aconsejables y des-aconsejables en creación de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras.
- C. Comparar la metodología usada para el planteamiento y la creación de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras.

Marco teórico

Para entender por qué una empresa decide desarrollar capacidades ambidiestras o ir transformándose en una empresa invencible (Osterwalder y Pigneur, 2018), es importante y necesario precisar a qué se refiere la estructura organizacional tradicional y experimental; pues es la base de lo que define si una organización puede denominarse ambidiestra o con capacidades para serlo. En Colombia, las grandes compañías y con más de 30 años en el mercado pertenecen principalmente a modelos con estructuras tradicionales.

Para acercarse a este concepto, se revisará la literatura y partirá de las siguientes palabras clave:

- Modelo de negocio y estrategia corporativa.
- Declaración de posicionamiento y propuesta de valor.
- Capacidades y competencias en las organizaciones.
- Tipos de empresa/organización y su visión - Compañías tradicionales VS Compañías modernas/innovadoras.
- Entorno VICA.
- Intraemprendimiento e innovación y su inclusión en el mundo organizacional tradicional.
- Gobierno corporativo, planificación societaria y estructura organizacional en grandes compañías tradicionales VS compañías experimentales o start up.

Modelo de negocio y estrategia organizacional/corporativa

Un modelo de negocio podría definirse según los autores Osterwalder y Pigneur (2018), como la forma en la que una empresa crea, proporciona y capta valor; partiendo y analizando desde 4 áreas principales que son clientes, oferta, infraestructura y viabilidad

económica; podríamos entenderlo como un anteproyecto del plan y definiciones que se aplicarán en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Los autores mencionados en el párrafo anterior, describen al modelo de negocio, haciendo una división y explicación de 9 módulos que son: Segmento de mercado / Propuesta de valor / Canales / Relaciones con clientes / Fuentes de ingresos / Actividades clave / Asociaciones clave / Estructura de costes. A continuación explicaremos un poco cada uno de estos módulos en palabras del común y sin profundizar:

1. Segmentos de mercado: Hace referencia al tipo de clientes que atenderá.

Ejemplos de segmento:

- Hogares
- Empresas
- Gobierno
- Grandes clientes

El ejemplo anterior podría hacer parte de cualquier empresa de productos/servicios masivos, que sea multi-target. Definir los segmentos hará mucho más fácil saber cómo debe atender y entregar valor a cada uno de sus clientes/segmentos.

2. Propuesta(s) de valor: Es la forma en la que se entrega el producto/servicio a un segmento, para que satisfaga la necesidad o solucione el problema que este tiene.

Ejemplo: Una empresa de mensajería tiene dentro de su segmento de mercado, las empresas digitales que venden a través de Instagram y requieren entregar sus productos en menos de 12 horas o por lo menos el mismo día; la propuesta de valor de esta compañía para el segmento “tiendas virtuales” sería: recogemos y entregamos el mismo día, dentro de la misma ciudad en menos de 12 horas.

3. Canales y relaciones con clientes: Esto habla de cómo llevar la propuesta de valor y diferenciadores a nuestro segmento de clientes, desde una mirada de comunicación, distribución y venta. Podríamos resumirlo en qué es la forma que usamos para entregarle valor a nuestros clientes.

Ejemplo de canal de venta/distribución: La empresa de mensajería del ejemplo anterior, tiene como uno de sus principales canales, el domicilio o recogida en sitio para su segmento de tiendas virtuales; pero para el segmento hogares, tiene un canal de venta diferente y adicional, que son mini-locales con atención los 7 días de la semana, en los principales centros comerciales de las ciudades donde tiene presencia.

En esta parte también entra lo que los autores denominan canales de atención, que desencadena el módulo 4 que es relaciones con clientes. En el caso de la empresa de mensajería; las tiendas virtuales que piden un mínimo de 100 domicilios semanales, tienen un ejecutivo/asesor propio que atiende vía telefónica y es quien recibe los pedidos y gestiona a los clientes hasta entregar los paquetes; para el segmento de Hogares, el canal de atención es telefónico o vía WhatsApp a través de un bot; para los grandes clientes y gobierno; tiene el modelo KAM (Key Account Manager) que atiende presencial con ejecutivos senior y con disponibilidad 24/7 a dichos clientes a través del contact center.

*Los clientes grandes y gobierno, generan el 35% de los ingresos de esta compañía.

*Una empresa según segmento y propuesta de valor, puede tener diferentes canales y relaciones según el tipo de cliente; para satisfacer las necesidades de cada uno de manera diferente.

4. Fuentes de ingresos: Es la forma en la que la empresa captura valor de sus clientes al entregar propuestas que generan valor a estos; es por lo que los clientes pagan.

5. Recursos clave: Son los soportes que permiten a la empresa poder entregar su propuesta de valor; podríamos hablar de recursos cuando hablamos de infraestructura, conocimiento técnico, red logística, aliados comerciales, etc.

6. Actividades clave: Son cada una de las acciones/procesos operativos, administrativos, entre otros; que permiten entregar la propuesta de valor en los canales definidos; si estas actividades no se realizaran; sería muy complicado cumplir con la promesa ofrecida a los clientes.

7. Asociaciones clave: Son las relaciones por fuera de la empresa que permiten entregar la propuesta de valor, optimizar costos o procesos; ya sean proveedores, aliados comerciales para hacer co-branding, entre muchas otras.

8. Estructura de costos: Todos los eslabones en la cadena de producción o servicio que generan un coste para la empresa. Costos fijos, costos variables, gastos, etc.

Habiendo dicho esto; nos llega otro interrogante que es fundamental responder para resolver el problema que se está analizando, acerca de capacidades ambidiestras dentro de las empresas y es ¿Cuándo una empresa grande, con un core de negocio que ya funciona; decide crear un nuevo modelo de negocio?

La respuesta que servirá para este trabajo sería: una empresa decide planear la implementación de un nuevo modelo de negocio, cuando necesita complementar su portafolio para poder cumplir la estrategia corporativa y los objetivos de la misma. Este nuevo modelo de negocio se aplica para diversificar sus productos/servicios o entrar en una categoría o industria diferente a la que pertenece, o para adquirir nuevas capacidades que ayuden a fortalecer las actuales y convertirlas en habilidades que la diferencien en el mercado.

Para complementar este apartado de modelo de negocio y estrategia corporativa; se toma lo expuesto por Porter (2002), quien deben establecerse estrategias de riesgos y defenderse o atacar (posición ofensiva) según sea el caso; esta posición es reforzada por Rosas (2018) quien hace énfasis en la necesidad de que se establezcan estrategias para el crecimiento de la organización.

Habiendo explicado el modelo de negocio, se revisará el concepto de la estrategia empresarial; que tiene como finalidad principal, interpretar la organización/empresa como un todo; teniendo en cuenta el entorno en el que se mueve. Según Porter (2002), la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Esta posición debe convertirse en una razón por la cual el cliente la elija por encima de sus competidores y estar soportada en unas capacidades clave; pues una empresa no podría diferenciarse, sino tiene los recursos que permitan lograr esa diferenciación (Rosas, 2018).

Como lo indican Alegre y Ariño (2023), “las empresas han de estar al día e innovar. Una empresa que hace las mismas cosas y del mismo modo a como lo hacía hace una década quedará obsoleta. Los competidores que hayan innovado lo estarán haciendo mejor y seguramente a un menor coste” (p. 23).

Y es que si una empresa debe estar al día e innovar, debe tener en sus procesos la manera de desarrollar nuevas habilidades, independiente de su tamaño y tipo de empresa, incluso las de estructura más tradicional; pues de no hacerlo es muy probable que pierdan la capacidad de ser flexibles y adaptarse; de igual manera, opinan que para ser una organización de calidad, es importante que la organización desarrolle la capacidad de aprender, facilite el aprendizaje y ponga en práctica los conocimientos adquiridos. En eso consiste el aprendizaje operativo (Alegre & Ariño, 2023).

Las empresas consiguen sus objetivos mediante su estrategia. La estrategia de una empresa establece a dónde quiere llegar la empresa y el modo cómo llegar allí. Guía básica para diseñar una estrategia ha sido el análisis estructural de los sectores propuesto por Porter (1980, 1996). Según Porter el atractivo de un sector depende de las barreras de entrada y por tanto la amenaza de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, el de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y el grado de rivalidad en el sector. En función de estas variables un sector tiene un mayor o menor potencial de rentabilidad. Una vez escogido el sector, Porter describía las tres estrategias genéricas con las que se puede competir en él: competir en costes, en diferenciación o enfocándose en un nicho (Porter, 1980). Cada empresa debe concretar la estrategia que escoge según sus circunstancias particulares. La matriz de potencial de crecimiento versus participación de mercado desarrollada por Boston Consulting Group es también una herramienta de que disponen las empresas para diseñar sus estrategias. (Alegre & Ariño, 2023).

La breve explicación anterior nos sirve para entender cómo una empresa decide qué tipo de producto o servicio vender; ya sea una empresa naciente, o una ya creada y para esto, son los recursos/capacidades los que ayudan a elegir unas prioridades según la estrategia de la compañía y que al mismo tiempo implica renunciar a otras capacidades; ya que no se puede ser el mejor en todo; por ejemplo si se decide dentro de la compañía, que crecer y volverse multi-latina es uno de los focos; eso implica renunciar a cierta velocidad y flexibilidad que tienen las organizaciones más pequeñas.

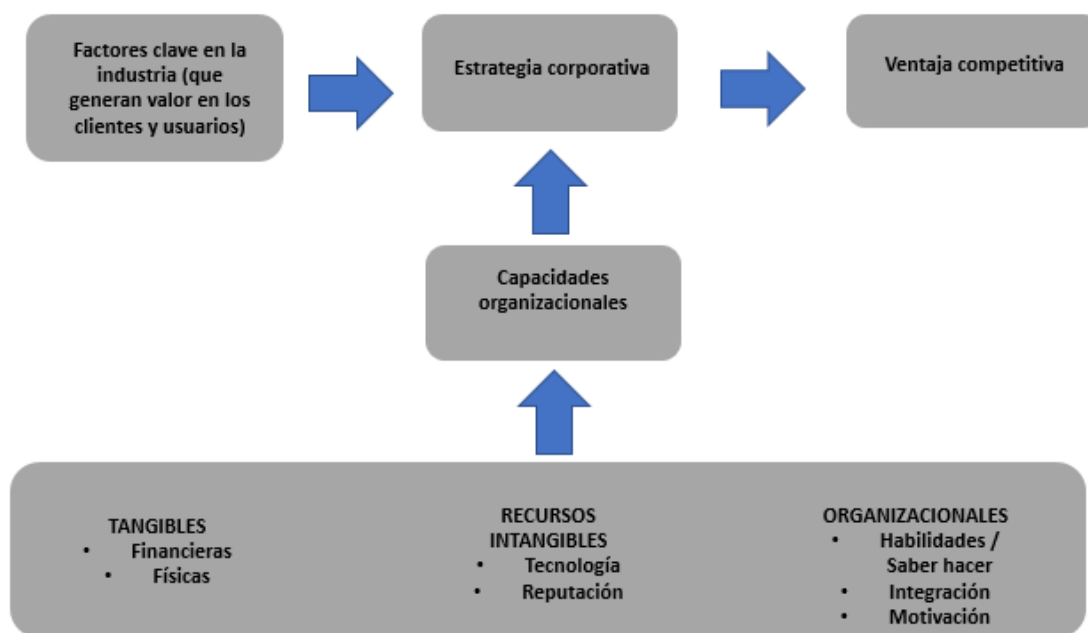
Teniendo ya más claros los conceptos mencionados; podríamos decir que cuando la compañía ya tiene definido su modelo de negocio y estrategia corporativa; debe lograr que se cumplan, y para esto debe hacer seguimiento y gestión constante de los objetivos de la

estrategia e ir adaptándose. Esta capacidad de adaptación y gestión se vive de manera diferente en cada organización y será más ágil o lenta y compleja según el tipo de empresa.

Capacidades y competencias

En el apartado anterior y durante varios párrafos de este trabajo se mencionan “capacidades” y “competencias” como la base de la estrategia organizacional y esa posición diferencial en el mercado, a continuación se remitirá a algunos autores para explicar qué son, sus diferencias y la necesidad del desarrollo constante para mantener una empresa vigente ante sus clientes. Como decía Ansoff (1965) “La estrategia está sujeta a las restricciones de capacidad y potencia de la Organización.”

Figura 1. Enlace entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia a partir de Grant (2010)

En el diagrama anterior, que fue tomado de Grant (2010), se ejemplifica de manera gráfica lo parafraseado sobre estrategia, recursos, capacidades y diferenciador o ventaja competitiva. Básicamente el diagrama muestra que:

- La estrategia tiene su creación en su antecesor, que es esa necesidad o factor clave que la industria y el mercado de la misma, según el segmento de clientes podría reconocer como valor para saber qué factores clave debería tener esa estrategia y que el cliente lo valore.
- La estrategia prioriza o elige una ventaja competitiva.
- Dicha estrategia no puede existir sin una serie de capacidades organizacionales, que está soportada en unos recursos tangibles, intangibles o organizacionales.

Según el autor, se define lo que son recursos, capacidades y ventaja competitiva así:

- Recursos: Son los activos productivos propiedad de la compañía y se dividen en tangibles e intangibles.
- Capacidades: Son lo que la compañía es capaz de hacer con esos recursos.
- Ventaja competitiva: Es lo que la compañía fortalece y consigue combinando los recursos, convirtiéndolos en capacidades para lograr diferenciarse de su competencia.
- Muchas empresas pueden tener como recurso la tecnología o el servicio al cliente; pero para lograr diferenciarse por alguno de estos y convertirlo en una ventaja competitiva; debe hacerlo mejor o de manera diferente a la competencia. Así es como nace una ventaja competitiva.

Ejemplo: Dos compañías tienen recursos tangibles financieros para soportar inversiones nuevas y promocionarse de manera intensiva; pero una de ellas cuenta con la reputación de uno de sus creadores, que fue el primer profesional en su campo en

desarrollar un producto con una patente; para esta empresa con el creador único, soportar su ventaja competitiva en la capacidad de promoción y descuentos sería poco estratégico, pues su principal competidor tiene los recursos y capacidades para igualarlo en este aspecto; pero sería poco probable que su rival lograra vincular como creador o socio a un genio del sector.

Esta compañía podría usar el recurso de su profesional experto y único como una de sus ventajas competitivas y fortalecerla con nuevo y mayor conocimiento en dicha área.

Del ejemplo anterior, se puede deducir que entonces para lograr una estrategia sólida en una compañía, se debe iniciar por identificar sus recursos clave actuales, los que aún no tiene y que debe conseguir para poder competir en la industria y cuál de ellos transformar en una capacidad única o diferencial que sea difícil de imitar.

A nivel general, es entendible la relación: empresa / estrategia corporativa / recursos / capacidades / ventaja competitiva; pero ¿cómo identificar cuáles son los recursos y capacidades de una compañía? En la misma publicación, Grant da unas herramientas para lograrlo, que se revisará más adelante y complementará con la siguiente explicación para encontrar lo relevante en el eslabón 1: Factores clave de éxito en la industria de la figura 1.

Para descubrir o analizar esos factores clave que son el primer eslabón del diagrama y están más asociados a temas externos a la compañía y hacen referencia a lo que los clientes perciben como valor, cabe citar a Porter (2002) con su herramienta de las 5 fuerzas, o a Narayanan y Fahey (1968) que crearon en 1968 una metodología que llamaron análisis PESTEL; para examinar el impacto de los elementos externos a la empresa y que describen el mercado de las compañías, que sigue siendo usado hoy.

Las herramientas anteriores serían el punto de partida para crear una estrategia organizacional según una industria determinada; que la elección de dicha industria se hizo previamente con lo descrito en el modelo de negocio. Estas herramientas funcionan así:

El PESTEL da su nombre a raíz de sus las iniciales en inglés de sus principales factores de análisis, que son: políticos, económicos, sociales, ecológicos /ambientales / legales; y busca que se haga una investigación minuciosa y entendimiento de los elementos relacionados con cada factor que podrían impactar de manera positiva o negativa a una compañía naciente o ya establecida (Licari, 2021).

Figura 2. Matriz PESTEL

P	E	S	T	E	L
FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS	FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLÓGICOS	FACTORES ECOLÓGICOS	FACTORES LEGALES

Fuente: Tomado de Licari (2021)

- Las 5 fuerzas de Porter tienen el mismo objetivo anterior, pero acercándolo más al impacto que tendría la compañía según su posición en su mercado más próximo y el poder que ejercería cada una de las fuerzas analizadas a partir de las capacidades o recursos que se tiene como empresa, que son: Proveedores / Rivales o competidores / Clientes / Barreras de entrada a nuevos actores del mercado / Producto o servicios sustitutos en su categoría. Cada una de las fuerzas es analizada desde diferentes frentes, con preguntas preestablecidas acerca de cada posible impacto y asignando un número de 1 a 5 según el poder que cada factor podría tener en el buen desarrollo de la propuesta de valor; si se encuentra en una posición favorable o desfavorable en dichos factores; para anticiparse a una posible

problemática, fortalecer una posición dominante en caso que la empresa la tenga, entre otros descubrimientos. En el caso de los proveedores se analizan factores como: concentración de los mismos / posibilidades de proveedores sustitutos según la materia prima o proceso que desarrollan / Importancia de X, Y o Z proveedores para los clientes / Calidad en el producto entregado VS otros proveedores / Diferenciación / Entre otros factores (Santander Universidades, 2022).

Con las herramientas anteriores es posible entender cuáles son esos elementos del mercado / industria que nuestros clientes valoran y los que podrían impactarnos. Ya teniendo eso claro, es posible acercarse un poco más al tipo de compañía que se elegirá como posible estrategia y estas opciones, deberán contrastarse con los recursos actuales de la empresa, para saber si ese diferenciador es posible de mantener, crea valor y entrega una propuesta lo suficientemente relevante.

Los conceptos elegidos como posible estrategia deben soportarse en recursos y para esto es que se mencionarán las herramientas de Grant para identificación de recursos y capacidades; que basa su análisis en las actividades principales o macro-procesos de la cadena de valor de la compañía. Para avanzar en dicha herramienta, se describirá de manera breve este concepto de cadena de valor.

Cadena de valor

Según Michael Porter es la forma en la que se debe analizar las distintas actividades de una compañía y determinar qué valor aportan al conjunto de la actividad empresarial y al producto o servicio; así mismo a ese valor percibido por los clientes en el eslabón de industria o mercado y para esto, habla de los elementos de una cadena de valor básica.

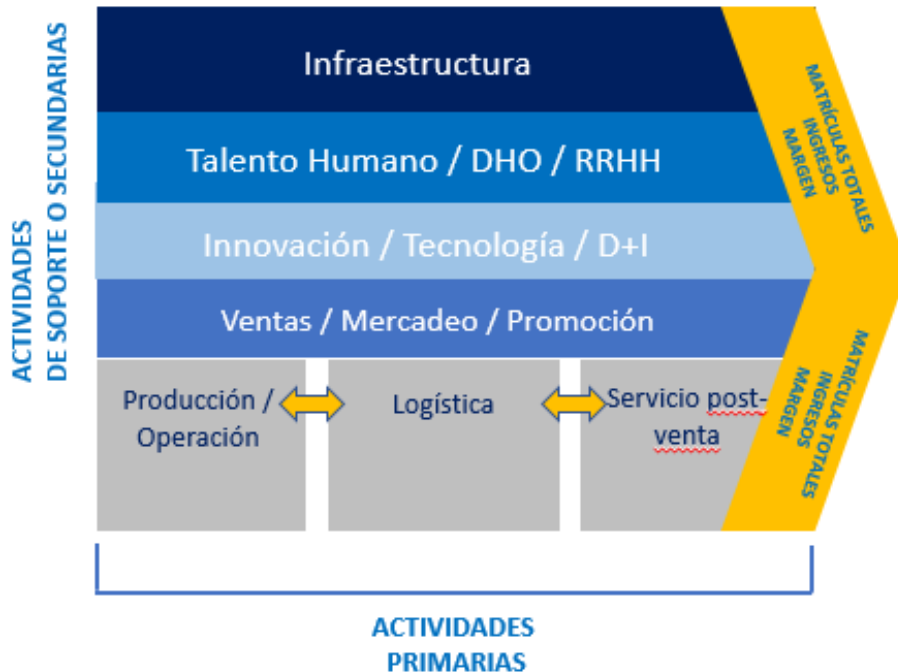
Haciendo referencia a Johana Quintero y José Sánchez en su texto “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico” de 2006, hablan del concepto cadena de valor de una compañía, muestra el conjunto de actividades y funciones conectadas que se realizan al interior. La cadena empieza con la consecución de materia prima y continua a lo largo de la producción de componentes, la fabricación y el ensamble, los canales de distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final.

Los elementos básicos de una cadena de valor, haciendo referencia a Porter, un autor ya mencionado son:

- Actividades Primarias: Las directamente vinculadas al desarrollo del producto, su producción, logística y comercialización, más la post-venta.
- Actividades de Soporte a las actividades primarias: se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). Margen: es la diferencia entre el precio final a cliente y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La siguiente figura explica de mejor manera esos elementos primarios y secundarios dentro de una compañía y su conexidad entre cada elemento (Zona Económica, 2020).

Figura 3. Cadena de valor



Fuente: Zona Económica (2020)

Para continuar con el desarrollo de los temas básicos para entender este trabajo de investigación, se resume entonces que: capacidades y competencias, son los soportes de la estrategia competitiva y empresarial de una compañía y que son estos elementos los que permitirán entregar la propuesta de valor. Así mismo, las capacidades y competencias no son estáticas, pues con los años y cambios del mercado, comienzan a perder valor y es necesario ir complementando, fortaleciendo o desarrollando nuevas.

De la deducción anterior, es que se desprende parte del problema de investigación y es que cuando una compañía hace sus análisis periódicos de estrategia y objetivos; y descubre que hay capacidades que no tiene o las tiene muy débiles y que estas son necesarias para cumplir con la estrategia corporativa; es momento de ponerse manos a la obra y establecer la forma para incluir estas habilidades en sus procesos.

¿Qué se puede entender por empresa tradicional vs innovadora/moderna?

En la actualidad, las empresas por más tradicionales y rígidas que sean; deben tener cierto grado de innovación y adaptabilidad; sí es innegable mencionar que hay organizaciones más abiertas al cambio y a entender el entorno. Estas normalmente tienen estructuras organizacionales menos pesadas (OBS Business School, 2018).

Para que una empresa exista debe generar valor a sus clientes y para esto debe mantenerse actualizada y entregar a sus compradores y usuarios lo que piden o lo que el mercado comienza a mostrar como tendencia y es por esto que comenzamos a hablar de capacidades ambidiestras o empresas invencibles; que profundizaremos más adelante, pero como abre-bocas, podríamos ir diciendo que lo que buscan estas capacidades, es facilitar los procesos de adaptación al mercado de la organización, para que esté más proactiva al cambio y no actúe de manera reactiva (Gavilán, 2019).

Según la revista económica especializada Fortune, cada vez son menos los años que una empresa lidera el top de manera permanente o consecutiva; las 500 empresas más importantes de 2022, no son las mismas que 30 años atrás y esta tendencia de menos años en la cima sigue creciendo, pues con los cambios tecnológicos y el nacimiento de tantas nuevas compañías cada año; mantenerse es cada vez más complejo (Fortune, 2023).

Cuando una organización tradicional decide adquirir nuevas habilidades o fortalecer las que tienen un tinte de innovación, permitiendo mayor agilidad; podemos entender que esa empresa está buscando una transición a compañía ambidiestra o que quiere adquirir capacidades ambidiestras, que lo podemos asemejar a que quiere ser buena tanto desde sus productos y servicios tradicionales, como en lo nuevo que lance y así ser más capaz de generar valor a sus clientes.

Osterwalder (2015) menciona algunas de las características de cada uno de los tipos de compañías, que puede resumirse en:

Figura 4. Relación entre empresa tradicional vs empresa innovadora



Fuente: Elaboración propia

Así mismo, le asigna unas fortalezas a cada tipo de empresa. Los autores y publicaciones anteriores, nos dan más datos para entender las diferencias entre tipos de compañías.

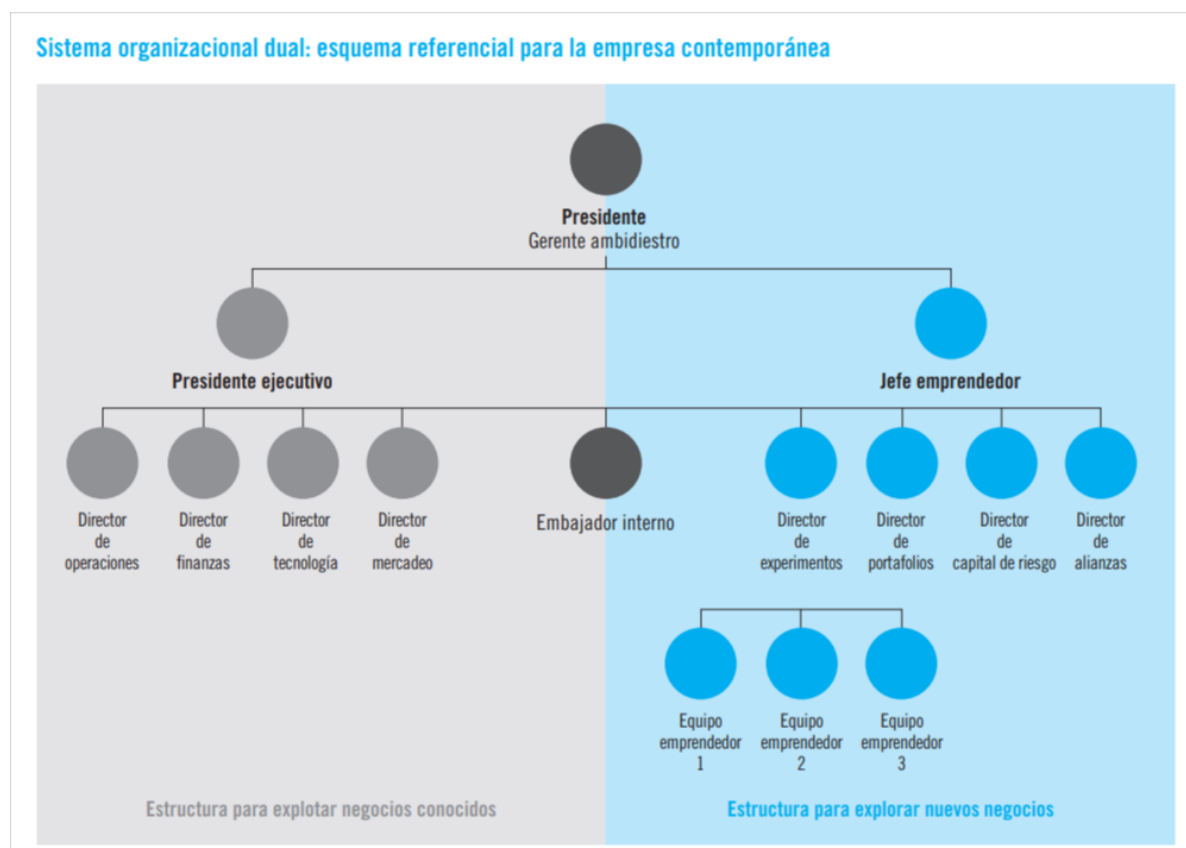
Este trabajo de grado, busca reforzar que en la actualidad para las grandes compañías; estas diferencias deberían estar menos arraigadas en su cultura y tener la justa medida de cada una; desarrollando las competencias de la empresa moderna/innovadora que aún no tengan; aplicando técnicas ágiles que se usan en los start up.

Osterwalder y Pigneur (2018), hacen referencia de un sistema dual para hablar de la empresa contemporánea; donde se muestra incluso desde la estructura organizacional; cómo deberían pensar las grandes empresas para mantenerse vigentes y ser más ágiles y flexibles.

En un sistema dual se encuentra, por un lado, la jerarquía tradicional que se refleja en el organigrama diseñado para una empresa enfocada en explotar un modelo de negocio

probado. La dirige el presidente o director ejecutivo, quien dispone de un equipo ejecutivo (vicepresidentes, directores o altos gerentes) para controlar las áreas funcionales requeridas y hacer caminar la máquina de eficiencia. En el otro lado aparece una organización distinta, con una jerarquía y una dinámica diferentes; el objetivo de esta estructura es construir el futuro de la empresa; para ello necesita descubrir nuevos modelos de negocios. Esta organización necesita el liderazgo de un «jefe emprendedor» (chief entrepreneur), que no solo vele por el logro de las metas tradicionales de la empresa sino que, además, aliente y gestione a un equipo de emprendedores. (p. 38).

Figura 5. Sistema organizacional dual



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2018).

En las competencias y capacidades es que se basa la necesidad de transformar grandes empresas, con más de 40 años en el mercado y con un modelo de negocio core que aún funciona; pues siempre será más fácil y oportuno, fortalecer en capacidades de empresa moderna a una empresa sana, que a una que sino lo hace en tiempo record vería el fin de su vida.

Intra-emprendimiento o creación de nuevos modelos de negocio

Ries (2017), menciona 5 principios clave en la adaptación de grandes compañías a modelos ágiles; teniendo como uno de ellos, lo que él llamó “La función que falta – Emprendimiento”; que unido al modelo de Osterwalder y Pigneur (2018), conduce a dos capacidades fundamentales para lograr ese emprendimiento y son las de “explotar” y “explorar”. A continuación se menciona un ejemplo que trae el apartado del libro de dichos autores:

Por ejemplo, en 2011 los líderes y fundadores de Google crearon una división de proyectos «disparatados» (moon shot projects), ajenos a su modelo de negocio basado en venta de publicidad vinculada al tráfico en su plataforma. Así, crearon Google X, organización semiclandestina dirigida actualmente por Astro Teller, un exemprendedor a cargo de un equipo de emprendedores que se emocionan con los riesgos a pesar de la probabilidad de, como dice Teller, «caer de bruces» constantemente. Como es de esperar, Google y Google X tienen objetivos diferentes y, por lo tanto, dinámicas, indicadores y procesos disímiles (Osterwalder y Pigneur, 2018, p. 35).

Figura 6. Tipos de ambidestrezas organizacionales

Mecanismos para explotar y explorar

(tipos de ambidestrezas organizacionales)

Ambidestreza	Función del equipo directivo	Cuándo y dónde es efectiva	Dificultades potenciales
Secuencial	Definir el momento y la forma de hacer la realineación organizacional para ejecutar o innovar	<ul style="list-style-type: none">Entornos de cambio lentoEmpresas jóvenes que no poseen recursos para asumir costos de coordinación entre divisionesEmpresas jóvenes con estructuras flexibles para dar prioridad a una actividad según el momentoÁrea de proyectos en organización grande	<ul style="list-style-type: none">Dislocación de estructurasDestrucción de capacidades medularesNecesidad de cambios rápidos en la cultura organizacional
Estructural	Diseñar la estructura y asegurar visión compartida y cooperación entre unidades (innovadora y ejecutora)	<ul style="list-style-type: none">Entornos de cambio rápidoEmpresas grandes y medianasInnovaciones muy distintas al modelo de negocio medular	<ul style="list-style-type: none">Costos de coordinaciónDesgaste de equipos directivosImpaciencia por resultados a largo plazo
Contextual	Desarrollar un contexto organizacional de apoyo que aliente a los individuos decidir sobre cómo dividir su tiempo entre innovación y ejecución	<ul style="list-style-type: none">Empresas grandes, medianas y pequeñasInnovaciones incrementalesOrganizaciones con políticas autónomas de recursos humanosDirección de recursos humanos comprometida	<ul style="list-style-type: none">Iniciativas radicalmente distintas al negocio medularDificultad para equilibrar tiempos para explorar y explotarFrágil en momentos difíciles

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2018, p. 36).

Podríamos resumir entonces, que para asignarle capacidades ágiles de empresa moderna a una empresa tradicional y grande; explorar y explotar deberían convertirse en competencias arraigadas a la cultura de la empresa, que deberían tener mayor relevancia según el área y tipo de producto/servicio así:

- **Explotar:** Capacidad con foco en los negocios core; que busca rentabilizar de mejor manera estos negocios principales o medulares para entregar la propuesta de valor, capturando la mayor cantidad de dinero posible en el inmediato o muy corto plazo.
- **Explorar:** Capacidad con foco en nuevos negocios y modelos alejados o conexos a los core, pero con agilidad, iteración y mejoras constantes; que están enfocados en el aprendizaje y visión financiera de largo plazo.

En la tabla inmediatamente anterior, podemos ubicar a compañías grandes en las ambi-destrezas 2 y 3 de la tabla; “Estructural” y “Contextual”, donde explotar el modelo de negocio actual y explorar nuevos modelos y formas de hacer las cosas, hagan parte del ADN de la empresa y esto no se logra de un día para otro; entonces es importante vincular a áreas como recursos humanos y desarrollo de portafolio en estos procesos; buscando mantener y defender su posición en el modelo de negocio core, sin dejar de lado la innovación en procesos para tener nuevas alternativas de ingresos; sea que estén directamente relacionadas con el negocio principal o se quiera integrar nuevas categorías a su portafolio. En la actualidad es más que necesario tomar decisiones rápido y a bajo costo para poder explotar lo actual y explorar lo nuevo.

En la publicación digital de la revista Forbes se indica que el término intraemprendimiento fue acuñado por Gifford Pinchot en 1978, este fue un empresario estadounidense de los años 60; esto nos deja claro que las compañías, desde siempre han buscado innovar; pero antes era una visión que se podía elegir; actualmente, es innovar o morir. Pinchot creó su compañía de consultoría en 1981 y esta ha ayudado a varias organizaciones, logrando que hagan parte de Fortune 100, que es una categorización que se realiza en Estados Unidos y entran las empresas con mejores ingresos según su año fiscal, entre otros motivos. Esto nos muestra que innovar aporta muchas ventajas a las compañías para mejorar sus ingresos en el mediano/largo plazo (Daykin, 2019).

En 1985, Pinchot, en su libro “Intraemprendimiento” describe el concepto como la práctica de emprender dentro de una empresa establecida, es decir, desarrollar iniciativas emprendedoras y asumir riesgos dentro del entorno corporativo; principalmente con ideas o proyectos que nacen de los mismos colaboradores o personas que tienen alguna relación

con la gran empresa. Pinchot argumenta que fomentar el espíritu emprendedor dentro de una organización puede ser tan valioso como promover el emprendimiento externo.

En este libro se menciona como las grandes empresas pueden aprovechar el potencial creativo y emprendedor de sus empleados para estimular la innovación y el crecimiento; obteniendo una ventaja competitiva significativa. Según el autor, los conceptos clave para desarrollar el intraemprendimiento en las grandes compañías son:

- Cultivar una cultura empresarial: Crear una cultura organizativa que promueva la creatividad, la toma de riesgos y la autonomía. Esto implica alentar a los empleados a generar nuevas ideas y experimentar sin temor a fracasar².
- Identificar y apoyar a los equipos emprendedores: Identificar a aquellos empleados con habilidades emprendedoras y brindarles el apoyo necesario. Esto implica proporcionar recursos, capacitación y libertad para desarrollar sus ideas y proyectos.
- Establecer estructuras y procesos flexibles: Las organizaciones deben ser flexibles y adaptarse rápidamente a los cambios. Se deben establecer formas para permitir el flujo de ideas y la colaboración, así como para tomar decisiones rápidas y eficientes.
- Superar obstáculos y resistencia: La empresa debe implementar diversas estrategias para superar estos obstáculos, como la participación activa de la alta dirección, la comunicación efectiva y la creación de incentivos adecuados³.

Con el paso del tiempo, desde que Pinchot (1985) introdujo el término, hasta la fecha; ha habido diversos autores que han dado su aporte y otras miradas que lo complementan, como es el caso de Sathe (2003), que habla de "corporate entrepreneurship" o

² En este punto potencia lo necesario de tomar riesgos; que en algunas compañías más tradicionales es un tema difícil de tocar, pues tienen una aversión al riesgo e incertidumbre muy marcada

³ La alta dirección juega un papel fundamental, pues es quien da línea y guía a las diferentes áreas; si esta no se interesa y genera la cultura, es poco probable que la cultura y los proyectos de nuevos negocios a emprender tenga éxito

emprendimiento corporativo en su libro "Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation". Sathe da una mirada muy importante del papel de la alta dirección en los procesos de emprendimiento y argumenta que el emprendimiento corporativo es fundamental para que las empresas se mantengan competitivas y se adapten a los cambios del entorno empresarial.

El autor examina diversos aspectos del emprendimiento corporativo y presenta una serie de ideas y estrategias para los altos directivos. Los más relevantes de cara a esta investigación son:

- Liderazgo y visión estratégica: Directivos con visión clara y una estrategia empresarial que respalde la creación de nuevos negocios. El liderazgo comprometido y el establecimiento de metas claras impulsan en gran medida el emprendimiento corporativo.
- Cultura y estructura organizativa: Se debe desarrollar una cultura y una estructura organizativa que fomenten el espíritu emprendedor. Los riesgos y la experimentación, con autonomía desde los emprendimientos dentro de la organización.
- Gestión del talento: Identificar y retener a empleados talentosos y emprendedores. Los altos directivos deben ser capaces de reconocer el potencial de los empleados y brindarles oportunidades para desarrollar sus ideas y habilidades.
- Colaboración y redes: Fomentar la colaboración interna y establecer relaciones con socios externos para impulsar la creación de nuevos negocios. La colaboración puede ayudar a aprovechar el conocimiento y los recursos de diferentes partes de la organización y del entorno empresarial.

Entorno VICA – Entornos de turbulencia

VICA hace referencia a nivel económico y administrativo a mercados con estas características: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad; que son la constante y con tendencia a aumentar; para enfrentar estos mercados es necesario el desarrollo de capacidades ambidiestras o invencibles según (Osterwalder y Pigneur, 2018).

Este párrafo podría acuñar el término/modelo VICA usado para describir escenarios complejos que enfrentaría el siglo XXI y que en 1986 el Colegio de Guerra de Estados Unidos usó Merzthal (2021); que fue introducido por el sociólogo Zigmun Bautman (1925), para hacer referencia a que lo conocido y tradicional o como él lo llamada, lo “sólido” como era el matrimonio o trabajo para toda la vida, se convirtió en un valores más ágiles, llenos de hambre de novedades y que cuestiona la estabilidad de las cosas; que llevado al entorno empresarial, hace que cada vez los clientes sean menos fieles a una marca, sean más exigentes al momento de evaluar la experiencia con un producto o servicio y esté más abierto al cambio (Colombo, 2019).

En el texto ya mencionado de Irene Alegre y Miguel A. Ariño, mencionan lo siguiente, que puede resumir el entorno VICA y los retos de las organizaciones de la actualidad: *“las últimas dos décadas del siglo pasado fueron décadas muy estables donde los cambios se producían muy lentamente y la actividad empresarial se desarrollaba en entornos predecibles. Todo esto cambió a la vuelta del siglo y las prácticas que fueron útiles en aquellos tiempos requieren ser revisadas y adaptadas a la nueva situación.”*

Colombo (2019); habla de otro concepto VICA, para enfrentar el entorno VICA y es que las empresas deben revisar 4 aspectos que por sus iniciales son:

1. Visión
2. Introspección
3. Conocimiento

4. Adaptación

Desde la visión estratégica, que unida al propósito superior de la compañía, se deben partir los objetivos y acciones en diferentes plazos de tiempo: corto, mediano y largo plazo; esto permitirá estar más alertas a los cambios vertiginosos del entorno.

La introspección habla de análisis en silencio del estado y procesos de la empresa; llamar al frente a los objetivos y áreas, para identificar lo que se debe mejorar, lo que debe fortalecerse y lo que debe implementarse de cero de manera serena, para actuar y gestionar de mejor manera ante las nuevas apariciones del entorno.

El conocimiento es fundamental, pues ya no se trata solo de saber mucho sobre un tema, sino de ser nómadas en nuevos tópicos, para asignarle a la empresa diferentes visiones que ayuden en la toma de decisiones y no dejarse atropellar por lo nuevo, sino identificar lo relevante de lo superfluo y en dónde debería tener mayores capacidades.

La adaptación se convierte en uno de los aspectos principales de esta forma propuesta para enfrentar los entornos VICA; pues sin este, los anteriores no sirven para nada; entendiendo que para alinear la visión estratégica a partir de los hallazgos de la introspección, usando el conocimiento que está en actualización permanente; es necesario tener la capacidad de adaptación desarrollada, convirtiéndola en una competencia base de la organización y así poder moverse entre explotación de modelo actual y exploración de los nuevos.

Innovación e intra-emprendimiento. Su inclusión en el mundo organizacional

Desde el inicio del hombre, se ha tenido como foco de los diferentes grupos humanos la mejora en las condiciones de vida y es a partir de esta necesidad constante de cambio o

mejora, que se han logrado todos los avances que conocemos hoy en la humanidad. En el libro “Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas” cuarta edición de 2014, el autor colombiano Rodrigo Varela, hace una introducción a un concepto tan antiguo, pero tan vigente hoy en día y que hace parte de una capacidad fundamental en las organizaciones: la innovación.

En su libro, se mencionan diferentes hechos desde el comienzo de los tiempos que indicaron la necesidad constante de cambio para mejorar las condiciones de vida, haciendo referencia además a los avances que se han tenido en las distintas civilizaciones, teniendo que para los romanos uno de los principales avances fue el tema de acueducto, ya que identificaron la necesidad de que el agua pudiese llegar a todos los lugares y de manera continua; en cuanto al renacimiento, se establecieron escuelas que fueron producto de fomentar la cultura y la investigación científica, de otro lado, la revolución francesa propició cambios políticos, dando origen a la democracia como derecho social, y finalmente, la revolución industrial que tuvo como finalidad incorporar en las empresas herramientas que les permitieran ser más eficientes y productivos.

Asimismo, el autor hace énfasis en los avances innovadores que han llevado a la sociedad a tener el mundo que se conoce hoy y que muestran 4 factores/principios que el autor identificó como presentes en cada uno de esos procesos de cambio y son:

- Capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso (nuevas oportunidades).
- Habilidad para encontrar, mediante procesos creativos e innovadores, soluciones para esas necesidades o esos deseos.
- Deseo y decisión de poner en ejercicio esas soluciones.

- Capacidad de mantener una actitud continuada, de replicar este ciclo, de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que se identifiquen (principio de mejoramiento).

Los principios anteriores, podríamos considerarlos la base del proceso de innovación en cualquier época y que podríamos usarlo en los procesos actuales de las organizaciones; desarrollando las capacidades y habilidades para mejorar; soportados en un deseo permanente de evolución. Al punto de poder arraigar en las empresas, lo que Varela llama como cultura del espíritu empresarial. P41.

Varela (2009) define el término “cultura” en su libro, apoyado en conceptos de Geert Hofstede; como “la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico” (p. 113) y las diferentes empresas, son ambientes específicos con una programación mental determinada; que debe tener cualquier individuo que haga parte de dicho ambiente, o por lo menos una parte de los elementos de dicha programación mental.

Los párrafos anteriores, se aplican a esta investigación para dejar claro que los procesos de innovación, no son procesos de un individuo o área de la compañía; sino que deben permear a toda la organización para ser exitosos. Es por esto que en los modelos de empresa más tradicionales, se hace tan complejo pensar diferente y tener al cambio como consejero principal; pues normalmente en su estructura organizaciones, estos procesos mencionados están a cargo de un área y recae en esta toda la responsabilidad de la transformación; haciendo poco probable que se vean resultados positivos y en corto plazo.

Tal y como lo menciona Varela (2009), se puede concebir la innovación como: El Sistema Nacional de Innovación de Colombia (SNIC) concibe la innovación empresarial como una disposición mental; como una forma de pensar acerca de las estrategias y prácticas de las empresas; como una contribución al éxito comercial y financiero de la

empresa; como algo que impacta, de manera importante, en el capital tecnológico de la empresa y propicia procesos dinámicos de investigación y aprendizaje. El concepto de innovación del SNIC va de la mano de los criterios de Schumpeter, pues ambos lo entienden como una estrategia de desarrollo empresarial orientada a la generación de nuevos productos y procesos, a la adaptación de tecnología, a la capacitación avanzada de trabajadores y a la adopción de cambios en la cultura organizacional; todo en bien de la competitividad de las empresas y del bienestar de la comunidad (p. 276)

Varela (2009), se menciona la publicación de “Breakthrough Innovation and Growth”, esta se desarrolló en una muestra mundial de empresas, donde se identificó que las empresas más innovadoras crecerán en los próximos cinco años 62,2%, mientras que las menos innovadoras lograrán solo 20,7%. El estudio anterior clasificó la innovación en 3 posibles escenarios, que describiremos para efectos de esta investigación y son:

- **Innovaciones incrementales:** usada para referirse a cambios a productos o servicios existentes; a través de ajustes en los modelos de negocio o en la tecnología usada, o en ambos. (Buscan defender la porción de mercado y mantener los márgenes).
- **Innovaciones de ruptura:** Producen cambios radicales en el modelo o en la tecnología, o en ambos, y crean grandes ventajas competitivas. (Normalmente buscan ganar participación del mercado).
- **Innovaciones radicales:** Crean cambios drásticos en el ambiente competitivo por la generación de nuevos productos o servicios, o por nuevos modelos de negocio. (Son difícilmente copiadas por los competidores o no es el corto plazo. Buscan crecimientos de volúmenes en margen y utilidades altas en el mediano plazo).

Cualquier nuevo modelo en las compañías, ya sea operativo, de negocio o de talento humano requiere cierto grado de innovación y si no se tiene una cultura pensada para la mejora constante; cualquier nuevo proceso verá su fin o dificultades en su implementación y posterior ejecución.

Los tres tipos de innovación mencionados podrían usarse en cualquier compañía, todo dependerá de los recursos y capacidades que cada una tenga; pues por ejemplo si se está en una industria de tecnología, que requiere muchos recursos financieros para desarrollar innovaciones de software o máquinas especializadas y el estado actual de la compañía no le permite sacar esos recursos o financiarlos; buscar una innovación radical o de ruptura podría no ser una muy buena alternativa.

Lo anterior nos sirve para entender qué tipo de innovación sería la adecuada según cada compañía y es lo que nos lleva a otro concepto que debemos aclarar para continuar con el desarrollo de este trabajo y es “intraemprendimiento”, que podría ubicarse en una innovación incremental o de ruptura; pues normalmente salen de servicios o productos actuales de la organización y buscan una mejora o evolución a los mismos.

Intraemprendimiento

Son muchas las definiciones asociadas a este término, por ejemplo tomando lo dicho por Gaviria (2022), el intraemprendimiento es un modelo que cada vez gana más terreno en el mundo corporativo. El desarrollo de nuevos negocios dentro de la estructura de una compañía existente y establecida, es algo que ya está ocurriendo en marcas reconocidas como Nutresa, Alpina, Familia, Nacional de Chocolates, Grupo Éxito, Argos, Postobón o el Grupo Energía Bogotá. Su adopción trasciende el panorama nacional y también se empieza

a notar en compañías multinacionales como Belcorp, Essisy, Tetrapak y Pepsico, entre muchas otras (Gaviria, 2022).

De igual manera, puede definirse como “la colaboración entre un emprendedor y su empresa, que le permite desarrollar proyectos propios, independientemente de su puesto de trabajo, de cuyo resultado, a veces surge, un proyecto comercial” (Santander Universidades, 2022) y le atribuye 3 características principales:

- Se desarrollan en el seno de las organizaciones.
- Tienen como finalidad crear valor.
- Se originan tanto a nivel interno —empleados o directivos— como externo —clientes o inversores.

En el artículo de Banco Santander, aunque tiene muchas similitudes con lo que se denominaría un emprendimiento; menciona 3 razones básicas por las que se diferencian:

- **Recursos:** Un emprendedor comienza desde cero; en muchas ocasiones, sin recursos, el intraemprendedor interno cuenta con los recursos que le proporciona la empresa en la que se crea.
- **Margen de actuación:** El emprendedor es totalmente libre, pero el intraemprendedor interno encontrará limitaciones derivadas de la organización en la que desarrolla el proyecto.
- **Riesgos:** el riesgo que asume el emprendedor es mayor que el del intraemprendedor interno; esto asociado al punto 1 mencionado y es el tema de los recursos que usa para desarrollar su idea o nuevo negocio.

De otro lado, puede decirse que el intraemprendimiento propicia la concepción y lanzamiento de nuevos negocios que se soportan en los recursos que ofrece una empresa matriz, por tanto, se trata de un modelo de negocio que surge en una organización y que

tiene como meta funcionar de manera independiente y generar sus propios beneficios económicos. Y esta definición se acerca más al problema tratado en este trabajo; pues lo une con otro concepto importante que es “corporate venturing” (Bancolombia , 2021), que es una de las diferentes modalidades de emprendimiento corporativo y que tiene como fin que las empresas dinamicen sus procesos de innovación a través de la colaboración con emprendedores y startups.

Intraemprendimiento podríamos entenderlo para efectos de esta investigación, como la creación de nuevos negocios en diferentes empresas; ya sea porque la idea o necesidad nace desde un empleado, un proveedor, un cliente o un área dentro de la compañía. En el artículo; Ángela Prieto quien fue entrevistada por Bancolombia, menciona algo que nos parece muy relevante y que deben cuidar las organizaciones y es que cualquier iniciativa, en la modalidad de emprendimiento corporativo que sea; lo más importante es que esas iniciativas estén alineadas con el plan estratégico de la organización y con lo que se pacte en instancias como el gobierno corporativo.

En la fuente de Bancolombia mencionada, nos muestran una imagen que es interesante al momento de entender los intra-emprendimientos:

Pasos para promover el Intraemprendimiento en las empresas



1.

Generar **espacios horizontales de validación** de nuevas ideas para que cualquier persona de la organización pueda hacer aportes.

2.

Adelantar un proceso de **selección de ideas** en las que se filtren según el objetivo y foco estratégico de la compañía.

3.

Consolidar a un **equipo idóneo**, pues esto hace parte del éxito que se tenga en el desarrollo de las ideas de negocio.

4.

Conceptualizar la idea escogida con el fin de poder materializarla en la práctica.

5.

Desarrollar **procesos de prototipado** de esa idea para verificar que cumpla con lo que se ha propuesto.

6.

Validar la idea en el mercado, lo que requiere la construcción de un producto mínimo viable.

7.

Analizar las posibilidades de **escalabilidad y crecimiento** que tiene esa nueva idea.

8.

Establecer los **KPIs** (Indicadores clave de desempeño) y los hitos que se quiere alcanzar en cada una de las anteriores instancias para medir el avance de la estrategia.

Fuente: Programa Ruta N en conjunto con Polymath.

De igual forma, el artículo trata superficialmente el tema de las finanzas en intra-empresarios; que nos sirve para entender de manera global este concepto y su inclusión en los eco-sistemas de las organizaciones y sus procesos internos.

Desde el inicio debe definirse si el intraemprendimiento será tratado como:



Una unidad de negocio con presupuesto propio.



Un proyecto interno de la empresa.



Una spin-off (empresa independiente autosostenible).

De esto dependerá el presupuesto y el tipo de financiación.

Fuente: Grupo Bancolombia (2019)

La imagen anterior muestra 3 tipos de opciones para asignarle recursos a un intraemprendimiento y sirve como base para entender este concepto general.

En Colombia se está hablando de esta competencia hace varios años y la tiene como capacidad a fortalecer en el sector empresarial, buscando ser el tercer país más innovador de América Latina en 2025, con iniciativas como INNPULSA del Gobierno Nacional (MinCit, 2020).

En Antioquia se cuenta con Ruta N como ente de Innovación de la ciudad y tiene opciones para vinculación con el sector empresarial cuando requieren algún tipo de acompañamiento; que junto a la academia buscan hacer de Antioquia por su importancia en la economía del país, una región altamente innovadora (Ruta N Medellín, 2023). Los interrogantes son ¿Realmente las empresas ven la innovación como una facultad por desarrollar? ¿Tienen las competencias para componer equipos

innovadores? ¿Cómo debería ser un área de Innovación en una empresa grande o que quiera desarrollar nuevos negocios a partir de capacidades ambidiestras? Estas preguntas se abordarán durante la investigación para entender cómo ven las organizaciones esta capacidad en la creación de nuevos negocios, posicionamiento de marca e innovación en las organizaciones colombianas. Para analizar estos puntos se tomó como referencia el libro de Vela Galván y Limó Sánchez, titulado “Factores organizacionales relacionados con el comportamiento intraemprendedor.”

Gobierno corporativo, planificación societaria y estructura organizacional

Tal y como se pudo observar en las páginas previas, la innovación y procesos de creación de nuevos negocios deben permear a toda la organización y sobre todo pensarse de manera integral; pues desde una decisión correcta en la creación del mismo, podría estar parte del éxito de este. En la “Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables” publicada por el Gobierno Nacional, la Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá, en los capítulos 2 y 3; habla sobre cómo “Los propietarios deben desarrollar una planificación societaria que conduzca al crecimiento organizado y sostenible de la empresa” y se desprenden diversas figuras e instancias a validar durante los procesos de creación, adquisición o cesión de organizaciones.

Por ejemplo, si se va a crear un modelo de negocio diferente al principal de una compañía ya existente; tal y como se mencionó en la justificación del problema para el Grupo empresarial HZ; decidir si será una compañía creada dentro de la razón social de HZ o se busca una empresa externa pequeña, experta en talleres y servicio técnico para hacer una adquisición, o si se crea una compañía completamente separada de HZ en términos

legales y se firma como un aliado estratégico para toda la parte de promoción y comunicación; son alternativas que tendrán beneficios o impactos negativos al resultado y gestión de este nuevo negocio, y como tal debería analizarse.

Los dos párrafos anteriores permiten tener un poco de contexto y permiten darle entrada a los conceptos sobre los que tratará este apartado y son: Gobierno corporativo; composición societaria, figuras legales posibles y sus características al momento de crear un nuevo modelo de negocio. Teniendo estos conceptos claros, se revisará cómo está este gobierno y estructura organizacional en empresas tradicionales y se comparará con algunas de una corriente más innovadora o moderna.

De otro lado, puede decirse que Gobierno corporativo hace referencia a todas las normas y procedimientos que se establecen para el funcionamiento de una organización, tomando en consideración todas las partes interesadas con el fin de generar valor para las mismas (Deloitte, 2020), comienza tener mucha relevancia en el tema de nuevos modelos de negocio; porque si hablamos de una cultura organizacional preparada para un entorno VICA y configurada en modelos duales, donde las competencias de explorar y explotar estén muy alineadas, tal y como lo mencionamos en apartados previos; se debe tener normas, principios y procedimientos que operen de manera diferente y muy clara en cada línea y con los profesionales idóneos para cada uno de los procesos.

Según esto, esas estructuras o lineamientos que articulan las normas y decisiones en las compañías; deberían estar previamente establecidas desde la planeación del gobierno corporativo y estructura organizacional.

Cuando se habla de gobierno corporativo, se comienza a ver frecuentemente el término “Compliance”, que consiste en “identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión,

control y reacción frente a los mismos” (Riveros, 2021). Esta definición es útil para que al hablar de empresa ambidiestra o invencible; se tengan ya identificados los riesgos y posibles alternativas de creación o adquisición de un nuevo modelo de negocio y las figuras legales para hacerlo; de manera que se haga más natural y fácil encontrar ventajas competitivas desde esta etapa de planeación.

Esta composición societaria, muchas veces define la conformación de capital y las normas de un negocio naciente o un nuevo modelo de negocio. Es diferente pensar en un nuevo modelo de negocio creado dentro de una compañía SAS. O compañía estatal/gobierno; o si es una start up; etc.

Así mismo, se debe definir cuáles serán las normas que regirán esa nueva compañía o si se crea dentro de la misma, cómo será la toma de decisiones en esta y cómo se van a dirimir los conflictos si son dos o más socios. Si van a nombrar a alguien externo para que los resuelva, o si quieren resolverlos entre los mismos accionistas; o también establecer si quieren que entren fácil nuevos accionistas, o si quieren que la sociedad sea cerrada y cómo se realizaría la posible venta de alguna de las participaciones. Otro punto importante es definir cómo será la forma en la que conseguirá más capital en caso de requerirlo.

Las normas jurídicas asociadas a los modelos de negocio nacientes son muy importantes; no todo es el mercado; estos riesgos y posibles impactos deberían salir en el análisis de macroentorno que se plasman en herramientas como PESTEL ya mencionada. Cuando una organización sale de su core, es muy probable que su equipo legal no tenga los conocimientos de la industria nueva en la que se quiere ingresar, por esto se debe conformar un equipo jurídico idóneo que aporte desde la constitución de la empresa naciente o del manejo que se le daría, según gobierno corporativo, en caso de conformarse bajo el mismo NIT que la compañía madre (Rodríguez, 2019).

METODOLOGÍA Y PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS

La presente investigación es de tipo cualitativo, con un enfoque descriptivo y de corte transversal, que permite identificar y acopiar las prácticas aconsejables y desaconsejables en el planteamiento y creación de nuevos proyectos en organizaciones tradicionales que van en el camino de convertirse en ambidiestras; con el propósito de ofrecer insumos que permitan, a futuro, la posible estructuración de metodologías para el desarrollo de capacidades en este tipo de organizaciones; mediante el juicio de nueve expertos.

En un primer momento se adelantó la revisión de la literatura, para rastrear el estado actual de los conceptos relacionados con el objeto de estudio y que se resumieron en las siguientes palabras clave:

- Modelo de negocio y estrategia corporativa.
- Declaración de posicionamiento y propuesta de valor.
- Capacidades y competencias en las organizaciones.
- Tipos de empresa/organización y su visión - Compañías tradicionales VS Compañías modernas/innovadoras.
- Entorno VICA
- Intraemprendimiento e innovación en Colombia y su inclusión en el mundo organizacional tradicional
- Gobierno corporativo, planificación societaria y estructura organizacional en grandes compañías tradicionales VS compañías experimentales o start up.

Consecutivamente se procedió a elegir los expertos, mediante un muestreo bola de nieve en el que cada entrevistado entregaba según su experiencia y el tema a investigar, un

segundo sujeto a entrevistar y este un tercero; y así sucesivamente. Las condiciones principales para que pudieran ser elegidos fueron:

- Una trayectoria reconocida en su ámbito de actuación en grandes compañías.
- Conocimiento y experiencia en modelos de innovación e intraemprendimiento en grandes compañías colombianas.

Antes de hacerse cada una de las entrevistas, se compartió con las personas entrevistadas un consentimiento informado, el cual fue aceptado por ellas. En la tabla a continuación se resumen algunos datos relevantes de las personas entrevistadas.

Tabla 4

Resumen de las personas entrevistadas. Los datos se presentan según el orden de elaboración de las entrevistas

Nombre	Principales estudios formales	Rol actual y experiencia
Juan Felipe Valencia	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en Mercadeo de la UPB (año 2008) • Administrador de Negocios de EAFIT (año 1995) 	VP Comercial de EPM (empresa de servicios públicos domiciliarios de Antioquia); con más de 10 años de experiencia sponsor de algunas iniciativas tipo intraemprendimiento de la organización madre (EPM), como lo son Somos y EPM a tu puerta
Sandra Romero		Gerente Unidad Estratégica de Negocios SURA - para Muverang
Islena Henao Giraldo	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en Servicios Públicos Domiciliarios Universidad Santo Tomás (año 2014) • Especialista en Mercadeo Gerencial Universidad de 	Profesional Mercadeo y Ventas, Líder proyecto intraemprendimiento EPM a tu puerta hasta el año 2022

Nombre	Principales estudios formales	Rol actual y experiencia
	<p>Medellín (año 2013)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera Administradora Universidad Nacional (año 2006) 	
Oscar Alberto Ochoa González	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Electricista Universidad UPB • Magister en Administración Universidad UPB 	Director Innovación y Desarrollo Alimentos Zenú para Grupo Nutresa
Paula Villa Córdoba	<ul style="list-style-type: none"> • Magister en Gestión de Negocios Digitales en OBS Business School (año 2013) • Publicista Universidad UPB (año 2000) 	Directora de Mercadeo Alimentos Zenú – Grupo Nutresa / Responsable de Nuevos negocios dentro del negocio cárnico
Andrés Merino Roldán	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador Universidad Nacional de Colombia (año 2016) 	Líder de Mercadeo en Wompi
Tomás López Duque	<ul style="list-style-type: none"> • Magister en Administración de Empresas EAE Business School (año 2017) • Ingeniero Mecánico Universidad EAFIT (año 2013) 	Innovación en Celsia Energía – Para Muverang
Sebastián Castrillón	<ul style="list-style-type: none"> • Especialista en políticas de Ciencia y Tecnología Universidad de Sussex (año 2018) • Magister en Tecnología Universidad UPB (año 2017) • Especialista en Gestión 	Corporate Entrepreneur & EGO manager – Estrateg Ventures

Nombre	Principales estudios formales	Rol actual y experiencia
	Tecnológica UPB (año 2013) <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Negocios Universidad EAFIT (año 2008) 	
Jorge Hernán Mesa	<ul style="list-style-type: none"> • Magister en Administración Universidad EAFIT (año 2005) • Especialista en Finanzas Universidad EAFIT (año 1998) • Administrador de Negocios Universidad EAFIT (año 1988) 	Docente y académico en innovación Universidad EAFIT

Fuente: Elaboración propia

En total se entrevistaron 9 expertos a quienes se les realizó una entrevista no estructurada de respuestas abiertas, con el objetivo de satisfacer los objetivos de trabajo propuestos. Para lo anterior se aplicó una herramienta cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas con unas preguntas base, que fueron recorridas dentro de la conversación.

Preguntas para entrevista por objetivo

Objetivo 1: Listar prácticas aconsejables y des-aconsejables en el planteamiento de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras.

Objetivo 2: Listar prácticas aconsejables y des-aconsejables en creación de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras.

Objetivo 3: Comparar la metodología usada para el planteamiento y la creación de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras. 4 preguntas

1. ¿Cuál ha sido tu experiencia o mayor acercamiento en tu experiencia laboral al desarrollo de nuevos modelos de negocio o intraemprendimientos en grandes compañías

colombianas o en un emprendimiento? Sirve de contexto para ver cómo aplicar sus recomendaciones.

2. ¿Cuáles marcas/empresas consideras buenos ejemplos de intraemprendimientos o innovación y por qué? Podría ser ejemplos como caso de éxito, o de aprendizaje en caso que no hayan tenido el éxito esperado.

3. ¿Qué capacidades de las start up o emprendimientos, crees que deberían hacer parte de las compañías grandes y cuál consideras sería la mejor forma en que una empresa grande y con proceso complejos vaya adquiriendo estas nuevas capacidades que nos mencionas?

4. Compañías grandes en Colombia, como Bancolombia, EPM, ARGOS, SURA, etc. y según el siguiente comparativo; están más hacia modelo tradicionales o innovadores?Cuál de ellas crees que va por buen camino en términos de innovación y capacidades para convertirse en una empresa ambidiestra y porqué.

Objetivo 2: Listar prácticas aconsejables y des-aconsejables en creación de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras. 4 preguntas

5. En tu empresa actual o en la experiencia que nos mencionaste en la pregunta uno, ¿cuáles prácticas podrías aconsejar o des-aconsejar en ese tipo de procesos de innovación y creación de nuevos modelos de negocio en empresas grandes, que les ayuden en ese proceso de convertirse en empresa innovadora o moderna?

6. ¿Cómo crees que aporta el intraemprendimiento a la estrategia competitiva y corporativa de la empresa madre?

7. Según lo que hemos investigado en este trabajo, nos hemos encontrado con dificultades muy marcadas en las grandes compañías; podrías decirnos según tu experiencia, qué piensas o recomendarías en este tipo de procesos y que dividiremos así:

- Creación societaria y capital para el nuevo modelo (adquirir una empresa más pequeña pero que quede dentro de la sombra de la gran marca; crear una desde cero donde la sombra de la empresa sea la marca de la misma; asociarse con un emprendimiento que esté haciendo esto).
- Procesos complejos de gran compañía que a veces dificultan la toma de decisiones en intraemprendimientos.
- Medición financiera y no financiera.
- Desde la alta dirección cómo enfrentar estos nuevos modelos, entendiendo que aportarán mucho menos en tema de ingresos que los negocios core o medulares. Qué apoyo y rol debería tener la alta dirección?
- El equipo humano que debería liderar y responder por estos nuevos modelos.

Con base en el insumo de las entrevistas se llevó a cabo el cruce de datos, para identificar los puntos de vista comunes entre los grupos de entrevistados. Se realizó un análisis individual, destacando las prácticas que se relacionaban con el marco teórico y que tuvieran relevancia dentro de este. Luego se compararon y se rescataron las concepciones más recurrentes en ambos análisis (individual y grupal); generando así una lista de diferentes prácticas aconsejables y desaconsejables en el planteamiento y creación de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras, con el propósito de ofrecer insumos que permitan, a futuro, la posible estructuración de metodologías para el desarrollo de capacidades en este tipo de organizaciones.

Análisis de resultados

Análisis de las entrevistas a expertos

Para analizar los resultados, se partió de la elaboración de una nube de palabras, tomando como referencia las 9 entrevistas; identificando cuáles son la base de las ideas principales en estas. A continuación la nube de palabras generada y de la cual se desprenden las conclusiones del trabajo, que se materializan en la lista de prácticas aconsejables y desaconsejables en los procesos de creación de nuevos negocios a partir de intraemprendimiento o emprendimiento corporativo, según la experiencia de los entrevistados ya mencionados.

Entrevista a Juan Felipe Valencia (UNE-EPM)

Juan Felipe Valencia cuenta con 5 años de experiencia en el sector privado, iniciándose en los sectores de seguros y el gastronómico, asimismo tuvo la oportunidad de asociarse con compañeros de estudio para implementar un emprendimiento tradicional. Su mayor fortaleza es el área comercial y de mercadeo. La entrevista tiene un aporte valioso para el desarrollo del trabajo dada su experiencia en un intra emprendimiento de una empresa pública, donde el pensamiento estratégico y las limitaciones son diferentes a las del sector privado.

Figura 7. Nube de palabras entrevista Juan Felipe Valencia UNE-EPM

En el año 2012 EPM le apostó a su primer intraemprendimiento, conocido como “SOMOS”, que se trata de una empresa que ofrece servicios de financiación para la adquisición de productos para el hogar o empresa. Posteriormente, en el año 2020 se crea el segundo intraemprendimiento que le llama “EPM a tu puerta”, que tiene como finalidad ofrecer servicios para la instalación, mantenimiento y reparación de electrodomésticos y gasodomésticos en el hogar o negocio, además de reparación de fugas perceptibles e imperceptibles en redes internas de acueducto y reparación de daños eléctricos en redes internas de energía. Estos intraemprendimientos fueron creados en medio de una cultura de poca innovación y de temor al cambio y a asumir riesgos.

Puede decirse que uno de los principales errores en el desarrollo de estos intraemprendimientos, es el hecho de que EPM es una empresa que basa su éxito en los resultados que se reflejan en los indicadores financieros, por tanto, desde la alta dirección cuesta reconocer que intraemprendimientos como “EPM a tu puerta” fueron hechos para lograr aportar beneficios a sus clientes más allá de la retribución económica que pueda retornar a la organización, y que además ha sido útil en la generación de recursos para soportar la inversión que se realizó en el proyecto.

Entrevista Paula Villa (Nutresa)

Paula Villa hace parte del equipo de trabajo de la familia Nutresa, organización que se destaca por propiciar ambientes de innovación y creatividad, donde una de sus principales estrategias es “out of the box”, que trata de que en grupo los empleados exploten su creatividad y puedan dar a conocer nuevas ideas para el negocio. De allí surge el intraemprendimiento denominado “Nutrición Experta” del cual participa la entrevistada.

Actualmente participa del intraemprendimiento que nació en “out of the box” y que se llama Nutrición Experta; se comercializan 2 marcas y hay otra en proceso de experimentación. De las 2 mencionadas, ya una lleva 5 años en el mercado y otra que se lanzó el año pasado.

Figura 8. Nube de palabras entrevista Paula Villa Nutresa



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista

La entrevistada ha tenido la oportunidad de trabajar para grandes compañías además de Nutresa, como es Zenú, razón por la cual considera que este tipo de organización pese a que son innovadoras natas, dedican demasiado tiempo en los procesos de planeación, en especial cuando quieren fortalecer el negocio a través de intraemprendimientos o nuevas unidades de negocio que se encuentran cobijadas bajo la misma marca. De otro lado, destaca en el caso del intraemprendimiento “Nutrición Experta”, que al no encontrarse bajo una marca específica o una reputación que cuidar para no destruir valor, ha permitido que el enfoque sea más desde la ejecución y cómo darle velocidad y con hitos para testear.

Es importante resaltar la manera en que Nutresa ha logrado crear una cultura de innovación y de emprendimiento, fomentando la libre expresión y apoyando las ideas de sus colaboradores; cuando una idea es aprobada por el grupo primario y los directivos, se asigna un presupuesto inicial para iniciar con la implementación del proyecto, y se elige un equipo de trabajo que es desligado de las funciones que desempeña en la organización para que pueda dedicarse por completo al rol que debe asumir en el intra emprendimiento, encontrando así una enorme diferencia entre una empresa ambidiestra y una empresa tradicional. De igual manera, cabe mencionar que el grupo Nutresa ha reconocido que los intra emprendimientos no deben etiquetarse desde el inicio con una expectativa sobre el revenue, en los primeros años se realiza un seguimiento que va más allá de los ingresos y utilidades que puedan generarse, se valora especialmente el aprendizaje que pueda tenerse.

Nutrición Experta es una iniciativa a la que se le ha realizado el seguimiento necesario y análisis del contexto con el fin de identificar las necesidades del mercado, razón por la cual cuenta con una junta directiva que se reúne cada dos meses, donde se realizan procesos de estrategia y toma de decisiones en beneficio del intra emprendimiento, factor clave en el desarrollo de este tipo de proyectos.

Asimismo, la entrevistada considera que uno de los momentos claves cuando se inicia un intra emprendimiento es determinar la manera en que funcionará y la relación que tendrá con la empresa madre, ya que en ocasiones es necesario que cierto tipo de iniciativas funciones totalmente independiente de quien la apadrina, como es el caso del grupo Éxito cuando inició con su e-commerce, compartía el inventario con sus puntos físicos, lo cual desencadenó en inconvenientes ya que se perdió la gestión del inventario y se generaban constantemente desabastecimientos, razón por la cual tuvieron que tomar la decisión de que la operación del intra emprendimiento fuera independiente, inclusive a nivel de salarios de los empleados y demás. Por tanto, considera que es ganador que el intra emprendimiento se cree aparte del negocio original, ya que puede dársele mayor velocidad al desarrollo de la iniciativa y se tiene una mejor priorización de los procesos de estrategia que deban implementarse. De igual manera, resalta la necesidad de implementar procesos de seguimiento y control a través de la definición de indicadores financieros y no financieros.

Entrevista Sandra Romero (Sura)

Sandra Romero es una profesional que cuenta con importante trayectoria en procesos de innovación e investigación, y ha estado vinculada en grandes empresas como Sura, siendo esta una organización que le ha apostado a la innovación e sus procesos para satisfacer sus grupos de interés. Es una empresa que ha entendido las necesidades actuales de la sociedad, entre las que pueden mencionarse la libertad, el cuidado del medio ambiente y la transformación del trabajo

Figura 9. Nube de palabras entrevista Sandra Romero (Sura)

como factor clave de las grandes organizaciones la integración vertical, donde pueden mencionarse como ejemplos importantes en el país, el caso del hospital Pablo Tobón Uribe de la ciudad de Medellín, quien actualmente le está apostando al alquiler de consultorios, lo que le permite tener cerca a su personal médico y que a su vez se beneficien con la atención de consultas particulares.

Asimismo, resalta lo vital que es para las organizaciones analizar su entorno constantemente y leer las necesidades reales de sus clientes, tal como lo hicieron Bancolombia, Celsia y SURA, quienes se aliaron y crearon Moverang, una iniciativa con la cual ofrecerán planes de suscripción para usar vehículos eléctricos como patinetas, bicicletas, motos o autos, apostándole así a procesos sostenibles, ofreciendo a las personas la posibilidad de transportarse de forma más limpia y amigable con el medio ambiente

En relación a su experiencia laboral en Sura, la entrevistada manifiesta que no existe en la compañía un área como tal de innovación, y que las ideas que surgen han sido más producto de la necesidad de los clientes, es una organización que se preocupa por escuchar a sus clientes y a partir de allí se pregunta cómo puede mejorar sus servicios y ser más eficiente y generar valor, encontrando que una de las principales necesidades de sus clientes, por ejemplo en el caso de los riesgos laborales es la incorporación tecnológica para el manejo y administración de la información.

Dentro de los aspectos que considera importantes a la hora de crear intra emprendimientos es que se seleccione un equipo de trabajo que se dedique exclusivamente al desarrollo de la idea y se genere una cultura de trabajo en equipo, donde se comparta el conocimiento sin que se presenten egos o envidias que entorpezcan el proceso. De igual manera, resalta lo vital que es que la alta dirección se comprometa con el desarrollo de estas nuevas ideas, más allá de la aprobación de recursos, es mostrar apoyo y brindar

confianza a su equipo de trabajo. Reconoce la necesidad de que la planificación e implementación no pretenda ser perfecta y que más bien pueda aprenderse en el camino a ensayo y error, porque esto brinda una curva de aprendizaje importante para el negocio; otro aspecto relevante es que una vez aprobado el proyecto, el equipo que lo pone a prueba no debe ser el mismo que posteriormente asuma la gestión del mismo, ya que son dos momentos diferentes y que como tal requieren competencias y capacidades distintas.

Entrevista Tomás López (Celsia)

Tomás López es un profesional que ha participado en diferentes proyectos de innovación tales como Enerbit y movilidad eléctrica; también cuenta con experiencia de ciencia de datos. Actualmente hace parte del intra emprendimiento Muverang.

El entrevistado considera que cuando en una empresa surge una idea de un proyecto, debe revisarse inicialmente las capacidades internas y definir si se requieren alianzas con otras compañías que tengan experticia en temas específicos que se requieren para complementar el proyecto; tal como es el caso de Muverang que es un intra emprendimiento de la unión de tres organizaciones, llamándose entonces innovación colaborativa. Si bien la idea del proyecto surgió en Celsia, se estableció la necesidad de contar con el apoyo de una empresa experta en la prestación de servicios públicos como es Sura, requiriéndose además el soporte para las transacciones, razón por la cual se suma Bancolombia a la causa.

Figura 10. Nube de palabras entrevista Tomás López (Celsia)



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista

En tal sentido, reconoce a SURA como una organización que ha entendido la manera en que el mercado cambia y que busca satisfacer a sus grupos de interés, razón por la cual una de sus principales estrategias ha sido la integración vertical y la innovación en los procesos, lo que le ha permitido constantemente generar valor a sus clientes. Asimismo, se destaca la manera en que la empresa misma concibe sus servicios, por ejemplo en la línea de seguros, no se ve a sí misma como una empresa de seguros, sino como una compañía de gestión de riesgos, diferenciándose así en la manera en que hace llegar el servicio a sus clientes como

por ejemplo creando los centros de servicio SURA con infraestructura propia; esto no lo tiene otras aseguradoras.

En cuanto a los puntos que resalta como importantes en el momento de crear un intra emprendimiento, se tiene las fusiones ya que a partir de estas se puede mejorar la oferta de valor al cliente; asimismo, resalta la necesidad de que en las organizaciones se propicien espacios para la innovación y que además reciban ideas de terceros que puedan complementar los servicios que se prestan, cabe aquí mencionar el programa Ventures de EPM que tiene como finalidad impulsar las inversiones de capital en empresas y proyectos que incorporan componentes de ciencia o tecnología aplicada, que puedan ser usadas en la prestación de los servicios públicos y resolver y acelerar el diseño e implementación de soluciones para la gente, todo ello alineado con los focos estratégicos del Grupo EPM.

Ahora bien, haciendo alusión a Celsia, compañía para la que trabaja en la actualidad, destaca la cultura que se ha logrado arraigar en relación a los procesos de innovación y a la identificación de oportunidades, logrando así que todos en la organización cuenten con las capacidades y competencias necesarias para aportar valor.

Finalmente, considera que evaluar los intra emprendimientos desde indicadores que no sean de tipo financiero es relevante para realizar seguimiento al éxito del proyecto, que en principio puede que no generen rentabilidad pero que de otro lado puede aportar aprendizaje y satisfacción de los grupos de interés.

Entrevista Óscar (Nutresa)

Óscar es un profesional que labora en la empresa Nutresa hace aproximadamente 30 años, es ingeniero electricista con doctorado en temas de energía y lidera el área de mantenimiento de la empresa.

Figura 11. Nube de palabras entrevista Óscar (Nutresa)



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista

Destaca su participación en proyectos de innovación como es Imagix que es el modelo de innovación que trabaja el grupo Nutresa y que se encarga de articular la cultura de innovación, el portafolio, los recursos y el ecosistema, lo que le ha permitido adquirir las competencias necesarias para hoy en día liderar el proceso de innovación. Inicialmente en

Nutresa la innovación se concibe como un tema cultural, para posteriormente migrar a lo que tiene que ver directamente con el producto y finalmente pasa a temas más abiertos, nuevos modelos de negocio y nuevas maneras de crecer del negocio.

Resalta como intra emprendimientos más representativos de Nutresa, las tiendas Evok, siendo este el primer intra emprendimiento que nació en un grupo que tiene Nutresa que se llama out the box que tienen como finalidad propiciar que los empleados piensen en nuevas formas de crecer, por tanto nace la idea de ofrecer un nuevo tipo de chocolate.

Entrevista Jorge Hernán Mesa Cano (Eafit)

Jorge Hernán Mesa es un profesional que actualmente se encuentra vinculado a la universidad Eafit. Su relación con los emprendimientos inicia en la década de los 90's cuando se asoció con unos amigos para crear empresa, y a pesar de que no se generaron los resultados esperados, si trajo consigo una experiencia y aprendizajes importantes para su desarrollo como profesional. Seguido a esto fue contratado por la Eafit para brindar asesoría a los emprendedores, teniendo hasta la fecha más de 600 emprendedores a los que les ha dado acompañamiento y asesoría.

Figura 12. Nube de palabras entrevista Jorge Hernán Mesa (Eafit)

grupo Corona se lograron dos intraemprendimientos, uno llamado Nexentia y el otro Aggro mil.

Asimismo, se indagó sobre otros intra emprendimientos a nivel nacional, donde hace mención de Pintuco y las pinturas verdes por dar cobertura al tema ambiental. Otro ejemplo, es la cooperativa de los andes café de donde salió la tienda de los andes teniendo que la organización perdió el foco y termino siendo sacrificada la empresa. También puede mencionarse la cooperativa cafetera central, nació, creció y se murió, también en el sector cafetero, se creó Coofederan que fue una cooperativa creada para realizar compras conjuntas pero que también murió. En tal sentido, el profesional concluye que dentro de las razones por las cuales un intra emprendimiento puede fracasar son la falta de inyección de recursos, cambios directivos, falta de proyección de los directivos. Otro aspecto que conviene relacionar y que puede afectar el éxito de los intra emprendimientos, es la falta de estudio y análisis de estrategias de los competidores, donde puede traerse a colación el ejemplo de Neu que es un intra emprendimiento que surge de la empresa Erco y que trata sobre las energías renovables, y que pese a que es un negocio un crecimiento acelerado, descuidaron la competencia y se vieron obligados a tomarse una pausa para establecer nuevas estrategias de consolidación en el mercado, situación que repercutió en la empresa madre.

Seguido a esto se indagó sobre las capacidades o competencias que considera debe tener una empresa cuando desea crear un intra emprendimiento, encontrando que uno deben tenerse habilidades tecnológicas, manejo de idiomas, y lo otro, es que usualmente los intra emprendimientos provienen de ideas generadas por gente joven que tienen la edad suficiente para darse el permiso de fracasar; lo que diferencia abismalmente el modelo de negocio de una empresa tradicional. Pueden resaltarse además como ventajas de los start up

o emprendimientos, que son capaces de hacer más con menos mientras que las empresas requieren más recursos, tienen una visión de escalar y crecer a nivel mundial mientras que una empresa tradicional busca es permanecer, tienen la capacidad de buscar recursos y no se limitan a los bancos sino que buscan con otros actores como inversionistas. Otro aspecto importante, es que los emprendedores de la start up los mueve la pasión, lo que los diferencia de los empleados de las empresas burocráticas.

Otro aspecto a relacionar es que los intra emprendimientos obedecen a la estrategia corporativa que buscan integración vertical para tener mayor integralidad en el negocio. Además, reconoce la necesidad de que desde el principio se de claridad sobre el tipo de sociedad que se quiere conformar y las participaciones asignadas sean teniendo en cuenta lo que cada socio va a aportar, valorando además el conocimiento (capital intelectual). Finalmente, en cuanto a la medición y evaluación de los intra emprendimientos, se recalca la importancia de que estos sean evaluados en sus inicios a través de indicadores no financieros, los intra emprendimientos se deben medir por los procesos no por los resultados, por tanto deben realizarse cuestionamientos tales como ¿Cómo estamos alcanzando el propósito?, ¿Cómo se evalúa el capital intelectual?, ¿Incorporación de nuevas tecnologías?, ¿Consolidación de equipos de trabajo?, ¿Cuántas alianzas han logrado establecerse?

Entrevista Islena Henao (EPM)

Islena Henao es una profesional que ha participado desde el año 2017 en proyectos innovadores de EPM, donde se creó visión 2025 en búsqueda de innovar en los procesos e incorporar nuevos negocios a su estructura.

Figura 13. Nube de palabras entrevista Jorge Hernán Mesa (Eafit)

destacan dos: El programa Somos que es el negocio de financiación; y B2B y B2C que consiste en ofrecer productos para el hogar y en empresas de los clientes, especialmente para las empresas era la venta de calderas donde se veían importantes posibilidades, y para lo que proyectaron un EBDITA ambicioso. Podría decirse que el negocio no tuvo el éxito esperado dado que la empresa consultora no incluyó en su análisis la realidad local, y proyectó la venta de calderas como si se tratara de la industria, donde este tipo de equipos alcanzan un valor de \$70.000.000, lo que no es aplicable a las empresas pymes, generando así una desviación importante en los ingresos proyectados.

En tal sentido de esta experiencia puede concluirse que los principales errores que se cometieron en la concepción del negocio fueron, en primer lugar EPM concibió el desarrollo de la idea bajo una metodología de proyecto, lo que debía cumplir una estructura de proyecto que implicaba el cumplimiento de los términos de tiempo, no permitían utilizar metodologías de intra emprendimiento ya que en este no se prometen fechas de entregas, asimismo, se eligió un equipo de trabajo para el desarrollo del mismo, con competencias tradicionales como planeación, capacidad de análisis, seguimiento y control, entre otros, lo que le restó flexibilidad a las actividades que debían ejecutarse, por tanto, cuando se trata de intra emprendimientos es primordial conformar un equipo sin aversión al riesgo, menos estructuradas, creativas, resilientes, tolerancia a la frustración, no son psicorígiditas

Cabe mencionar también que los intra emprendimientos requieren de un sponsor que comprenda que la inversión de capital puede ser baja pero que el riesgo es alto, y que aun así no tema apostarle al negocio, diferenciándose así de un sponsor tradicional que es aquel que centra su atención en la rentabilidad y en el menor riesgo para su inversión.

Entrevista Andrés Merino Roldán (Nequi Wompi Bancolombia)

El intraemprendimiento sobre el que se hizo especial énfasis en la entrevista, fue Wompi, siendo esta una pasarela de pagos, que encripta información del cliente y la lleva a los medios de pago para verificar que el cliente pueda realizar el pago en un e-commerce,

Este proceso inició por la oportunidad que había detectado el banco sobre el potencial que tendrían las ventas en línea, y que accedió al llamado de Mercado Pago para establecer una alianza en la que Bancolombia sería el banco adquiriente y pondría sus clientes, y Mercado Pago asumiría todo lo relacionado con los desarrollos tecnológicos de la plataforma. Sin embargo, pasado un año Mercado Pago quiso comprar la participación de Bancolombia en el proyecto pero este no aceptó y en ese momento la alianza se terminó. Dado lo anterior, esta experiencia trajo un aprendizaje valioso para Bancolombia, reconociendo que eran fuertes en el mercado y que su marca tenía valor y por tanto nunca volverían a ceder su marca en un negocio o alianza con terceros. El otro aprendizaje es que no vuelve a entregar los clientes, los clientes pertenecen al banco.

Por tanto, de dicha experiencia nació Wompi, una pasarela de pagos que trabaja en alianza con otras empresas pero que es de su propiedad, y en caso de terminar la alianza, Wompi vuelve a ser del banco. La idea que tuvo el banco era buscar un aliado experto en tecnología y allí aparece Blip Co, y Bancolombia ofrecería su marca, sus clientes y el producto; se creó una empresa llamada Pasarela Colombia S.A.S, en la que Bancolombia cedió la marca por un determinado tiempo.

De igual manera, una de las condiciones del negocio era que Blip Co debía buscar más clientes y no solo ceñirse a prestar el servicio a Bancolombia. Pasado un tiempo, al ver que Blip Co no traía más clientes, Bancolombia decidió comprar la participación de Blip Co y asumir totalmente la propiedad sobre Wompi, negocio que posteriormente se independizaría del banco y sería autónomo.

Dentro de los beneficios de crear un intraemprendimiento, se tiene que este tipo de modelos de negocio cuentan con mayor flexibilidad y adaptación al cambio ya que evolucionan de manera rápida, mientras que empresas como Bancolombia, que son robustas, los procesos son más lentos, lo que no permite reaccionar a las demandas del mercado en el momento oportuno. En tal sentido, Wompi es un negocio que evoluciona rápidamente, asume retos y no teme a los cambios, donde además se destaca como ventaja que Wompi no es vigilado por la Superintendencia, lo cual le da mayor flexibilidad.

El entrevistado destaca la importancia de los procesos de innovación al interior de las organizaciones, y hace mención de la manera en que Bancolombia pasó de tener un área de innovación a fomentar una cultura donde todos los empleados deben vivir y sentir la innovación como parte fundamental en el desarrollo de sus funciones, viendo la innovación no como un proceso complejo, sino en la simplicidad del quehacer diario y de los pequeños cambios que pueden incorporarse a los procesos para mejorarlos.

Se indagó sobre la manera en que el intraemprendimiento era evaluado, teniendo que Wompi es medido por sus resultados económicos, se realizan reuniones donde se evalúan los costos, gastos e ingresos, y en ocasiones no se cumplen las metas que se proyectan.

Finalmente, se consulta al entrevistado sobre cuáles serían las prácticas aconsejables y no aconsejables a la hora de implementar un intraemprendimiento, teniendo que el profesional recomienda que antes de iniciar se tome en cuenta realmente si la idea de emprendimiento aporta al core del negocio y lo que la empresa madre puede aportarle a la nueva marca. Asimismo, recalca la importancia de que en una sociedad, se blinde la marca del intraemprendimiento, y se realice un estudio juicioso de los posibles socios y se distribuyan los roles de acuerdo a la experticia de cada quien. Finalmente, que el negocio

pueda generar ecosistemas que terminen beneficiando soluciones más, que los intraemprendimientos se terminen convirtiendo en proveedores. En el caso de Bancolombia, Wompi le permite empaquetar servicios, propiciando así el desarrollo de la empresa madre.

Entrevista Sebastián Castrillón

Sebastián Castrillón es el gerente de Estrategia, compañía que lleva operando más de once años en el mercado. Esta empresa nació inicialmente como servicio de consultoría en procesos de innovación y actualmente, centra su servicio en emprender para terceros, teniendo como experiencia la generación de más de 30 start up y el manejo de capitales de manejo de más de cuatro millones y medio de dólares. Del total de start up que se han creado, aproximadamente 18 de ellas han muerto, sin embargo, las sobrevivientes han logrado generar unos 50 millones de dólares de revenue para los inversionistas corporativos.

Figura 15. Nube de palabras entrevista Sebastián Castrillón



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista

Es una empresa que vio una oportunidad de negocio al observar que sus clientes no ponían en práctica los resultados de la consultoría donde se les presentaban oportunidades de nuevos negocios que podrían beneficiar a las organizaciones, por tanto, se convirtieron en desarrolladores de los emprendimientos para sus clientes.

Dada la experiencia que tienen en el acompañamiento a intra emprendimientos, se le preguntó sobre cuáles considera más relevantes en el país, mencionando como el de mayor reconocimiento a Nutresa, siendo esta una compañía que se destaca en el país a nivel de

intraemprendimientos, y quien resulta ser nuestro cliente más importante para la empresa. Se destaca de Nutresa que es una organización que tiene como estrategia de innovación el emprendimiento. Otras empresas que han logrado intraemprendimientos importantes es Argos y Seguros Bolívar. Otro intra emprendimiento que destaca es Hábitat que es el resultado de una alianza entre Argos y Comfama y que tiene que ver con la comercialización de vivienda de interés social para dar acceso a vivienda digna.

De igual manera, se indagó sobre las capacidades que deberían tener las grandes compañías y que facilitarían los procesos de emprendimiento, donde se destacan la autonomía y la orientación hacia un propósito claro así como la capacidad de exploración, y entender que los intra emprendimientos requieren experimentación, por tanto, no puede existir el miedo a equivocarse. También recalca la importancia de que el equipo directivo de la casa madre se involucra en el intra emprendimiento ya que desde su liderazgo y posición dentro de la compañía puede inspirar a otros y hacer que todos los objetivos propuestos puedan lograrse. De igual manera, señala la dificultad de emprender con las empresas del estado, dado que se trata de entidades que son reguladas y existen muchas restricciones de contexto, y temen invertir y gastar, son empresas que funcionan bajo paradigmas administrativos obsoletos.

Finalmente, señala que entre los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de implementar un intra emprendimiento es que este sea lo suficientemente independiente como para definir su propia estructura de funcionamiento, ya que al tratarse de productos o servicios diferentes al core de la empresa madre, requiere unas políticas de gestión totalmente diferentes, por ejemplo tiempos de entrega, post venta, etc. Asimismo, deben implementarse indicadores de gestión que vayan más allá de una evaluación financiera en

términos de EBIDTDA o revenue y que puedan mirarse más el progreso de los procesos y el impacto que se da en los clientes.

Prácticas aconsejables y des-aconsejables en creación de nuevos proyectos en organizaciones ambidiestras

Una vez consolidadas las entrevistas realizadas a los profesionales expertos en la implementación de intraemprendimientos, pueden establecerse como prácticas aconsejables en el momento de su creación y puesta en marcha las siguientes:

Prácticas aconsejables:

- El intra emprendimiento debe ser visto como una oportunidad para generar valor y consolidar los servicios que son parte del core de la empresa madre, aunque no siempre estén asociados a los servicios/productos core.
- Abrir espacios de innovación y cultura de adaptación al cambio que permita construir competencias para la organización y se convierta en el ADN de la organización.
- Tener intra-emprendimientos con marcas diferentes a la marca madre puede abrir las opciones a la agilidad y no afecta reputación; se puede buscar un patrocinio o que la marca madre sea visible, pero no siempre la marca principal del nuevo modelo o producto.
- Seleccionar un equipo de trabajo para el intra emprendimiento, el cual debe ser desligado de las funciones que desempeña en la empresa madre.
- Implementar indicadores de hitos según los objetivos cualitativos del intra-empredimiento; entre ellos de posibles intangibles como el desarrollo de capacidades.

- Establecer claramente la manera en que funcionará el intra emprendimiento y la relación que tendrá con la empresa madre desde lo operativo y las libertades que debería tener el modelo naciente.
- Generar una cultura de trabajo en equipo, donde se comparta el conocimiento sin que se presenten egos o envidias que entorpezcan el proceso.
- Es vital el compromiso de la alta dirección en el desarrollo de nuevas ideas de negocio, no solo por la asignación de recursos económicos; sino que estos procesos tienen normalmente varios detractores dentro de la misma organización; que quien debe dar línea es la Gerencia, Presidencia o el rol del capitán.
- Definir claramente la estrategia corporativa, donde buscar la integración vertical resulta ser un factor clave en el desarrollo de intra emprendimientos.
- Establecer alianzas estratégicas y fusiones con otras empresas, ya que a partir de estas se puede mejorar la oferta de valor al cliente.
- Tener un equipo de trabajo con habilidades tecnológicas y manejo de idiomas, asimismo, con tolerancia a la frustración y resiliencia.
- Usar lo que dicen los clientes, proveedores y colaboradores en las encuestas de satisfacción, clima, etc. Como insumo para generar nuevas ideas de negocio.
Entender las necesidades y cómo resolverlas funciona como generador de intra-emprendimientos.
- Los líderes y patrocinadores de estos nuevos negocios deben identificar las capacidades requeridas en las diferentes fases de creación, puesta en marcha, operación y medición de los mismos; para elegir el equipo idóneo en cada una, pues

no se recomienda que el mismo que diseña e implementa, sea el mismo que opere una vez se haya lanzado.

Prácticas desaconsejables:

- Evaluar los intra emprendimientos a través de indicadores financieros desde el día uno, se debe entender que los nuevos modelos innovadores buscan desarrollar capacidades que a largo plazo genere ingresos.
- Tener una cultura con mucha aversión al riesgo.
- No tener claridad sobre los alcances y roles cuando se establece una alianza o fusión.
- Pretender que la planificación e implementación sea perfecta.
- Falta de inyección de recursos o continuidad en la importancia que le da la alta dirección a los procesos de innovación.
- Tener cambios de roles directivos frecuentes y que cambian los objetivos principales de la organización.
- Falta de proyección y visión empresarial a mediano y largo plazo.
- Falta de estudio y análisis de estrategias de los competidores.
- Tener una visión de negocio local y que se niega al entendimiento que el mundo cambia.
- Permitir que la burocracia o pesadez del negocio core de la empresa grande permeee el intra emprendimiento.
- Tener un equipo de trabajo con competencias que funcionan en empresas

tradicionales tales como planeación, capacidad de análisis, seguimiento y control desde el día uno de puesta en marcha e implementación de los modelos nuevos..

- Medir los modelos innovadores o nuevos productos con indicadores netamente financieros como el revenue.
- Diseñar la operación del negocio nuevo acomodándolo a los sistemas actuales de los core y no desde la necesidad del mismo. Esto se da por aprovechar los recursos de la empresa madre, que no siempre son los óptimos para lograr la agilidad requerida.

Referencias

- Alegre, I., & Ariño, M. (2023). *Dirigir en entornos turbulentos*. Revista Empresa y Humanismo, vol 26: <https://doi.org/10.15581/015.XXVI.1.9-28>
- Alexander, O. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto S.A. Ediciones
- Bancolombia . (2021). *El intraemprendimiento, otra forma de innovar y crecer*. <https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/tendencias/que-es-intraemprendimiento>
- Cámara de Comercio Bogotá (2020). *Confecámaras, Súpersociedades*. Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Gobierno de Colombia
- Colombo, D. (2019). *Qué es un mundo VICA: cómo adaptarnos para sobrevivir y salir fortalecidos*. <https://www.cronista.com/clase/trendy/Que-es-un-mundo-V-I-C-A-como-adaptarnos-para-sobrevivir-y-salir-fortalecidos-20191010-0003.html>
- Daykin, J. (2019). *Intrapreneurship*. Revista Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jordandaykin/2019/01/08/intrapreneurship/?sh=22e604f74ea3>
- Deloitte. (2020). *¿Qué es el gobierno corporativo?* <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- EPM. (2021). *Generación, comercialización y distribución*. <https://cu.epm.com.co/clientesyusuarios/energia/mas-de-energia/generacion-comercializacion-y-distribucion>
- Fortune. (2023). *Fortune 500*. <https://fortune.com/ranking/fortune500/>
- Galván, E. y Sánchez, L. *Factores organizacionales relacionados con el comportamiento intraemprendedor*. Innovar, 29(71), 55-68
- Gavilán, I. (2019). *Los cinco principios del 'Startup way' de Eric Ries*. <https://ignaciogavilan.com/los-cinco-principios-del-startup-way-de-eric-ries/>
- Gaviria, N. (2022). *El intraemprendimiento, la nueva estructura a la que están migrando las empresas*. La República: <https://www.larepublica.co/empresas/el->

intraemprendimiento-la-nueva-estructura-a-la-que-están-migrando-las-empresas-3421159

- Grupo Bancolombia. (2021). *Un propósito superior: la brújula de los negocios conscientes* (bancolombia.com) <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/especiales/capitalismo-consciente-raj-sisodia/pilar-1-proposito-superior-negocios-conscientes#:~:text=Con%20un%20prop%C3%B3sito%20superior%20los%20negocios%3A%201%20Tienen,en%20medio%20de%20la%20turbulencia.%20Mas%20cosas...%20>
- Guzmán, A, Llamas, I, y Yoguel, G (2018). *Innovación en América Latina*. Biblioteca Nueva
- Hambrick, D. Fredrickson, J. (2001). *¿Are You Sure You Have a Strategy?* Academy of Management Executive, vol. 15, No. 4
- Licari, S. (2021). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- Merzthal, J. (2021). *Las industrias B2B en tiempos de pandemia*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/modelo-vica-como-adaptarse-para-sobrevivir-a-la-pandemia;>
- MinCit. (2020). *iNNpulsas Colombia*. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/innovacion>
- Monitoro de medios. (s.f.). *Grupo Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo OLCSA*. <http://www.monitoreodemedios.co/grupo-organizacion-luis-carlos-sarmiento-angulo/>
- OBS Business School. (2018). *Transformación Cultural: Características de una Empresa Moderna*. <https://www.obsbusiness.school/blog/transformacion-cultural-caracteristicas-de-una-empresa-moderna#:~:text=Una%20Empresa%20Tradicional%20se%20compone,est%C3%A1%20ocupado%20todo%20el%20tiempo.>
- Osterwalder, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Grupo Planeta.
- Osterwalder y Pigneur. (2018). *Organizaciones ambidiestras: sistemas duales que buscan futuro y aseguran el presente*. Debates IESA. Volumen XXIV. Número 1

- Periódico El Tiempo. (2022). *Abecé: ¿qué es el Grupo Empresarial Antioqueño y quiénes están detrás?* El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/que-es-el-gea-y-quienes-estan-detras-645303>
- Portal Infobae (2021). El top 30 de las empresas más grandes de Colombia: cuánto ganaron y cuánto perdieron en medio de la pandemia. Infobae. <https://www.infobae.com/america/colombia/2021/06/11/el-top-30-de-las-empresas-mas-grandes-de-colombia-cuanto-ganaron-y-cuanto-perdieron-en-medio-de-la-pandemia/>
- Publicación virtual Monitoreo de Medios. *Grupo Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo OLCSA*. Monitoreo de Medios <http://www.monitoreodemedios.co/grupo-organizacion-luis-carlos-sarmiento-angulo/>
- Quintero, J., Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico* Telos. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín Maracaibo, Venezuela
- Riveros, A. (2021). *Qué es el compliance y cuál es su función dentro de la empresa*. Obtenido de EALDE Business School : <https://www.ealde.es/que-es-compliance/>
- Rodríguez, A. (2019). *La importancia de los aspectos jurídicos en el nuevo proyecto empresarial*. <https://alternativaemprender.com/los-aspectos-juridicos-en-el-nuevo-proyecto-empresarial/>
- Rodríguez, A., Cortés, S. (2019). Organizaciones ambidiestras: sistemas duales que buscan futuro y aseguran el presente. Debates IESA. Volumen XXIV. Número 1.
- Rosas, M. E. (2018). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* . Madrid: Pirámide.
- Ruta N Medellín. (2023). *Nuestra historia*. Obtenido de <https://www.rutanmedellin.org/es>
- Santander Universidades. (2022). *5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Santander Universidades. (2022). *Intraemprendimientos: en qué consisten y qué beneficios aportan a la empresa*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/intraemprendimientos.html>
- Solís, M. Molina, I. Espallardo, A (2015). *Ambidestreza organizacional y desempeño: el papel de las relaciones*. Informador Técnico SENA.

Solvedila, L. (2020). *Capital Humano - Intraemprendimiento*. www.capitalhumano.es - CH
No 357

Vélez, JA. (2017). *Crecer con Audacia*. Paidós Empresa.

Varela V. R. (2009). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*.
Cuarta edición Pearson, Colombia, 2014 ISBN: 978-958-699-295-4

Zona Económica. (2020). *Modelo de Cadena de Valor*.
<https://m.zonaeconomica.com/modelo-cadena-valor>