

EL INTRAEMPREDIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA LA
INNOVACIÓN DISRUPTIVA EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

SARA MARÍA VELÁSQUEZ OCHOA

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GERENCIA

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN, ANTIOQUIA

2019

EL INTRAEMPREDIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA LA
INNOVACIÓN DISRUPTIVA EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

SARA MARÍA VELÁSQUEZ OCHOA

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

Directores del trabajo:

Beatriz Amparo Uribe de Correa

Pablo Andrés Noreña Tobón

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y GERENCIA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN, ANTIOQUIA

2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 27 de febrero de 2019

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de este trabajo de grado fue posible gracias al aporte y acompañamiento de muchas personas y organizaciones, a las cuales les expreso un profundo agradecimiento, entre ellas:

La asesora metodológica del trabajo de grado, profesora Beatriz Amparo Uribe de Correa, M. Sc. Universidad EAFIT. Medellín

El asesor temático del trabajo de grado, Pablo Andrés Noreña Tobón, Mg. Universidad EAFIT. Medellín

La coordinadora de la Maestría, profesora Mónica Henao Cálad, Ph. D., M. Sc. Universidad EAFIT. Medellín

Los expertos y las organizaciones de estudio por compartir sus experiencias.

La Universidad EAFIT por la puesta en marcha de este programa de maestría.

A mi familia por su amor, paciencia y apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	10
1. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	18
1.1. INNOVACIÓN	18
1.1.1. Clasificación de la innovación	21
1.1.2. Innovación disruptiva.....	25
1.1.3. Horizontes de crecimiento.....	30
1.2. EMPRENDIMIENTO	37
1.3. INTRAEMPRENDIMIENTO	42
1.3.1. Intraemprendedores.....	50
1.3.2. Entorno intraemprendedor	53
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.2.1. Construcción del marco conceptual	58
2.2.2. Trabajo de campo	58
3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	62
3.1. IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL INTRAEMPRENDIMIENTO	62
3.2. EL INTRAEMPRENDIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA	69
3.2.1. Oferta y mercado.....	70
3.2.2. Recursos, riesgos y ganancias	72
3.2.3. Enfoque e impacto	79
3.3. EL COMPORTAMIENTO INTRAEMPRENDEDOR COMO FACILITADOR DE LA INNOVACIÓN	82
4. CONSIDERACIONES FINALES	86
4.1. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	90
REFERENCIAS	91
ANEXOS.....	1

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición diagramática de innovación.....	20
Tabla 2. Tipos de innovación	22
Tabla 3. Innovación sostenible vs. Innovación disruptiva	24
Tabla 4. Diferentes clasificaciones de la innovación.....	24
Tabla 5. Características de las innovaciones mayores y requerimientos de las organizaciones.....	28
Tabla 6. Horizonte tres, iniciativas de transformación e innovación disruptiva .	35
Tabla 7. Siete perspectivas sobre la naturaleza del emprendimiento	39
Tabla 8. Términos asociados al intraemprendimiento.....	45
Tabla 9. Enfoques del intraemprendimiento	47
Tabla 10. Alcance del intraemprendimiento	48
Tabla 11. Factores de éxito de los intraemprendedores	53
Tabla 12. Cinco factores teóricos del apoyo organizacional para el intraemprendimiento	54
Tabla 13. Entrevistas realizadas.....	59
Tabla 14. Categorías preliminares	60
Tabla 15. Cuadro comparativo de organizaciones en estudio	67
Tabla 16. Características del comportamiento intraemprendedor.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tres horizontes de crecimiento	31
Figura 2. Matriz de ambición de la innovación	33
Figura 3. Estructura de estudio del intraemprendimiento.....	43
Figura 4. Análisis de categorías: oferta y mercado	71
Figura 5. Análisis de categorías: recursos, riesgos y ganancias	73
Figura 6. Análisis de categorías: enfoque e impacto	80

RESUMEN

En la actualidad, la innovación se considera como una competencia central para el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Entre tanto, se concibe la innovación disruptiva como un proceso que permite ampliar el mercado, crear negocios de alto rendimiento y generar fuertes ventajas competitivas enfocadas en el futuro de la empresa y en su crecimiento a largo plazo.

De forma similar, se ha mencionado el intraemprendimiento como una herramienta que puede ayudar a las empresas a recuperar su vitalidad y fomentar la innovación. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objeto describir las relaciones entre el intraemprendimiento y la innovación disruptiva en las organizaciones.

La investigación parte de una revisión detallada de la bibliografía que permite comprender las diferentes posturas teóricas y conceptuales referidas a la innovación, la innovación disruptiva, el emprendimiento y el intraemprendimiento. Una vez realizado esto, se procede a llevar a cabo el trabajo de campo en tres fases: exploración, focalización y profundización, con el propósito de identificar los aspectos críticos subyacentes y evidenciar las relaciones entre el intraemprendimiento y la innovación disruptiva.

Palabras clave: innovación; innovación disruptiva; emprendimiento; intraemprendimiento.

ABSTRACT

At present, innovation is considered as a core competence for growth, competitiveness and sustainability of companies. Meanwhile, disruptive innovation is conceived as a process that allows the market to expand, create high-performance businesses and generate strong competitive advantages focused on the future of the company and its long-term growth.

Similarly, intrapreneurship has been mentioned as a tool that can help companies to recover their vitality and encourage innovation. Therefore, this paper aims to describe the relationships between intrapreneurship and disruptive innovation in organizations.

The research is based on a detailed review of the literature that allows understanding the different theoretical and conceptual positions related to innovation, disruptive innovation, entrepreneurship and intrapreneurship. Once this review has been carried out, the field work is carried out in three phases: exploration, focus and deepening, with the purpose of identifying the underlying critical aspects and evidencing the relationships between intrapreneurship and disruptive innovation.

Keywords: innovation; disruptive innovation; entrepreneurship; intrapreneurship.

INTRODUCCIÓN

Las empresas, al igual que los seres humanos, tienen un ciclo de vida compuesto por varias etapas: nacimiento, crecimiento, madurez y muerte. Aunque estas etapas, su duración e impacto, varían para cada organización según los factores económicos, sociales, ambientales, culturales y políticos que la rodean, existen propósitos comunes para todas: mantener un crecimiento continuo, aumentar la rentabilidad y extender, en consecuencia, la vida empresarial.

Este propósito se ha convertido en una tarea cada vez más retadora para los líderes organizacionales, ya que, como lo afirma Richard Foster, profesor de la Universidad de Yale:

La esperanza de vida promedio de una empresa, incluida en el índice S & P 500¹ de las principales compañías estadounidenses, ha disminuido en más de 50 años en el último siglo, de 67 años en la década de 1920 a solo 15 años en la actualidad (citado por Gittleson, 2012, párr. 3).

Como muestra de esta realidad, en los últimos años se han visto “gigantes corporativos antes impensables, desde firmas financieras como *Lehman Brothers* hasta fabricantes de autos icónicos como *Saab*, derribados por la agitación económica o por clientes implacables y rivales difíciles” (Gittleson, 2012, párr. 1).

Uno de los casos más nombrados de grandes empresas que han llegado al fin de su ciclo de vida, antes de lo esperado, es Blockbuster. Esta empresa de alquiler de películas y videojuegos mantenía un modelo de negocio tradicional en el cual se cobraba una tarifa por película por un tiempo determinado y los clientes debían dirigirse a las tiendas para seleccionar, alquilar, devolver los

¹ Standard & Poor's 500 es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos.

DVD (Michel, Brown, & Gallan, 2008) y pagar multas en caso de no entregar a tiempo las películas rentadas.

Esto último, es decir, el cobro de las multas, fue el detonante para que, en 1997, Reed Hastings decidiera fundar Netflix, “con un modelo de negocio inicial basado en el alquiler de DVD en Estados Unidos a través del sistema postal” (Heredia Ruiz, 2017, p. 277). Sin embargo, la disrupción más importante de Netflix, dentro de la industria audiovisual, se dio cuando decidieron migrar del mundo físico al digital para ofrecer contenidos a través de internet, o vía *streaming*, que se pueden ver en cualquier momento y en cualquier lugar (Heredia Ruiz, 2017).

En contraste al caso de Blockbuster, existen importantes empresas internacionales que han sobrevivido en el tiempo, superando coyunturas internas y situaciones externas impredecibles, como lo son Mitsubishi, Ford, General Electric, Bayer y Coca-Cola, las cuales tienen más de 100 años de existencia y han sido destacadas en diversos espacios y publicaciones por su capacidad innovadora.

Ford, en su sitio web corporativo, destaca que “la compañía se basa en su legado de innovación al expandir las capacidades de fabricación avanzadas e introducir tecnologías innovadoras” (Ford Company, 2017, párr. 1). De manera similar, Coca-Cola “se construyó sobre una nueva innovación: la marca Coca-Cola, que introdujo una categoría de bebidas completamente nueva hace 128 años” (Coca-Cola, 2014, párr. 3) y en la actualidad afirman que “la innovación es algo nuevo que crea valor y respalda la misión ambiciosa y sencilla de nuestra empresa: refrescar el mundo, inspirar momentos de optimismo y felicidad y crear valor y hacer una diferencia” (Coca-Cola, 2014, párr. 1).

En Colombia también se encuentran importantes empresas, como el Grupo Bancolombia y el Grupo Nutresa, que suman varias décadas de existencia, han sido reconocidas por su gran aporte a la economía regional y nacional y, al

igual que las compañías internacionales mencionadas, se han destacado en el ámbito de la innovación.

El Grupo Bancolombia, nació hace 142 años y actualmente es el grupo financiero líder del país (Grupo Bancolombia, 2018a). Respecto a la innovación, en su sitio web corporativo, resalta que:

Durante este tiempo, la innovación en la experiencia de los clientes ha sido una meta constante y son muchas las evidencias de nuestro trabajo en este sentido. Por ejemplo, en 1969 en el BIC ofrecimos al mercado la primera tarjeta de crédito en toda América del Sur y en 1985 pusimos en funcionamiento la red de cajeros electrónicos (Grupo Bancolombia, 2018a, párr. 2).

El Grupo Nutresa tiene casi 100 años de existencia y se considera “la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina” (Grupo Nutresa, 2019, párr. 1). Según su *Informe integral* del 2017, esta organización “continúa siendo parte del grupo de empresas líderes en el mundo por su desempeño en sostenibilidad corporativa” (Grupo Nutresa, 2017, p. 12). Además, ha recibido un sinnúmero de reconocimientos, entre los que se prepondera su posición privilegiada en el Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones (Grupo Nutresa, 2017), el puesto 12 en la segunda versión del Ranking de Innovación Empresarial realizado por la Asociación Nacional de Empresarios Colombianos (ANDI) y la revista *Dinero* (Asociación Nacional de Empresarios Colombianos [ANDI], 2018) y el reconocimiento como “empresa altamente innovadora por Colciencias, al sustentar que sus acciones conducen a la innovación de una manera sistemática, a través de procesos establecidos, recursos asignados y resultados verificables” (Grupo Nutresa, 2016, p. 65).

Los ejemplos mencionados evidencian la importancia de la innovación para aprovechar las oportunidades y las nuevas tecnologías, repensar los modelos de negocio y darles vida a nuevas empresas como Netflix o, en otros casos

como Ford, Coca-Cola, Grupo Bancolombia y Grupo Nutresa, para expandir las capacidades, crear nuevas ofertas, generar ventajas competitivas sostenibles y no desaparecer prematuramente.

En adición a las evidencias prácticas, existen varios argumentos teóricos que sustentan las anteriores afirmaciones sobre la relevancia de la innovación. Por mencionar algunos, Gittleson (2012) afirma que “aunque hay excepciones a todas las reglas, el factor más importante para la supervivencia es un énfasis en la innovación y la reinención” (2012, párr. 17). En la misma línea, Drucker (1999) considera que todas las empresas necesitan la innovación como una competencia central; Pinchot & Pellman (1999) declaran que esta se ha convertido en la principal fuente de ventaja competitiva duradera en el siglo XXI y Schumpeter afirma que “llevar a cabo innovaciones es la única función que es fundamental en la historia”² (citado por Śledzik, 2013, p. 89).

Como complemento o facilitador de la innovación, aparece el concepto de *intraemprendimiento* o *emprendimiento corporativo*, en el sentido de que este “puede ayudar a las empresas a recuperar su vitalidad y alimentar su motor de innovación” (Buekens, 2014, p. 580) y “se ha vendido a las empresas como una solución integral para fomentar la innovación” (Corbett, 2018, p. 1).

El intraemprendimiento, en su forma más simple, se refiere al conjunto de actividades destinadas a crear nuevas empresas dentro de compañías establecidas (Zahra, 1991). De forma integral, el intraemprendimiento se define como un proceso dinamizador por medio del cual los individuos dentro de las organizaciones buscan oportunidades para hacer cosas nuevas y apartarse de lo tradicional, manteniendo el espíritu emprendedor al interior de estas (Antoncic & Hisrich, 2001). Por lo tanto, se considera como una fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles y de renovación empresarial (Bedoya, Toro y Arango, 2017).

² Todas las traducciones de los textos en inglés que aparecen en este trabajo de grado son propias.

Los intraemprendedores son los individuos que convierten las ideas emprendedoras en realidades dentro de una organización y se argumenta que comprender la innovación en las grandes organizaciones comienza por entender el papel del intraemprendedor, ya que son ellos quienes toman nuevas ideas y las convierten en nuevas realidades rentables (Pinchot & Pellman, 1999), lo cual denota una relación importante entre ambos términos tanto desde el individuo, es decir, innovadores e intraemprendedores, como a nivel organizacional.

A escala mundial, se destacan empresas que le han apostado al intraemprendimiento, como Amazon, Google, 3M y Virgin. Estas también se han posicionado en el listado de las compañías más innovadoras de la revista *Forbes* (Forbes, 2018), por ende, son reconocidas como referentes de innovación en el ámbito empresarial y académico. De la misma forma, las empresas colombianas resaltadas anteriormente, por su supervivencia a lo largo de los años y por su capacidad innovadora, le han apostado al intraemprendimiento.

Por ejemplo, el Grupo Bancolombia lanzó en el 2016 Nequi, “un banco totalmente digital que, según Angélica Mancilla, nació en la vicepresidencia de innovación del Grupo Bancolombia y ahora es ‘el hijo rebelde’ de esa organización” (La República, 2018, párr. 1). Según Andrés Vásquez, director de Nequi, el neobanco “surge como un proyecto corporativo de Bancolombia, donde estábamos viendo que la situación del mercado, la relación de la banca con los jóvenes, las oportunidades de nuevas tecnologías, nos estaban llevando a reconsiderar bastantes aspectos del negocio financiero y la oferta” (Colombia Fintech, 2018, párr. 2).

Por su parte, el Grupo Nutresa cuenta con un programa llamado Out of the Box, el cual “se crea con el objetivo de financiar, incubar y acelerar proyectos de innovación radical que apalanquen la competitividad de Grupo Nutresa a través de un concurso de innovación abierto a toda la organización” (Grupo

Nutresa, 2018, p. 20). De este programa surgieron dos grandes intraemprendimientos del grupo que ya se encuentran en el mercado: Bénét, en la primera versión del concurso, y Evok, en la segunda versión (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

Bénét es una línea de alimentación complementaria que “le está entregando al consumidor colombiano micronutrientes y macronutrientes de forma importante” (Toro, 2017, citado por Portafolio, 2017, párr. 8). El lanzamiento de este nuevo negocio “hace parte del desarrollo sostenible de la compañía y es una de las iniciativas que quiere fomentar una innovación efectiva que realmente impacte los resultados de la organización y genere capas de crecimiento importantes” (Niño, 2017, citado por La República, 2017, párr. 3).

Evok nace de una oportunidad que evidenciaron al interior de la compañía, en temas de productos funcionales, con propósito y con valor agregado (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018). En publicaciones sobre este nuevo negocio se afirma que este es un intraemprendimiento que nace como una nueva apuesta por productos a base de hierbas y frutas ancestrales, bajo el concepto de volver a lo básico y a lo natural (Dinero, 2017).

Así pues, queda expuesto un fragmento del contexto actual del mundo organizacional, en el cual, como lo afirman algunos de los autores y empresas mencionadas, prevalece la innovación como una competencia clave en las organizaciones para aprovechar las oportunidades del entorno, crear valor, generar ventajas competitivas e, incluso, repensar los modelos de negocio de las empresas existentes, con el fin de buscar la competitividad, la supervivencia y la transformación organizacional.

Sin embargo, como lo afirma Buekens (2014):

El ritmo de la innovación ya no es lo suficientemente rápido, porque la necesidad ha aumentado mucho. El resto del mundo se está volviendo más inteligente; son capaces de copiarnos más rápido de lo que solían.

Estamos en una caminadora innovadora que nos obliga a hacer cosas nuevas cada vez más rápido para poder seguir adelante. ¡Esta es la razón por la que deberíamos poder centrarnos más en la innovación y en el intraemprendimiento!” (p. 581).

En este sentido, como ya se mencionó, el intraemprendimiento, con sus procesos validados con los usuarios, la adopción de los mismos y el crecimiento acelerado de sus productos o servicios, puede llegar a convertirse en una innovación disruptiva, mediante la cual es posible alargar el ciclo de vida de las empresas, al pasar por una etapa de reinversión y transformación para evitar llegar a la etapa final de forma repentina o no planificada.

Por lo tanto, el presente trabajo tiene el propósito de relacionar la innovación, específicamente la innovación disruptiva, con el intraemprendimiento en el contexto de algunas organizaciones colombianas, pues, aunque se percibe cierta similitud y conexión, parece que no existe un claro relacionamiento entre los conceptos y sus variables. Con base en esto, el objetivo de la investigación es describir las relaciones entre el intraemprendimiento y la innovación disruptiva en las organizaciones.

De este objetivo general se desprenden tres específicos. El primero es comprender los conceptos de *emprendimiento*, *intraemprendimiento*, *innovación* e *innovación disruptiva*. El segundo consiste en identificar los aspectos críticos subyacentes al intraemprendimiento y a la innovación disruptiva. Y el último es evidenciar las relaciones entre el intraemprendimiento y la innovación disruptiva.

Para dar cumplimiento a los fines planteados, se adoptó una ruta metodológica de investigación cualitativa basada en estudios de tipo exploratorio o formulativo, ya que se pretende una aproximación a un estudio relativamente nuevo, de acuerdo con la revisión bibliográfica: la relación entre el intraemprendimiento y la innovación disruptiva.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el marco de referencia conceptual que constituye la definición y caracterización de los conceptos teóricos y sus variables, después se exponen los aspectos metodológicos considerados en la investigación, la identificación de aspectos críticos y categorías y el análisis de las relaciones existentes entre ellas, lo cual da lugar a la presentación de los resultados del trabajo. Finalmente, se presentan las consideraciones finales, recomendaciones para trabajos futuros, los anexos que soportan el trabajo y la bibliografía utilizada.

1. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

En este capítulo se abordan los conceptos más relevantes que conforman la base teórica de esta investigación, a saber: innovación, innovación disruptiva e intraemprendimiento. Se inicia con el estudio del concepto general de *innovación* y se profundiza en la clasificación de la *innovación* y la innovación disruptiva en relación con los horizontes de crecimiento de las empresas. A partir de esto, se conecta el concepto de *intraemprendimiento* como mecanismo de innovación disruptiva en las empresas, incluyendo la observación del término raíz, que es el *emprendimiento*, y de algunas variables como los *intraemprendedores* y el *entorno intraemprendedor*.

1.1. INNOVACIÓN

Respecto al origen del término, se puede decir que tanto la innovación como el emprendimiento fueron las contribuciones más sobresalientes del economista austríaco Joseph Schumpeter, quien destaca el papel de ambos conceptos en el desarrollo económico. Desde los inicios del estudio formal del término *innovación* han existido diferentes aproximaciones al tema, tanto desde Schumpeter, quien evolucionó con sus propias percepciones, como desde otros autores que se han interesado en dicho objeto de investigación (Śledzik, 2013).

En los años cuarenta, Schumpeter (1912) relacionó la innovación con nuevas combinaciones, es decir, con cambios, y, en este sentido, “consideró la ocurrencia de cambios discontinuos y revolucionarios como el núcleo del desarrollo económico que saca a la economía de su modo estático (flujo circular) y la establece en un camino dinámico de ajustes y arranques” (citado por Śledzik, 2013, p. 89).

En las últimas décadas se ha intensificado el interés por parte de académicos, ejecutivos de negocios y líderes de gobiernos (Ketelhöhn & Ogliastri, 2013), ya que la innovación se ha convertido en una necesidad primordial para las empresas y “fundamental para el crecimiento tanto de la producción como de la productividad” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] y Eurostat, 2005, p. 16). Inclusive, Zahra & Covin (1994) sugieren que “la innovación es ampliamente considerada como la sangre vital de la supervivencia y el crecimiento corporativo” (citados por Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009, p. 1324).

Desde su significado, la *Real Academia Española*, define la innovación como “acción y efecto de innovar / creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (Real Academia Española [RAE], 2018).

De forma integral, en el *Manual de Oslo*, considerada la “guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación” (OCDE y Eurostat, 2005, p. 1), se especifica como:

La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizacional, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (OCDE y Eurostat, 2005, p. 56).

De la anterior definición se resalta que “un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado” (García González, 2012, p. 3), pues “la innovación se refiere a los procesos relativos a la aplicación práctica y a la explotación de las ideas” (De la Torre, Hernández y Velaz, 2008, p. 33). Además, se agrega la importancia de los resultados de la innovación, pues “una innovación exitosa es aquella que devuelve la inversión original en su desarrollo, además de algunos ingresos adicionales” (Burgelman, Christensen, & Wheelwright, 2009, p. 2).

En síntesis, Baregheh, Rowley & Sambrook (2009) presentan un diagrama, conformado por atributos con sus respectivas variables, que, según sus estudios, es la base de la innovación (ver Tabla 1). A su vez, estos autores ofrecen una concepción integral que expone la innovación como “el proceso de múltiples etapas mediante el cual las organizaciones transforman ideas en productos, servicios o procesos nuevos/mejorados, para avanzar, competir y diferenciarse con éxito en su mercado” (p. 1334).

Esta concepción integral también se relaciona con la visión de la innovación como un proceso dinámico y activo que busca explorar y aprovechar las oportunidades que traen los avances tecnológicos y los cambios en el mercado para desarrollar o mejorar productos, procesos o servicios (Yuduo, Yi, Donghua & Yao, 2011).

Tabla 1. Definición diagramática de innovación

Etapas	Contexto	Recursos	Naturaleza	Tipos	Propósito
Creación Generación Implementación Desarrollo Adopción	Organizaciones Empresas Clientes Sistemas sociales Empleados Desarrolladores	Tecnología Ideas Invención Creatividad Mercado	Novedad Mejora Cambio	Producto Servicio Proceso Técnica	Éxito Diferenciación Competencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Baregheh Rowley y Sambrook (2009).

Finalmente, con base en los diferentes conceptos explorados, se concluye la siguiente concepción que se empleará para el desarrollo de esta investigación: La innovación es el resultado de un proceso de transformación, dinámico y activo, mediante el cual las empresas pueden aprovechar las oportunidades (internas y externas), generar ideas creativas con diferentes enfoques y transformarlas en realidades que produzcan valor para la organización, para los consumidores, para la economía y para la sociedad.

1.1.1. Clasificación de la innovación

A partir del estudio del concepto de innovación y con base en la última síntesis presentada (ver Tabla 1), se evidencia que esta es el resultado de un proceso que se compone de varias etapas y puede darse en diversos contextos al emplear diferentes tipos de recursos. Esto puede generar una novedad, una mejora o cambios en productos, servicios y procesos con el propósito de alcanzar el éxito, la diferenciación de la empresa y la competitividad organizacional, lo cual puede verse reflejado en el aumento ventas y retorno diferencial de las inversiones realizadas.

En este sentido, es pertinente explorar algunas taxonomías relevantes respecto a la innovación. En primer lugar, se destaca que la innovación inicia con “la creatividad como fuente de generación de ideas” (De la Torre, Hernández y Velaz, 2008, p. 27) y las ideas, a su vez, nacen de una necesidad u oportunidad. Drucker (2002) expone siete áreas de oportunidad para identificar ideas, cuatro de ellas se encuentran dentro de la empresa: ocurrencias inesperadas, incongruencias, necesidades en el proceso y cambios en la industria y el mercado. Las otras tres se encuentran fuera de la empresa, en su entorno social e intelectual: cambios demográficos, cambios en la percepción y nuevos conocimientos.

En segundo lugar, las ideas que surgen de las diferentes oportunidades presentadas anteriormente adquieren un enfoque. En un nivel básico, el *Manual de Oslo* (2005) distingue cuatro tipos de innovación según su enfoque: de producto, de proceso, de mercado y organizacional, los cuales se relacionan con algunos ejemplos o resultados de innovación expuestos por Pinchot & Pellman (1999) y por Escorsa Castells y Valls Pasola (1997) (ver Tabla 2). Pero estos tipos de innovación “no son mutuamente excluyentes, pues un tipo de innovación a veces actúa como una plataforma para otro tipo” (Neely et al. citados por Rasool, Koomsap, Afsar & Panezai, 2018, p. 252).

Tabla 2. Tipos de innovación

Tipos de innovación según el enfoque	Definición	Ejemplos
Innovación de producto	Introducción de un bien o de un servicio, ya sea nuevo, o ya sea significativamente mejorado en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina.	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos o significativamente mejorados productos o servicios • Nuevos materiales • Nuevos componentes o subsistemas
Innovación de proceso	Implementación de un proceso de producción o de distribución, nuevo o significativamente mejorado. Lo que implica cambios importantes en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para hacer más con menos • Mejoras de calidad • Optimización de tiempos • Nuevos métodos para disminuir el impacto ambiental • Nuevos enfoques para recopilar y distribuir información
Innovación de mercado	Aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el empaque de un producto, su posicionamiento, su promoción o su precio.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores formas de llegar a los clientes • Nueva presentación de un producto • Nuevo sistema comercial
Innovación de la organización	Introducción de un nuevo método organizacional en las prácticas administrativas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas y estructuras organizacionales mejoradas • Mejores servicios internos • Nuevas formas de participación de empleados y partes interesadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE y Eurostat (2005), Pinchot & Pellman (1999), Escorsa Castells y Valls Pasola (1997).

Por otra parte, con base en el nivel del impacto esperado de la innovación en la organización, Ángel Álvarez (2009) plantea que:

Freeman (1971) ubicó una escala de cinco puntos para diferenciar las innovaciones, en: sistémicas, importantes, menores, incrementales y no registradas, y Abernathy y Clark (1985) por su parte, utilizaron cuatro categorías. Sin embargo, la gran mayoría de los autores se han acogido a la categorización presentada por Schumpeter (1944, p. 72-74), la cual propone dos conceptos de innovación: incremental y radical (p. 3).

Al profundizar en esta última categorización que propone dos tipos de innovación, se encuentra que las *innovaciones incrementales* “se refieren a las mejoras a la tecnología existente con bajos grados de contenido tecnológico novedoso” (Dewar & Dutton, 1986 citados por Xu & Yan, 2014, p. 550) y, por lo general, tienen menor potencial tecnológico y económico, pero pueden ofrecer niveles de retorno más cortos y menos incertidumbre (Xu & Yan, 2014).

Las *innovaciones radicales* se refieren a “cambios revolucionarios en la tecnología que representan claras desviaciones de las prácticas existentes” (Dewar & Dutton, 1986; Duchesneau, Cohn & Dutton, 1979 citados por Xu & Yan, 2014, p. 550), por lo tanto, pueden generar importantes ventajas competitivas para las empresas (Xu & Yan, 2014). Las innovaciones radicales también han sido nombradas como *innovaciones mayores* y, según Souder (2008), “estas conllevan costos de investigación y desarrollo relativamente elevados [...]. Además, puede haber grandes incertidumbres sobre los riesgos involucrados y el valor futuro de la innovación para la empresa, en caso de que tenga éxito” (p. 526).

De forma similar, “Christensen clasificó las innovaciones en dos categorías: sostenibles y disruptivas” (Rasool et al., p. 253). La *innovación sostenible* “mejora los productos ya considerados buenos a los ojos de los clientes actuales de un negocio establecido” (Christensen, Raynor & McDonald, 2015, p. 5). En otras palabras, las innovaciones sostenibles son aquellas que “mejoran el rendimiento de los productos existentes y ayudan a las empresas a mantener a los clientes existentes” (Rasool et al., 2018, p. 253). En cambio, las *innovaciones disruptivas*, que se estudian en profundidad más adelante, “tienen un impacto en el mercado, cambiando su dinámica y expandiendo las fronteras (creando nuevos clientes)” (Rasool et al., 2018, p. 253).

En la Tabla 3 se resumen y se comparan, en escala de alto, medio y bajo, algunas diferencias entre las innovaciones sostenibles y disruptivas, propuestas por varios estudiosos del tema (Rasool et al., 2018, p. 256).

Tabla 3. Innovación sostenible vs. Innovación disruptiva

Características	Innovaciones Sostenibles	Innovaciones Disruptivas
Rendimiento (atributos principales)	Alto	Bajo- medio
Rendimiento (nuevos atributos)	Bajo	Alto
Impacto potencial en el mercado (largo plazo)	Bajo	Alto
Facilidad de aprendizaje del consumidor	Bajo - alto	Medio – alto
Potencial de desarrollo futuro	Alto	Alto
Enfoque principal en el consumidor	Alto	Bajo

Fuente: Elaboración propia a partir de Rasool et al., 2018.

Otra clasificación que se encuentra en la exploración de la innovación es aquella que se da según la forma en que las empresas generan, desarrollan y llevan las ideas al mercado, que puede ser de forma abierta o cerrada. La *innovación abierta* es un concepto relativamente nuevo acuñado por Henry Chesbrough que aparece en contraposición al antiguo modelo de innovación cerrada, en el cual “una empresa genera, desarrolla y comercializa sus propias ideas” (Chesbrough, 2003, p. 36). En la *innovación abierta*, por el contrario, “una empresa comercializa tanto sus propias ideas como las innovaciones de otras empresas y busca formas de llevar sus ideas internas al mercado mediante la implementación de vías fuera de sus negocios actuales” (Chesbrough, 2003, p. 37).

Tabla 4. Diferentes clasificaciones de la innovación

Criterio de clasificación	Clasificación propuesta	Referencias
Enfoque de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación de Producto • Innovación de Proceso • Innovación de Mercado • Innovación Organizacional 	OCDE y Eurostat, 2005
Impacto de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación incremental • Innovación radical 	Schumpeter, citado por Ángel Álvarez, 2009; Xu & Yan, 2014
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaciones sostenibles • Innovaciones disruptivas 	Christensen et al., 2015; Christensen, citado por Rasool et al., 2018
Desarrollo de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación cerrada • Innovación abierta 	Chesbrough, 2003

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las tres clasificaciones exploradas, según el enfoque, el impacto y la forma como se lleva a cabo la innovación en la empresa (ver Tabla 4), se encuentra que todas las innovaciones resultan importantes para el desarrollo de las organizaciones y para la sociedad. Sin embargo, para el objetivo del presente trabajo se consolidan dos grandes tipos de innovación según su impacto, las innovaciones incrementales o sostenibles y las innovaciones disruptivas, radicales o mayores, con la aclaración de que, para algunos académicos, como Clayton Christensen, la innovación radical es diferente de la disruptiva, y este asunto puede ser una línea de investigación para trabajos posteriores.

En resumen, las innovaciones incrementales o sostenibles se refieren a la novedad o mejoras significativas en productos, servicios y tecnologías existentes dentro de los negocios establecidos, por ende, ayudan a las empresas a conservar los clientes actuales y permiten el mantenimiento y el sostenimiento de la empresa en el corto plazo. Por el contrario, las innovaciones disruptivas, radicales o mayores, apuntan a la generación de cambios revolucionarios que generan cierta disrupción en el estado conocido de las cosas, tienen un impacto en el mercado y posibilitan la creación de nuevos clientes. En este sentido, pueden producir importantes ventajas competitivas para las empresas a nivel de crecimiento, sostenibilidad, revitalización y transformación organizacional. Por ello, estas últimas innovaciones, agrupadas bajo el concepto de innovación disruptiva, son el foco del presente trabajo y se profundizan a continuación.

1.1.2. Innovación disruptiva

Según Salvador Aragón (2017), director general de Innovación de IE Business School, la disrupción es la “alteración irreversible de las reglas bajo las que se compete en un mercado o industria” (citado por Austria, 2017, párr. 3), en otras

palabras, la disrupción alude a la alteración del *statu quo*, es decir, a la variación del estado normal de las cosas.

Sin embargo, el uso de la expresión innovación disruptiva “para describir cualquier situación en la que se altera el *statu quo* de una industria, es un uso demasiado amplio” (Christensen et al., 2015, p. 1). Por lo tanto, en este apartado se profundiza en el estudio del concepto desde diferentes puntos de vista.

Respecto a su origen, la mayoría de estudiosos le atribuyen la introducción y popularización a Clayton Christensen en 1997 (Govindarajan & Kopalle, 2006, p. 12). La innovación disruptiva se describe como:

La introducción de un conjunto de diferentes características y atributos de rendimiento en relación con los productos existentes y se ofrece a un precio más bajo. Una combinación que, en un principio, resulta poco atractiva para los clientes principales debido a un rendimiento inferior en los atributos principales que ellos valoran. Sin embargo, un nuevo segmento de clientes (o el mercado convencional más sensible al precio) ve el valor en los nuevos atributos de la innovación y en el precio más bajo. Con el tiempo, los desarrollos subsiguientes elevan los atributos del nuevo producto a un nivel suficiente para satisfacer a los clientes principales, lo que, potencialmente, podría atraer más del mercado principal (Govindarajan & Kopalle, 2006, p. 13).

En otras palabras, la innovación disruptiva se define como “la innovación que utiliza tecnologías en desarrollo para cambiar las métricas de rendimiento actuales y eventualmente desplazar a los competidores establecidos” (Danneels, 2004; Govindarajan & Kopalle, 2006b; Sun et al., 2008; Bass, 2012, citados por Rasool et al., 2018, p. 253). En consecuencia, este tipo de innovación “tiene el potencial de dar la vuelta a las industrias y cambiar fundamentalmente la forma en que operan las empresas” (Rasool et al., 2018, p. 253).

Lo anterior da cuenta de que la innovación disruptiva se refiere, más que a un producto o servicio en un momento determinado, a la evolución de ese producto o servicio durante el transcurso del tiempo desde la introducción de los cambios en la oferta hasta la aceptación de la nueva oferta en el mercado por parte de los nuevos consumidores (Christensen et al., 2015).

Incluso, dentro del proceso de disrupción se incluyen “los desarrollos subsiguientes que elevan los atributos del nuevo producto a un nivel suficiente para satisfacer a los clientes principales” (Govindarajan & Kopalle, 2006, p. 13), pues se argumenta que “para que una innovación disruptiva tenga éxito, debería tener el potencial de mejorarse constantemente a lo largo del tiempo” (Govindarajan & Kopalle, 2006b; Hang Chang Chieh, 2007; Hang, Chen & Yu, 2011 citados por Rasool et al., 2018, p. 255).

La innovación disruptiva, por definición, surge a partir de dos tipos de segmentos de mercado que se encuentran desatendidos por las empresas existentes: mercados menos exigentes o de gama baja (*low-end markets*) y nuevos mercados (*new markets*) (Christensen et al., 2015).

El segmento de mercado de gama baja se refiere al grupo de clientes menos exigentes que ha sido desatendido por las empresas existentes, lo cual “abre la puerta para que entre al mercado una empresa disruptiva que se focaliza (al principio), en proporcionar un producto lo suficientemente bueno a esos clientes del segmento inferior del mercado” (Christensen et al., 2015, p. 4). En este segmento, “las innovaciones se ofrecen a un precio más bajo y, en un principio, atraen a los segmentos más sensibles al precio” (Govindarajan & Kopalle, 2006, p. 12). En el caso de los mercados nuevos, “las nuevas empresas disruptivas generan un mercado donde antes no existía ninguno. En pocas palabras, encuentran una manera de convertir no consumidores en consumidores” (Christensen et al., 2015, p. 4).

A través del estudio de varios autores, Govindarajan & Kopalle (2006) sugieren cinco características claves de las innovaciones disruptivas. (1) Por lo general, en un principio, presentan un rendimiento inferior en los atributos que valoran los clientes principales. (2) Los nuevos atributos ofrecidos por la innovación no son inicialmente valorados por los clientes principales. (3) La innovación suele ser más sencilla y económica, por lo que puede ofrecerse a un precio inferior al de las ofertas existentes. (4) Al momento de la introducción, la innovación se enfoca en un segmento de clientes de gama baja sensible al precio, lo que limita el potencial de ganancias. (5) Con el tiempo, los desarrollos subsecuentes permiten mejorar el desempeño de la innovación en cuanto a los atributos que los clientes principales valoran, a un nivel tal que la innovación comienza a atraer a más clientes y a ampliar el mercado.

A partir de lo anterior, se supone que las empresas que se arriesgan a la generación de innovaciones disruptivas requieren de ciertos cambios a nivel organizacional, lo cual afirma Souder (2008) al proponer una serie de características de las innovaciones mayores que, a su vez, implican ciertos comportamientos o manifestaciones dentro de la organización innovadora (ver Tabla 5).

Tabla 5. Características de las innovaciones mayores y requerimientos de las organizaciones

Características de las innovaciones mayores	Cualidades requeridas de las organizaciones innovadoras
1. Altos costos socio-conductuales	Disposición para aceptar cambios, comportamientos alterados y disrupciones organizativas
2. Altos costos de investigación, desarrollo y comercialización	Compromiso a largo plazo con la tecnología
3. Tiempo para la germinación y la gestación de la idea	Cierta "holgura" y autonomía de los miembros para perseguir sus propias ideas; paciencia y decisión de permitir gestar las ideas y asignar los recursos a aquellas con mayores perspectivas comerciales
4. Alto riesgo e incertidumbre	Disposición para enfrentar las incertidumbres y tomar riesgos equilibrados
5. Urgencia y oportunidad	Oportunidad para detectar cambios en el entorno y responder a ellos. Abrir canales de comunicación con el entorno externo

6. Implicación de combinaciones de varias tecnologías que pueden existir dentro y fuera de la empresa	Apertura a la comunicación multifuncional interna. Diversidad de talentos y culturas internas; muchos contactos externos y fuentes de información
7. Personas con talentos especializados y <i>know-how</i> interdisciplinario	Un clima que fomenta la confrontación natural y la resolución de rivalidades y conflictos interdepartamentales. Una red de muchas personas con roles recíprocamente dependientes cuyo dominio abarca las estructuras departamentales usuales de las organizaciones
8. Alto potencial de ganancias	Orientación de crecimiento

Fuente: Souder (2008).

Finalmente, se hace un recuento de los conceptos explorados y de las diferentes aproximaciones al término y se encuentra que la innovación disruptiva, al igual que las diferentes apuestas que pueden hacer las empresas, tiene ventajas y desventajas. Dentro de las ventajas que ofrece este tipo de innovación se resalta que “son un medio poderoso para ampliar y desarrollar nuevos mercados y proporcionar nuevas funcionalidades” (Govindarajan & Kopalle, 2006, p. 12), inclusive, “el nuevo mercado así creado podría ser tan grande que podría convertirse en una estrategia suficiente para crear nuevos negocios de alto crecimiento” (Hang et al., 2011, p. 5).

Estas ventajas se relacionan fuertemente con la sostenibilidad y la competitividad organizacional, pues la innovación disruptiva le permite a las empresas perdurar en escenarios económicos complejos, diferenciarse de la competencia e, incluso, revolucionar el sector en el que se compite mediante nuevos modelos de negocio o avances tecnológicos (Rasool et al., 2018).

Sin embargo, “tardan años en interrumpir el mercado, y la mayoría de estas innovaciones disruptivas se consideran inicialmente fallas del mercado” (Rasool et al., 2018, p. 263). Además, “no todos los caminos de disrupción conducen a un triunfo, y no todos los recién llegados triunfantes siguen un camino disruptivo” (Christensen et al., 2015, p. 9), lo cual implica mayores riesgos para la empresa, asociados a los altos costos de investigación y desarrollo y a la incertidumbre de los resultados (Souder, 2008).

Con fines de determinar una concepción de la innovación disruptiva para el presente trabajo, se concluye que la innovación disruptiva, más que un producto, es un proceso que agrupa un conjunto de actividades tendientes a la introducción de nuevos atributos no disponibles en las ofertas existentes que, a su vez, satisfagan las necesidades latentes de nuevos clientes, incluyendo el uso de nuevas tecnologías o de nuevos modelos de negocio que alteren el *statu quo* de una industria, conlleven a la apertura de nuevos mercados y superen las ofertas o empresas competidoras que hasta entonces son líderes.

1.1.3. Horizontes de crecimiento

Con el entendimiento de los diferentes tipos de innovación y a partir de la profundización en la innovación disruptiva también resulta importante comprender cómo definen las empresas la implementación de uno u otro tipo de innovación, pues si bien el foco de esta investigación es la innovación disruptiva, también queda expuesto que la innovación incremental aporta al mantenimiento y al sostenimiento de las empresas.

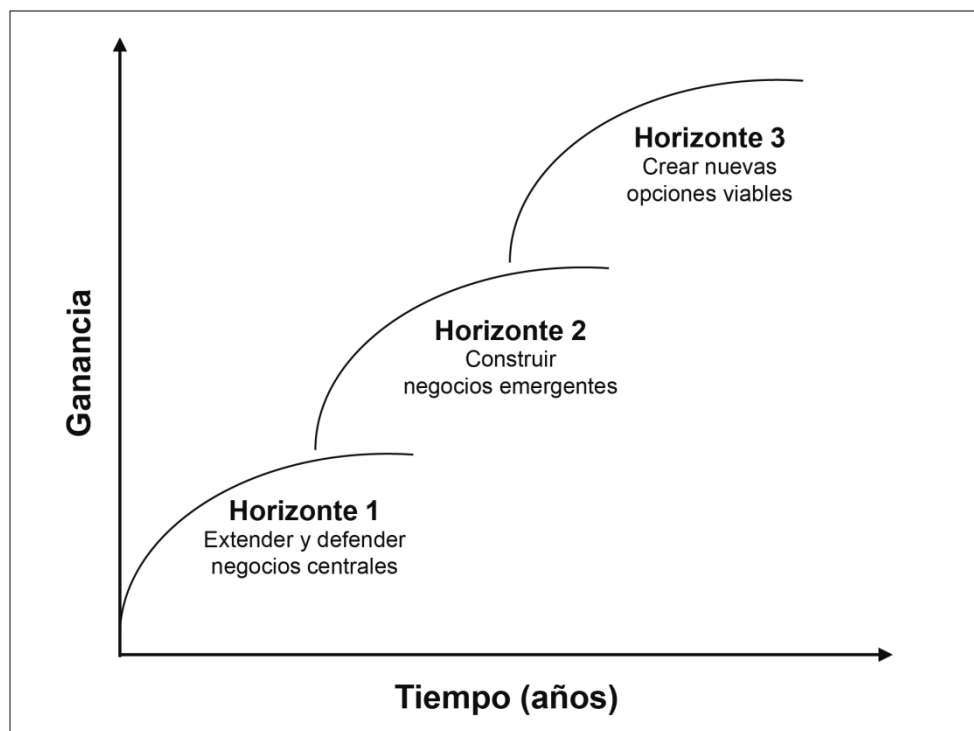
En este sentido, O'Reilly III y Tushman (2004) afirman que “los directores y ejecutivos corporativos [...] deben mirar constantemente hacia atrás, poniendo atención a los procesos y productos del pasado, y al mismo tiempo mirar hacia adelante, preparándose para las innovaciones que definirán el futuro” (p. 1).

Lo anterior, resalta la importancia de llevar a cabo una gestión de la innovación, teniendo en cuenta tanto la innovación incremental como la disruptiva, con la aclaración de que entre la ellas se pueden presentar diferentes niveles de innovación, nombrados de múltiples maneras según las preferencias de cada empresa. Dicha gestión permite a las organizaciones establecidas explorar nuevas oportunidades al tiempo que explotan sus capacidades existentes y atienden los negocios tradicionales (O'Reilly III y Tushman, 2004).

Por consiguiente, Baghai, Coley & White (1999) proponen un modelo denominado *los tres horizontes de crecimiento* (ver Figura 1), el cual expone cómo las compañías pueden sostener un crecimiento rentable y generar ganancias con sus negocios actuales, mientras desarrollan negocios futuros que complementen su estrategia. Baghai et al. (1999) afirman que:

Un modelo de tres etapas es útil ya que nos permite distinguir entre las fases embrionarias, emergentes y maduras del ciclo de vida de una empresa. Nos referimos a estas etapas como los tres horizontes de crecimiento. Cada horizonte representa una etapa diferente en la creación y desarrollo de un negocio. Cada uno exige iniciativas comerciales radicalmente diferentes. Y cada uno plantea un desafío de gestión diferente (p. 4).

Figura 1. Tres horizontes de crecimiento



Fuente: Baghai et al., 1999

El horizonte uno se refiere a los negocios centrales de la organización, que generalmente son los que “representan la mayor parte de las ganancias y el

flujo de efectivo” (Baghai et al., 1999, p. 5), proveen rendimiento a corto plazo y permiten alcanzar una posición competitiva en el mercado. Por esta razón, son el principal desafío de la gestión empresarial, dado que tienden a estancarse o a declinar, la innovación incremental resulta ser un buen mecanismo para sostener y extender sus resultados (Baghai et al., 1999).

El horizonte dos apunta a la construcción de negocios emergentes que permitan la generación de nuevos ingresos para la compañía, encontrándose en un punto medio entre la innovación incremental y disruptiva. Este tipo de iniciativas tienen buen potencial, pero, a su vez, requieren de una inversión considerable de tiempo y dinero, así como la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos (Baghai et al., 1999).

El horizonte tres comprende los cimientos de los negocios futuros de la empresa y sus perspectivas de crecimiento a largo plazo, por lo tanto, se relaciona, en mayor medida, con la innovación disruptiva. Las ganancias de estas iniciativas podrán verse después de una década o tal vez nunca, ya que son prometedoras, aunque, al mismo tiempo, tienen alta probabilidad de fallar, bien sea por causas internas o por cambios en la industria (Baghai et al., 1999).

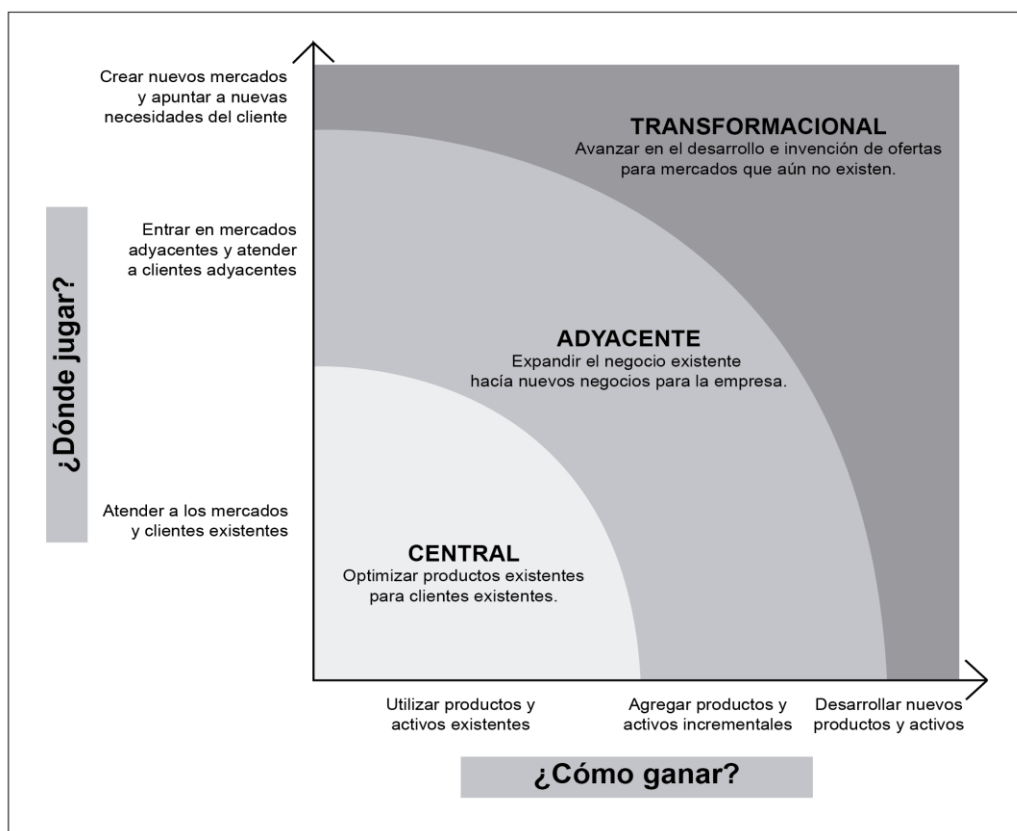
De otra manera, Nagji y Tuff (2012), directores de Deloitte Consulting, a partir de sus estudios, han encontrado que:

Las empresas que tienen los mejores registros de innovación pueden articular una clara ambición de innovación; han alcanzado el equilibrio adecuado de iniciativas centrales, adyacentes y transformacionales en toda la empresa; y han implementado las herramientas y capacidades para administrar esas diversas iniciativas como parte de un todo integrado (p. 6).

Como resultado de la anterior apreciación, Nagji & Tuff (2012) desarrollaron una herramienta denominada como la *matriz de ambición de la innovación* (ver Figura 2), la cual está relacionada con un diagrama clásico diseñado por el

matemático H. Igor Ansoff para ayudar a las empresas a asignar fondos entre las iniciativas de crecimiento. En esta matriz se relaciona la novedad en la oferta de una empresa (¿cómo ganar?), con la novedad en el mercado (¿dónde jugar?), lo cual produce como resultado tres niveles de innovación: “mejoras a las ofertas básicas, búsqueda de oportunidades adyacentes y aventuras en un territorio de transformación” (Nagji & Tuff, 2012, p. 7). Esto se relaciona claramente con los horizontes de crecimiento anteriormente expuestos.

Figura 2. Matriz de ambición de la innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de Nagji & Tuff, 2012.

Como se distingue en la matriz, la *innovación central o básica (core)*, relacionada con el horizonte de crecimiento uno, agrupa iniciativas enfocadas en “realizar cambios incrementales en los productos existentes e incursiones incrementales en nuevos mercados” (Nagji & Tuff, 2012, p. 6), con el objetivo de fortalecer el negocio actual aprovechando las capacidades existentes. Este nivel de innovación se relaciona con la innovaciones incrementales que

“implican la adaptación, el refinamiento y la mejora de los sistemas existentes y de servicios” (Burgelman et al., 2009, p. 4).

Sin embargo, aunque no es un tema de estudio del trabajo, cabe aclarar que en este nivel también se pueden encontrar acciones de mejora continua, las cuales son un instrumento clave en los sistemas de gestión de la calidad de las empresas (García P., Quispe A. y Ráez G., 2003). Según la NTC-ISO 9001:2015 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC, 2015), una mejora continua es “cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2015, p. 22).

En el medio de la matriz se encuentran las *innovaciones adyacentes*, que “pueden compartir características con innovaciones centrales y transformacionales. Una innovación adyacente implica aprovechar algo que la compañía hace bien en un nuevo espacio” (Nagji & Tuff, 2012, p. 7), lo que le permite a la empresa expandirse hacia nuevos mercados y progresar en el horizonte de crecimiento dos, combinando innovaciones entre lo incremental y lo disruptivo.

Finalmente, en la esquina superior de la matriz se encuentran las *iniciativas de transformación*, también denominadas como revolucionarias o disruptivas. Este tipo de innovaciones se enfocan en crear ofertas novedosas o en desarrollar negocios completamente nuevos para atender mercados emergentes (Nagji & Tuff, 2012). Por lo tanto, en este nivel generalmente se requiere que las empresas recurran a “activos desconocidos, por ejemplo, construyendo capacidades para obtener un conocimiento más profundo de los clientes, para comunicar sobre productos que no tienen antecedentes directos y para desarrollar mercados que aún no están maduros” (Nagji & Tuff, 2012, p. 7).

Al relacionar ambas teorías, como se detalló en las explicaciones anteriores, se encuentra una concordancia entre los horizontes de crecimiento y la matriz de

ambición de la innovación. No obstante, se profundiza en la relación entre el horizonte de crecimiento tres, las iniciativas de tipo transformacional y la innovación disruptiva, las cuales comprenden la orientación de la presente investigación (ver Tabla 6).

Tabla 6. Horizonte tres, iniciativas de transformación e innovación disruptiva

	Horizonte de crecimiento tres	Iniciativas de transformación	Innovación disruptiva
Oferta	Crear nuevas opciones viables a futuro mediante el desarrollo de nuevas ofertas, avances tecnológicos y/o nuevos modelos de negocio en relación con lo existente		
Mercado	Nuevos segmentos de clientes, mercados emergentes y nuevos mercados		
Enfoque	Futuro de la empresa Crecimiento a largo plazo		
Ganancias	Alto potencial de ganancias a largo plazo		
Riesgos	Altos riesgos, asociados a la inversión requerida y a la incertidumbre por altas probabilidades de fallar		
Recursos	Requiere el desarrollo de nuevas capacidades Altos costos de investigación, desarrollo y comercialización		
Impacto	Transformación, sostenibilidad y competitividad organizacional		

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia, entonces, que la teoría de los horizontes de crecimiento implica una gestión organizacional que planifique proyectos a corto y largo plazo, es decir, en los tres horizontes de crecimiento, lo cual corresponde, como se mencionó al inicio, al concepto de la capacidad ambidiestra de las organizaciones que le permite a estas “mirar hacia el futuro, buscando ser pioneros en innovaciones radicales o disruptivas sin abandonar los avances incrementales” (O’Reilly III y Tushman, 2004, p. 3). En otras palabras, la consultora Deloitte manifiesta que “todas las empresas deben adoptar una estrategia doble: explotar y optimizar sus productos actuales, al tiempo que utilizan la innovación como piedra angular para el crecimiento duradero y la rentabilidad” (Deloitte Digital, 2015, p. 3).

Entre tanto, si las empresas buscan alcanzar el éxito a largo plazo, requieren realizar apuestas en los proyectos de futuro o disruptivos, los cuales implican mayores niveles de inversión, riesgo e incertidumbre. Esto, debido, entre otros aspectos, a la necesidad de cambios tecnológicos significativos, a nivel de conocimiento y de infraestructura y al desarrollo de nuevas capacidades individuales y colectivas (ver Tabla 6).

Estas apuestas en la innovación disruptiva y en el horizonte de crecimiento tres pueden resultar en el desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevas tecnologías o nuevos modelos de negocios o, desde otro punto de vista, en la creación de “pequeñas empresas como proyectos de investigación, programas piloto o participaciones minoritarias en nuevos negocios” (McKinsey, 2009, párr. 4).

Esto último se relaciona con el concepto de *intraemprendimiento*, que se refiere a la “práctica de desarrollar una nueva empresa dentro de una organización existente, para aprovechar una nueva oportunidad y crear valor económico” (Pinchot, 1985, citado por Parker, 2009, p. 2). En consecuencia, a continuación se profundiza el estudio de la innovación disruptiva en relación con el intraemprendimiento, pues este último puede ser una herramienta para materializar los esfuerzos de innovación disruptiva en las organizaciones. Sobre esto se afirma que el intraemprendimiento describe “un enfoque centrado en las personas para desarrollar innovaciones radicales en la empresa” (Deloitte Digital, 2015, p. 3) y que, a su vez, “puede ayudar a las empresas a recuperar su vitalidad y alimentar su motor de innovación” (Buekens, 2014, p. 580). Por lo tanto, en los siguientes apartados se aborda la exploración del concepto de intraemprendimiento iniciando con el estudio del emprendimiento, como origen del término.

1.2. EMPRENDIMIENTO

Como se mencionó líneas arriba, el intraemprendimiento tiene sus raíces en el concepto de emprendimiento, por tal motivo es importante su delimitación en el contexto de este estudio. Según Rodríguez (2009), “la comprensión del fenómeno del emprendimiento requiere, primero que todo, analizarlo desde su evolución como aspecto económico y social, para luego estudiarlo desde diversas perspectivas” (p. 96). Sin embargo, para el objetivo del trabajo se emplearán, en su mayoría, perspectivas multidisciplinares que permitan un entendimiento integral tanto del emprendimiento como del emprendedor.

La palabra emprendimiento “se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo” (Rodríguez, 2009, p. 96). De forma general, este concepto se refiere al “proceso de crear valor reuniendo una combinación única de recursos para explotar una oportunidad” (Stevenson & Jarrillo-Mossi, 1986, citados por Morris, Kuratko & Covin, 2011, p. 9). En la misma línea, Kuratko (2008) y Morris (1998) agregan que el emprendimiento es “un proceso dinámico de visión, cambio y creación, el cual debe ir acompañado de un alta dosis de pasión y energía, para crear e implementar nuevas ideas y soluciones creativas” (citados por Parra, Rubio y López, 2017, p. 2).

A nivel económico, el emprendimiento se define como el mecanismo a través del cual se descubren y se mitigan diversas ineficiencias en la economía a través del proceso de innovación en productos, servicios y procesos (Jain, 2011). En este sentido, el emprendimiento “resulta ser una de las fórmulas adoptadas para enfrentar las épocas de crisis, de cambio y de incertidumbre a las que se someten las distintas sociedades” (Toca, 2010, citado por Parra et al., 2017, p. 11).

A nivel social, el emprendimiento resulta ser un factor clave de progreso, pues permite la generación de empleos, el mejoramiento de la calidad de vida y la

creación de valor agregado mediante el desarrollo y el mejoramiento de productos, procesos y servicios (Schnarch, 2014).

En las aproximaciones anteriores se encuentran factores comunes: la visión del emprendimiento como proceso y la acción a la que lleva dicho proceso, es decir, la creación. También se percibe que estas percepciones se refieren a emprendimientos que generan valor, aportan al cambio y al progreso, lo cual se relaciona con *emprendimientos de potencial o innovadores* que se diferencian de los *emprendimientos de subsistencia o por necesidad* (Schnarch, 2014).

Sobre esta clasificación del emprendimiento se encuentran diferentes posturas. Por ejemplo, la corporación Ruta N sostiene que “el Ministerio de Industria y Comercio [en Colombia] adoptó algunas definiciones, en las que se determinaron diferentes características para saber de qué tipo de emprendimientos se está hablando: emprendimientos de alto impacto, emprendimientos dinámicos o emprendimientos tradicionales” (Ruta N, 2013, párr. 2). Por otra parte, la Corporación Andina de Fomento (CAF) hace referencia al “concepto de emprendimiento dinámico o emprendimiento de alto impacto, que posee características distintivas que lo separan del resto de las iniciativas empresariales” (Hidalgo, Kamiya y Reyes, 2014, p. 13).

Así las cosas, se adopta el término de *emprendimiento de alto impacto* como el enfoque adecuado para el desarrollo del presente trabajo, en el entendido de que “se consideran emprendimientos de alto impacto (EAI), esos que crecen de manera rentable, rápida y sostenida y que son capaces de lograr un nivel de ventas bastante significativo en una década” (Ruta N, 2013, párr. 3). De manera similar, *Endeavor*, la “organización sin ánimo de lucro que lidera el movimiento de Emprendimiento de Alto Impacto a nivel global” (Endeavor Colombia, 2017, párr. 1), selecciona este tipo de emprendimientos a partir de las ideas innovadoras con capacidad de crecimiento, las posibilidades de escalabilidad, de creación de valor y de generación de empleos (Endeavor, 2017).

Teniendo en cuenta este enfoque en el emprendimiento de alto impacto y con base en la creación, un aspecto común del concepto en sus diferentes definiciones, algunos autores proponen una serie de perspectivas agrupadas en siete categorías (Morris et al., 2011) (ver Tabla 7).

Tabla 7. Siete perspectivas sobre la naturaleza del emprendimiento

Creación de riqueza	El emprendimiento implica asumir los riesgos asociados con la facilitación de producción a cambio de ganancias
Creación de empresa	El emprendimiento implica la fundación de una nueva empresa comercial donde no existía antes
Creación de innovación	El emprendimiento se preocupa por combinaciones únicas de recursos que hacen obsoletos los métodos o productos existentes
Creación de cambio	El emprendimiento implica la creación de cambios ajustando, adaptando y modificando el repertorio personal, los enfoques y las habilidades personales para satisfacer las diferentes oportunidades disponibles en el entorno
Creación de empleo	El emprendimiento se ocupa de emprender, gestionar y desarrollar los factores de producción, incluida la fuerza de trabajo
Creación de valor	El emprendimiento es un proceso de creación de valor para los consumidores aprovechando oportunidades sin explotar
Creación de crecimiento	El emprendimiento se define como una orientación fuerte y positiva hacia el crecimiento en ventas, ingresos, activos y empleo

Fuente: Morris et al., 2011

A partir de estas perspectivas, se entiende que el emprendimiento, específicamente el emprendimiento de alto impacto, es un proceso activo que requiere de un entendimiento amplio del mercado para crear ofertas que resuelvan las necesidades de manera diferencial y para que, por ende, los clientes potenciales hagan un uso intensivo de ellas. Este proceso puede resultar en la creación de una empresa y en la generación de riqueza y nuevos empleos, lo cual, a su vez, implica cambios a nivel organizacional y posibilita el surgimiento de la innovación y la creación de valor para la empresa y para la sociedad.

De la anterior exploración también queda claro que el emprendimiento deriva de una acción, y las acciones son dirigidas o son llevadas a cabo por las

personas, entonces, es indispensable entender este concepto desde la figura del emprendedor de manera general. Esta perspectiva, desde el individuo, se presenta a continuación, con mayor detalle, en el estudio conceptual de los intraemprendedores.

El emprendedor, en sus inicios y en relación con su función dentro de la economía, fue definido como “el agente que compra medios de producción a ciertos precios para combinarlos en un producto que se va a vender a precios inciertos en el momento en que se compromete con sus costos” (Cantillon, citado por Schumpeter, 2008, p. 255).

Schumpeter (2008) ofrece una conceptualización del emprendedor desde dos puntos de vista: desde su función y desde el rendimiento de su actividad. La función emprendedora se relaciona con la combinación de factores y su transformación en productos. También, desde la función se considera al emprendedor como un agente de cambio, como el protagonista del proceso de destrucción creativa, quien destruye lo existente y lo tradicional (empresas, creencias individuales o valores culturales), con el fin de construir nuevos elementos para el crecimiento económico y social (Schumpeter, 2008).

El rendimiento de la actividad se refiere a los beneficios que acompañan al emprendimiento, los cuales se espera que sean mayores de lo necesario para aumentar la capacidad de ganancia de una empresa (Schumpeter, 2008). Al respecto, Holt (2008) afirma que “los emprendedores promueven cambios que desplazan los recursos económicos de los esfuerzos establecidos a áreas de mayor rendimiento y mayor productividad” (p. 4). En este sentido, se denomina un emprendedor exitoso a “aquel que transforma las ideas en empresas comerciales rentables” (Schnarch, 2014, p. 11).

En complemento de lo anterior, Burns (2013) expresa que, en las últimas tres décadas, los emprendedores que establecieron nuevas empresas han hecho más para crear riqueza que las empresas tradicionales, han desafiado las

suposiciones existentes y han creado valor de maneras novedosas. Esto gracias a que son personas capaces de imaginar posibilidades de futuras empresas dentro de una estructura de macro-fuerzas y tendencias, así como de tomar las decisiones necesarias para cambiar el futuro de una situación actual sin restringirse por los recursos que tengan a su disposición (Venkataraman, 2004).

Los emprendedores “tienden a ser pensadores estratégicos que reconocen los cambios y ven oportunidades donde otros no. Al crear nuevos emprendimientos basados en estos cambios estratégicos, los emprendedores hacen una contribución y son recompensados en términos de riqueza y satisfacción personal” (Holt, 2008, p. 11).

Sin embargo, el emprendimiento no se limita a la creación de nuevas empresas, pues, desde hace algunos años, se han concebido diferentes tipos de actividad emprendedora, tanto de forma independiente como al interior de organizaciones existentes que evidencian necesidades de innovación y transformación (Schnarch, 2014).

Bien lo afirma Alejandro Schnarch, en su libro *Emprendimiento exitoso*:

El progreso económico y social de nuestros países requiere de personas emprendedoras tanto al interior de todo tipo de organizaciones públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, como personas con espíritu empresarial que establecen sus propias compañías para plasmar sus visiones, generando empleo y progreso. En consecuencia, se necesitan emprendedores en empresas establecidas y para fundar nuevas (Schnarch, 2014, p. 9).

Estos individuos que llevan a cabo la actividad emprendedora dentro de compañías existentes son conocidos como intraemprendedores o emprendedores internos y el proceso que desarrollan se denomina

intraemprendimiento. “El intraemprendimiento es un tipo especial de emprendimiento y, por lo tanto, comparte muchas características claves de comportamiento con este concepto integral” (Bosma, Stam & Wennekers, 2010, p. 8).

Finalmente, a partir del estudio del concepto de emprendimiento, con un enfoque en el emprendimiento dinámico o de alto impacto, se concluye que este es un proceso de creación y explotación de oportunidades, un factor de producción y de crecimiento económico y un mecanismo de optimización de recursos, por lo tanto, el emprendimiento desempeña un papel determinante en la sociedad y en la economía, tanto de forma externa a las organizaciones como al interior de ellas.

Además, se infiere que la capacidad de emprender va más allá del rol de la persona. El emprendedor puede ser un agente de cambio en su propia empresa o en la organización donde trabaja (pública o privada), en el entendido de que la acción por la que recibe su nombre, el emprendimiento, se encarga “de descubrir y desarrollar una oportunidad para crear valor a través de la innovación y aprovechar esa oportunidad sin tener en cuenta ni los recursos (humanos y capital) ni la ubicación del emprendedor, en una empresa nueva o existente” (Churchill, 1992, citado por Antoncic & Hisrich, 2001, p. 497).

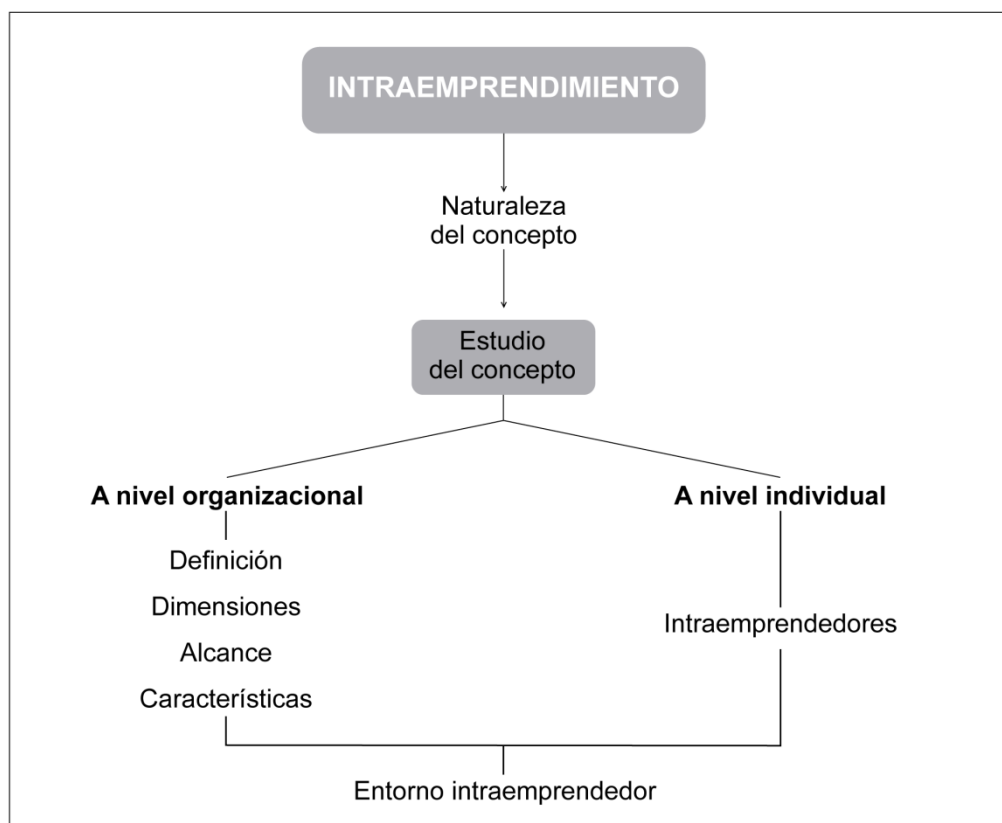
1.3. INTRAEMPRENDIMIENTO

A partir del concepto anterior, se entiende que la actividad emprendedora puede darse tanto en la creación de nuevas empresas como en empresas ya establecidas, pues “el emprendimiento es un fenómeno que puede ocurrir en una variedad de contextos organizacionales diferentes” (Morris et al., 2011, p. 11).

Como ya se mencionó, este fenómeno dentro de las empresas establecidas se conoce específicamente como intraemprendimiento o emprendimiento corporativo. Aunque para algunos autores pueden existir diferencias entre los términos (Bosma et al., 2010), para el objetivo del presente estudio se adoptan como sinónimos y su diferenciación se propone como línea de investigación para trabajos futuros.

Además de abordar el intraemprendimiento, de manera general, desde la naturaleza del término y su significado, se profundiza también a nivel organizacional e individual. Este último comprende las diferentes definiciones asociadas, las dimensiones, el alcance y el proceso de intraemprendimiento. El nivel individual se enfoca en el estudio de los intraemprendedores, su definición y sus características (Bosma et al., 2010). Finalmente, se explora el entorno intraemprendedor como un aspecto clave que impacta tanto a nivel organizacional como individual (ver Figura 3).

Figura 3. Estructura de estudio del intraemprendimiento



El término intraemprendimiento empezó a conocerse desde 1970, cuando Drucker escribió “*Entrepreneurship in the Business Enterprise*” en una edición introductoria del *Journal of Business Policy* (Katz & Shepherd, 2004). Luego, en la década de 1980, cuando América fue sacudida por la competencia extranjera, tal vez buscando soluciones a la entrada de la industria japonesa, varios investigadores descubrieron la importancia del intraemprendimiento y su papel en la renovación organizacional y en el desempeño de las empresas (Veenker, Sijde, During & Nijhof, 2008).

No obstante, algunos académicos aún creían que era difícil, si no imposible, que la actividad emprendedora tuviera lugar en organizaciones grandes y burocráticas (Morse, 1986, citado por Burns, 2013). Incluso, otros investigadores argumentaban que el emprendimiento corporativo podría ser arriesgado y perjudicial para el rendimiento financiero a corto plazo de una empresa (Burgelman & Scales, 1986; Fast, 1981, citados por Katz & Shepherd, 2004).

Lo anterior se puede explicar con base en la teoría de los paradigmas, propuesta por Kuhn (1971), en la cual “un paradigma es lo que comparten los miembros de una comunidad científica” (p. 14). Esto sugiere que para aquella época existían ciertos paradigmas, es decir, reglas aceptadas, sobre las grandes organizaciones ya establecidas y la idea del intraemprendimiento, tal vez, estaba en desacuerdo con la investigación, teorías y aplicaciones conceptuales determinadas por la comunidad académica de ese entonces (Kuhn, 1971).

Por lo tanto, para dar una solución a estos dilemas acerca de la conveniencia del emprendimiento corporativo, Coduras, Guerrero y Peña (2011) afirman que:

La investigación académica sobre el emprendimiento corporativo se ha nutrido de diversas disciplinas como la psicología y la sociología, que

contribuyen a la reflexión sobre la importancia del individuo y de las variables de su entorno, la administración, que permite conocer las prácticas, las estrategias y los comportamientos organizacionales y la economía, que evidencia la relevancia del emprendimiento en el crecimiento (p. 6).

Como resultado de los diferentes estudios multidisciplinares, actualmente existe gran cantidad de literatura sobre el intraemprendimiento, cuyos antecedentes, como se mencionó, se remontan más de 40 años y tienen fuertes raíces en América del Norte. En consecuencia, se han acuñado diferentes términos para referirse al mismo fenómeno, entre ellos se encuentran: intraemprendimiento (*intrapreneurship*), organización emprendedora (*entrepreneurial organisation*), empresa corporativa de riesgo (*corporate venture*) y emprendimiento estratégico (*strategic entrepreneurship*) (Parker, 2009; Veenker et al., 2008) (ver Tabla 8).

Tabla 8. Términos asociados al intraemprendimiento

Término en inglés	Traducción al español	Autores
Intrapreneurship	Intraemprendimiento	Susbauer, 1973 Pinchot, 1985
Corporate entrepreneurship	Emprendimiento corporativo	Schollhammer, 1981 Burgelman, 1983 Vesper, 1984 Jennings y Lumpkin, 1989 Guth and Ginsberg, 1990 Jones and Butler, 1992 Hornsby et al. 1993 Stopford and Baden- Fuller, 1994 Zahra, 1996 Birkinshaw, 1997 Stevenson et al. 1998
Entrepreneurial organisation	Organización emprendedora	Morris, 2001
Corporate venture	Empresa corporativa de riesgo	Burgelman, 1983 MacMillan, 1986 Ellis and Taylor, 1987 Vesper, 1990 Srivastava & Agrawal, 2010
Strategic entrepreneurship	Emprendimiento estratégico	Ireland y Webb, 2007 Kuratko, 2007

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en la revisión de las definiciones de los diferentes términos se encuentran aspectos en común, como la importancia en la renovación estratégica, la rentabilidad, el fomento de la innovación, el conocimiento de flujos futuros y el éxito internacional (Kuratko et al., 2014). En consecuencia, para efectos de esta investigación, se analizan los conceptos de emprendimiento corporativo e intraemprendimiento como sinónimos, dejando a un lado el análisis de los demás términos y sus diferencias para estudios posteriores.

A nivel organizacional, según Wolcott y Lippitz (2007), el intraemprendimiento es:

El proceso por el cual los equipos dentro de una empresa establecida conciben, fomentan, lanzan y administran un nuevo negocio que es distinto de la empresa matriz pero que aprovecha los activos, la posición de mercado, las capacidades u otros recursos de los padres (p. 75).

En pocas palabras, el intraemprendimiento se define como el conjunto de actividades destinadas a crear nuevas empresas dentro de compañías establecidas (Zahra, 1991) y a la integración del comportamiento emprendedor dentro de las mismas (Morris et al., 2011), con el objetivo de obtener una ventaja competitiva fomentando la innovación a todos los niveles de la organización (Burns, 2013).

Sin embargo, este concepto resulta aún más amplio y, al igual que el emprendimiento, no se limita a la creación de nuevas empresas. Por el contrario, permite diferentes maneras de materializar los esfuerzos de emprendimiento dentro de la organización. De forma integral, el intraemprendimiento se define como un proceso dinamizador por medio del cual los individuos dentro de las organizaciones buscan oportunidades para hacer cosas nuevas y apartarse de lo tradicional, a fin de mantener el espíritu emprendedor al interior de estas (Antoncic & Hisrich, 2001).

El intraemprendimiento se centra en “mejorar la capacidad de la compañía de adquirir y poner en práctica las habilidades y capacidades innovadoras” (Morris et al., 2011) y comprende otra serie de propósitos, entre los que se encuentran “la rentabilidad, la renovación estratégica, la capacidad de innovación, la obtención de conocimiento para desarrollar flujos de ingresos futuros, el éxito internacional y la configuración efectiva de los recursos como vía para desarrollar ventajas competitivas” (Katz & Shepherd, 2004, p. 8).

Como se expresó, las ventajas que ofrece el intraemprendimiento pueden alcanzarse de muchas maneras, por lo tanto, algunos académicos se han esforzado en clasificar este concepto. Por ejemplo, Veenker et al. (2008) encontraron cuatro dimensiones de emprendimiento corporativo que se pueden relacionar fuertemente con las escuelas básicas de pensamiento emprendedor propuestas por Birkinshaw (2003). A partir de dicha relación se proponen cuatro enfoques del intraemprendimiento: creación de nuevas empresas, comportamiento intraemprendedor, transformación organizacional y ventaja competitiva (ver Tabla 9).

Tabla 9. Enfoques del intraemprendimiento

Intraemprendimiento		Definición	Enfoque
Dimensiones según Veenker et al. (2008)	Escuelas según Birkinshaw (2003)		
Nuevos negocios de riesgo (<i>New business venturing</i>)	Empresa corporativa de riesgo (<i>Corporate venturing</i>)	Se refiere a la creación de nuevas empresas independientes dentro de una organización existente	Nuevas empresas
Innovación (<i>Innovating</i>)	Intraemprendimiento (<i>Intrapreneurship</i>)	Se centra en los empleados y en cómo motivarlos para actuar de forma emprendedora dentro de una organización para lograr la innovación	Comportamiento intraemprendedor
Auto-renovación (<i>Self-renewal</i>)	Transformación emprendedora (<i>Entrepreneurial transformation</i>)	Corresponde a la renovación y transformación de la organización para adaptarse a un ambiente cambiante	Transformación organizacional

Proactividad (<i>Proactivity</i>)	Llevar el mercado adentro (<i>Bringing the market inside</i>)	Se refiere a la proactividad y a la necesidad de realizar cambios enfocados en el mercado, en la búsqueda de ventajas competitivas para la empresa	Ventaja competitiva
--	--	--	---------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de Veenker et al., 2008 y Birkinshaw, 2003

Esta clasificación propuesta se relaciona, en parte, con el alcance que puede tener el intraemprendimiento en las organizaciones. Al respecto, se propone que “existen, al menos, tres enfoques conceptuales alternativos” (Bosma et al., 2010, p. 9), los cuales se muestran en la Tabla 10, con las actividades relacionadas y los autores que proponen dicho alcance.

Tabla 10. Alcance del intraemprendimiento

Alcance	Actividades	Autor
Búsqueda de oportunidades de emprendimiento	Desarrollo de un nuevo producto o servicio, un nuevo mercado o un nuevo proceso	Shane, 2013, citado por Bosma et al., 2010
Nuevas entradas	Ingreso a nuevos mercados con nuevos productos o servicios Ingreso en mercados existentes con nuevos productos o servicios Ingreso a nuevos mercados con productos y servicios existentes	Lumpkin & Dess, 1996, citados por Bosma et al., 2010
Creación de una nueva organización	Creación de una nueva empresa independiente También incluye: establecer una empresa conjunta, una nueva filial, una nueva tienda o una nueva unidad de negocios	Gartner, 1986, citado por Bosma et al., 2010

Fuente: Elaboración propia a partir de Bosma et al., 2010

Finalmente, teniendo en cuenta los diferentes enfoques y alcances que puede tener el intraemprendimiento, se presentan algunas características de este fenómeno. Según Block & MacMillan (1993), el intraemprendimiento se caracteriza y se diferencia de otros proyectos de la organización, porque:

- Integra actividades nuevas para la organización.
- Se promueve y se desarrolla dentro de la organización.
- Es más arriesgado e implica mayor incertidumbre que la actividad regular de la organización.

- Su objetivo es aumentar las ventas, los beneficios, la productividad o la calidad.

Otro aspecto importante que diferencia al intraemprendimiento es que “coloca a las personas de una organización en el centro y les ayuda a crear, desarrollar y escalar sus ideas existentes” (Bosma et al., 2010, p. 8). En el intraemprendimiento, los empleados se empoderan de sus iniciativas, por ello tanto se dice que este proceso “describe un enfoque de abajo hacia arriba (bottom-up) centrado en las personas” (Deloitte Digital, 2015, p. 3).

En términos de las ganancias esperadas, se encuentra que las empresas que fomentan el intraemprendimiento pueden percibir beneficios “que van desde ofertas innovadoras, habilidades y capacidades mejoradas y ventajas competitivas hasta ahorros de costos, aumentos motivacionales y lanzamientos acelerados de productos y servicios” (Deloitte Digital, 2015, p. 6), por ende, la inversión requerida “se amortiza muchas veces en términos de crecimiento de la empresa, cultura y talento” (Deloitte Digital, 2015, p. 3).

Con todo lo anterior se evidencia que si bien el intraemprendimiento puede conducir a la innovación disruptiva —con gran potencial de transformación—, también puede darse en otro tipo de actividades empresariales dentro de la organización. Por consiguiente, de forma concluyente, se adopta la siguiente concepción del intraemprendimiento.

El intraemprendimiento es un proceso dinamizador, caracterizado en un comportamiento intraemprendedor por medio del cual los empleados buscan nuevas oportunidades y toman iniciativas para hacer cosas nuevas, es decir, emprenden nuevas actividades dentro de la organización que pueden conducir a la creación de una empresa independiente, a la creación de nuevos productos y servicios, al desarrollo de procesos diferenciales o a la transformación de los modelos de negocio, todo esto enmarcado en las actividades que responden al horizonte tres de crecimiento.

El intraemprendimiento tiene impacto en la transformación y en la renovación organizacional y favorece la generación de ventajas competitivas mediante el mejoramiento del desempeño, el aumento de la rentabilidad y el fomento de la innovación. Por ende, se visualiza una relación fuerte con el horizonte tres de crecimiento, con las iniciativas de transformación y con la innovación disruptiva (ver tabla 6).

Esta última afirmación se da a razón de que el horizonte tres de crecimiento comprende los cimientos de los negocios futuros de la empresa y sus perspectivas de crecimiento a largo plazo (Baghai et al., 1999); las iniciativas de transformación se enfocan en crear ofertas novedosas o en desarrollar negocios completamente nuevos para atender mercados emergentes (Nagji & Tuff, 2012); y la innovación disruptiva alude a la alteración del *statu quo* dentro de la organización, ya que implica nuevos modelos de negocio y el desarrollo de nuevas capacidades.

4.1.4.1.3.1. Intraemprendedores

Al igual que en el emprendimiento, en el intraemprendimiento los individuos son el eje central de la actividad, pues son quienes convierten las ideas en realidades dentro de una organización, entonces, son llamados *intraemprendedores*, término que abrevia “emprendedor intraempresarial” (Pinchot & Pellman, 1999).

Por lo tanto, se afirma que “un intraemprendedor es alguien que tiene una vena emprendedora en su ADN, pero elige alinear sus talentos con una organización grande en lugar de crear su negocio propio” (Buekens, 2014, p. 581). De esta manera, las personas también “se pueden realizar, ser exitosos, felices y aportar al desarrollo, desde compañías establecidas, que necesitan del cambio y la innovación para enfrentar las nuevas condiciones” (Schnarch, 2014, p. 9).

Además, se resalta que los intraemprendedores “tienen claramente mayores expectativas de crecimiento laboral que los emprendedores independientes, lo que sugiere mayores niveles de aspiración de intraemprendedores y/o un mejor acceso a los recursos para lograr el crecimiento” (Bosma et al., 2010, p. 16).

De acuerdo con la definición schumpeteriana de emprendedor, se puede inferir que los intraemprendedores son los agentes de cambio dentro la organización y son quienes protagonizan el proceso de destrucción creativa al interior, a través del cuestionamiento del *statu quo* de la empresa con la intención de encontrar nuevas oportunidades que se puedan transformar en proyectos realizables que generen valor (Schumpeter, 2008). Bien lo afirma Deloitte Digital (2015): “Los intraemprendedores están impulsados por una motivación intrínseca para cambiar el *statu quo*, ya sea de un proceso específico, un producto o una rutina” (p. 15).

En este sentido, los intraemprendedores tienen un rol crucial en el proceso de innovación. Incluso Pinchot y Pellman (1999) argumentan que “cada vez que encontramos innovación en las grandes organizaciones, encontramos que los intraemprendedores lo hacen posible. Cada innovación, grande o pequeña, requiere algo de coraje, cierta visión y disposición para hacerse cargo y hacer que suceda” (p. 2).

El intraemprendedor es el “empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse” (Schnarch, 2014, p. 35).

Estos individuos se caracterizan por tener un comportamiento que se define como “el conjunto de acciones recientemente creadas a través de las cuales las empresas buscan explotar las oportunidades emprendedoras que los rivales no han notado ni explotado” (Katz & Shepherd, 2004, p. 24). Esta conducta

también ha sido denominada como *orientación emprendedora*, la cual se entiende como “el conjunto de atributos que incluye mentalidad, actitudes, intenciones y la clara voluntad de emprender persistentemente, al estar alerta a oportunidades del entorno” (Montoya, 2015, p. 81).

Dentro de los atributos que caracterizan el comportamiento intraemprendedor se mencionan “la iniciativa personal, la búsqueda activa de información, el pensamiento directo, la expresión, la defensa, la toma de control, la búsqueda de un camino y un cierto grado de riesgo” (Kanter, 1988; Lumpkin, 2007, citados por Bosma et al., 2010, p. 8).

Esto se complementa con los estudios de Deloitte Digital (2015), a partir de los cuales se afirma que:

Los intraemprendedores no encajan en un solo perfil, sino que son más bien una mezcla diversa de individuos que exhiben atributos emprendedores similares. Su motivación es impulsada por un alto nivel de confianza en sí mismos, un esfuerzo por la autonomía y perspectivas críticas, así como por la capacidad de tomar decisiones a pesar de la gran incertidumbre. Todo esto lleva a la fuerte voluntad de lograr una tarea determinada con éxito. Además, un intraemprendedor muestra habilidades avanzadas de creación de redes y resolución de problemas, mientras se mantiene altamente flexible y persistente en su liderazgo visionario. Esto se combina con una alta tolerancia al riesgo, una proactividad superior a la media y un fuerte vínculo con la organización (p. 13).

En adición a la actitud intraemprendedora Pinchot y Pellman (1999) exponen una serie de factores claves que identificaron, a lo largo de los años, en la experiencia de intraemprendedores exitosos (ver Tabla 11).

Tabla 11. Factores de éxito de los intraemprendedores

Factor de éxito	Descripción
Soñar despierto	Los intraemprendedores sueñan de forma obsesiva con sus proyectos, por esto encuentran formas de avanzar, de enfrentar los obstáculos y de minimizar las posibilidades de riesgo (Pinchot & Pellman, 1999)
Hacer cualquier trabajo necesario para hacer realidad la idea	Los intraemprendedores son los gerentes de sus ideas, por lo tanto cada acción es su responsabilidad y deben encontrar la manera de realizarlas, con apoyo adicional o ellos mismos (Pinchot & Pellman, 1999)
Pedir perdón, no permiso	Los intraemprendedores deben tener el coraje para “hacer lo que se necesita hacer, incluso si eso significa doblegar o ignorar las reglas menos importantes” (Pinchot & Pellman, 1999, p. 23) “Los intraemprendedores conocen las reglas y las rompen de manera efectiva” (Deloitte Digital, 2015, p. 3)
Respetar los lineamientos	Los intraemprendedores deben seguir los lineamientos de la empresa y en ese sentido definir cuándo pueden actuar de forma autónoma o cuando deber obtener una aprobación (Pinchot & Pellman, 1999) “Los intraemprendedores no están dispuestos a dañar a su compañía. Más bien están tomando riesgos calculados para lograr sus objetivos” (Deloitte Digital, 2015, p. 15)
Ir a trabajar cada día y dispuesto a ser despedido	Los intraemprendedores manejan el miedo a la autoridad y entienden los límites. Esta actitud les ayuda a mantener el coraje necesario para innovar y dar lo mejor de sí.
Mantener un equilibrio entre realidad y sueño	“El desafío intraemprendedor es encontrar el camino del medio: agarrar firmemente un sueño que vale la pena en una mano y la realidad en la otra mano” (Pinchot & Pellman, 1999, p. 24)

Fuente: Elaboración propia a partir de Pinchot & Pellman, 1999 y Deloitte Digital, 2015

En conclusión, los intraemprendedores resultan ser los agentes de cambio dentro las organizaciones, pues son quienes convierten las oportunidades en nuevas realidades transformadoras y rompen el *statu quo* de la organización, mediante comportamientos particulares como la proactividad, la capacidad de asumir retos y afrontar el fracaso, la capacidad de innovación, la agresividad competitiva y la autonomía en la toma de decisiones.

4.1.5.1.3.2. Entorno intraemprendedor

Los intraemprendedores, además de tener las cualidades individuales que caracterizan su orientación, también requieren de un entorno idóneo donde desenvolverse, es decir, de un ambiente que facilite y estimule el desarrollo de

actividades de emprendimiento organizacional (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic, 2010).

Dicho entorno favorable, que puede denominarse como *entorno intraempresarial*, ha sido objeto de estudio de varios académicos, quienes han definido diferentes factores que lo caracterizan y posibilitan. En la Tabla 12, se puede ver un resumen de estos factores, sus definiciones y las citas realizadas.

Tabla 12. Cinco factores teóricos del apoyo organizacional para el intraemprendimiento

Factores	Definición	Citaciones
Soporte gerencial para generación de ideas	Fomento de la generación y el desarrollo de ideas emprendedoras.	Pinchot, 1985; Damanpour, 1991; Stevenson and Jarillo, 1990; Hornsby et al., 1993; Kanter, 1996; Sundbo, 1999
Asignación de tiempo libre	Provisión de tiempo suficiente para trabajar en el desarrollo de novedades sin ninguna carga de trabajo de rutina.	Burgelman, 1984; Kanter, 1985; Sathe, 1985; Fry, 1987; Damanpour, 1991; Slevin and Covin, 1990; Bamber et al., 2002
Discreción de trabajo	Iniciativa de toma de decisiones del personal sobre su trabajo.	Sathe, 1985; Quinn, 1985; Antoncic and Hisrich, 2001; Drucker, 1985; Burgelman, 1983; Zahra, 1991
Sistema de recompensa basado en el rendimiento	Disponibilidad de un sistema de recompensa basado en el rendimiento que fomenta la capacidad de innovación.	Souder, 1981; Fry, 1987; Cissell, 1987; Sykes and Block, 1989; Kuratko et al., 2005
Tolerancia a la asunción de riesgos	Reconocer la toma de riesgos de los intraempresarios incluso si fallan y animarlos a implementar sus nuevas propuestas y proyectos.	Stopford and Baden-Fuller, 1994; Quinn, 1985; Kanter, 1996; Lumpkin and Dess, 1996, 2001

Fuente: Alpkan et al., 2010

De acuerdo con Kuratko & Montagno (1989), el primer factor es “el apoyo de la gerencia para generar nuevas ideas y proyectos, es esencial para el espíritu emprendedor que se despierta dentro de una organización” (citados por Alpkan et al., 2010, p. 735), puesto que afirma la convicción de la empresa sobre el emprendimiento corporativo y demuestra la voluntad de los directivos para facilitar las actividades emprendedoras y proporcionar los recursos requeridos

para esto. Este respaldo también es requerido para la resolución de los problemas que pueden presentarse durante todas las etapas del proceso, especialmente en la etapa de implementación (Alpkan et al., 2010). Esto es así porque “los intraemprendedores necesitan un entorno de seguridad y libertad para experimentar sin temor a represalias cuando las iniciativas no conducen a los resultados deseados” (Srivastava & Agrawal, 2010, p. 165).

El segundo factor, la asignación de tiempo libre, se refiere a que los empleados tengan disponible el tiempo suficiente para trabajar en iniciativas innovadoras, más allá de las tareas rutinarias de la organización (Alpkan et al., 2010).

Por otra parte, la discreción de trabajo, como tercer factor clave, se refiere a “la conveniencia de la estructura organizativa, en especial respecto del nivel de descentralización o la autonomía de toma de decisiones para los gerentes y empleados de menor nivel” (Alpkan et al., 2010, p. 736). Si no fuera de este modo, en una organización centralizada, los empleados no tendrían la libertad necesaria para comportarse como emprendedores. Además, la competencia entre colegas podría obstaculizar la implementación de las iniciativas y disminuir la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar el éxito (Veenker et al., 2008).

Cabe anotar que el trabajo en equipo, aunque no es uno de los cinco factores mencionados inicialmente, también resulta clave en el entorno intraemprendedor, dado que fomenta la colaboración, la comunicación abierta y permite el intercambio de ideas, conocimiento y recursos entre los empleados (Srivastava & Agrawal, 2010), lo cual aumenta la capacidad emprendedora de la empresa.

El cuarto factor es el uso apropiado de incentivos y recompensas en el marco de un sistema organizativo que considere objetivos, realimentación, responsabilidad individual y resultados (Srivastava & Agrawal, 2010). Thornberry (2003) afirma que “si la dirección intenta convencer a los

empleados para que actúen como intraemprendedores, también debe estar dispuesta a pagarles como emprendedores” (citado por Alpkán et al., 2010, p. 736), pues un pago justo por su trabajo genera altos niveles de confianza, motivación, mayor compromiso con la innovación y mejor disposición para asumir riesgos.

La tolerancia a la asunción de riesgos se encuentra como el quinto factor importante, ya que el emprendimiento corporativo enmarca cierto nivel de incertidumbre y posibilidad de fallar, sobre todo en mercados turbulentos. Los intraemprendedores requieren de directivos tolerantes que les permitan el error y los alienten a ser más innovadores; de lo contrario, se genera falta de confianza y frustración (Alpkán et al., 2010).

Adicionalmente, Antoncic & Hisrich (2001) resaltan la importancia de la vigilancia competitiva para las actividades de emprendimiento corporativo, principalmente para las empresas que se encuentran en entornos adversos, ya que esto permite evidenciar las tendencias mundiales, los cambios de la industria y posibles oportunidades en el mercado.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene el propósito de realizar una búsqueda ordenada y sistemática de conocimiento para aplicarlo en el análisis e interpretación de las teorías y los hechos en torno a la innovación, la innovación disruptiva y el intraemprendimiento en organizaciones colombianas.

1.4.2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para definir la metodología de investigación de este trabajo, se evaluaron los diferentes enfoques propuestos a nivel académico: el enfoque cualitativo y el cuantitativo, a sabiendas de que ambos son instrumentos valiosos para la comprensión de realidades y para la generación de conocimiento.

En primer lugar, se descartó el enfoque cuantitativo, ya que esta investigación no se centra en la medición numérica ni en el análisis estadístico, sino en “entender y describir una escena social y cultural desde adentro” (López-Herrera Salas-Harms, 2009, p. 134), utilizando “la recolección y el análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 7). Esto es característico del enfoque cualitativo, razón por la cual fue elegido.

En segundo lugar, el diseño de investigación se basó en estudios de tipo exploratorio o formulativo, cuyo objetivo es “la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis” (Behar Rivero, 2008, p. 16). En este caso se busca explorar un fenómeno que es relativamente nuevo y del que no existe un conocimiento estructurado en el campo académico: la relación entre el intraemprendimiento y la innovación disruptiva.

1.5.2.2. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el diseño propuesto, se procedió al desarrollo de la investigación mediante una serie de actividades y herramientas que permitieron el logro de cada uno de los objetivos específicos planteados en dos grandes momentos: construcción del marco conceptual y trabajo de campo.

2.1.1.2.2.1. Construcción del marco conceptual

En primer lugar, con el objetivo de comprender los conceptos de emprendimiento, intraemprendimiento, innovación e innovación disruptiva, se realizó el marco conceptual de la investigación. Para la construcción de este marco, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de publicaciones académicas en bases de datos reconocidas, como Emerald, Google Scholar, Harvard Business Publishing, Sage Journals, Science Direct, Scopus y Wiley Online Library, así como en otro tipo de publicaciones y libros destacados relacionados con los temas de estudio.

Las fuentes bibliográficas encontradas fueron sistematizadas utilizando el gestor bibliográfico Mendeley. Con esto se procuró una mejor organización, clasificación y posterior citación de los textos. Inicialmente se realizó una revisión general de cerca de 200 textos, que van desde 1971 hasta el 2018, de los cuales se preseleccionaron los más pertinentes para una revisión profunda y se citaron 87 en el presente escrito.

2.1.2.2.2.2. Trabajo de campo

El trabajo de campo que se realizó para el logro de los objetivos de este proyecto se divide en tres fases: exploración, focalización y profundización. Durante la fase de exploración se realizaron entrevistas abiertas con tres personas expertas en los temas en cuestión que se desempeñan en una organización colombiana del sector de alimentos (Organización A). Para el

desarrollo de estas entrevistas se definió como técnica una guía temática que se estructuró con base en los temas principales, a saber, innovación e intraemprendimiento (ver Tabla 13).

Posteriormente, en la fase de focalización y profundización se realizaron dos entrevistas abiertas con expertos temáticos pertenecientes a una entidad financiera colombiana (Organización B). Para el desarrollo de estas entrevistas también se empleó una guía temática, pero enfocada en temas y dimensiones específicas que requerían ampliación a partir de la fase de exploración (ver Tabla 13).

Tabla 13. Entrevistas realizadas

Fase	Organización	Expertos	Cargo	Fecha	Temas abordados
Exploración	Organización A	Experto 1	Líder de Innovación	21/08/2018	Innovación Intraemprendimiento
		Experto 2	Líder de Innovación	07/09/2018	Intraemprendimiento
		Experto 3	Líder de Proyectos Especiales	07/09/2018	Intraemprendimiento
Focalización	Organización B	Experto 4	Gerente de Innovación	01/02/2019	Innovación disruptiva Intraemprendimiento
Profundización		Experto 5	Gerente de Promesa Digital	07/02/2019	Innovación disruptiva Intraemprendimiento

Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones de estudio se seleccionaron teniendo en cuenta “las dos dimensiones esenciales respecto al ambiente: conveniencia y accesibilidad” (Mertens, 2010 citado por Hernández Sampieri et al., 2014, p. 366). De un lado, fueron convenientes porque ambas organizaciones se destacan en temas de innovación y cuentan con casos exitosos de intraemprendimiento. De otro lado, fueron accesibles porque se posibilitó la recolección de datos requerida para responder a las preguntas planteadas.

Los expertos entrevistados se consideraron altamente significativos para el trabajo de campo, gracias a la afinidad del cargo desempeñado con el objeto de estudio, el tiempo de experiencia, los estudios realizados, los proyectos desarrollados y, por supuesto, la facilidad de acceso a los participantes. Por otra parte, el número de entrevistas realizadas se consideró suficiente para el alcance y calidad del trabajo, puesto que no se pretendía concretar una generalización estadística, sino una generalización analítica de los resultados (Castro, 2010).

Después de la recolección de datos, tanto desde el marco conceptual como en las entrevistas, se procedió al análisis de los resultados. Para esto se organizaron los datos en mapas mentales, tablas y esquemas que sirvieron como herramientas para identificar los aspectos críticos subyacentes al intraemprendimiento y a la innovación disruptiva y así definir las categorías preliminares para el análisis (ver Tabla 14).

Tabla 14. Categorías preliminares

Intraemprendimiento e innovación	
Categorías de análisis	Oferta
	Mercado
	Recursos
	Ganancias
	Riesgos
	Enfoque
	Impacto

Fuente: Elaboración propia

Estas herramientas y las categorías preliminares definidas sirvieron como punto de partida para iniciar la fase de análisis del trabajo con el objetivo de evidenciar las relaciones entre el intraemprendimiento y la innovación disruptiva, con base en el propósito principal de esta fase que es “depurar, categorizar o tabular y/o recombinar la información recogida confrontándola de manera directa con las preguntas iniciales del Caso” (Luna y Rodríguez, 2011, p. 6).

Como herramientas principales para el análisis se construyeron matrices de relaciones cruzadas, a partir de las cuales se encontraron relaciones en diferentes niveles: alto, medio o bajo, los cuales reflejan las semejanzas y diferencias entre los conceptos y conducen a la presentación de los resultados de la investigación.

3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante el proceso de investigación. En primer lugar, se comparten algunas concepciones sobre la importancia de la innovación y el intraemprendimiento a nivel organizacional. Seguidamente, se muestran los hallazgos de la fase exploratoria, los cuales dan cuenta del intraemprendimiento como herramienta para la innovación disruptiva, que es la hipótesis central del trabajo (ver Anexo 1). En tercer lugar, como resultado de las fases de focalización y profundización, se presentan los hallazgos de una visión del comportamiento intraemprendedor como facilitador o promotor de la innovación en la organización, lo cual resulta ser una hipótesis emergente durante el proceso investigativo.

3.1. IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL INTRAEMPREDIMIENTO

En la Organización A, la innovación conforma uno de los pilares de crecimiento y es uno de los tópicos relevantes en temas de sostenibilidad (Grupo Nutresa, 2017), lo que parece ser compartido por los colaboradores de la organización, pues como lo afirma uno de ellos, “la innovación es fundamental, es uno de los pilares del grupo” (Experto 2, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018).

En esta organización, la innovación es entendida como “la creación e implementación de un nuevo o mejorado producto, servicio, proceso o modelo de negocio, que incrementa la percepción de valor de quien la recibe y es gestionada por talento humano que trabaja en red y asume riesgos” (Grupo Nutresa, 2018, p. 4). Para lograr llevar la innovación a todos los negocios de la organización, desarrollaron un modelo propio que busca articular cuatro ejes de gestión en torno a la innovación: cultura, portafolio de proyectos innovadores,

procesos y recursos destinados a innovación y ecosistema (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

La cultura se enfoca en promover la participación de los empleados a través de tres programas de innovación. Uno de los programas se centra en la innovación incremental y se relaciona con el horizonte de crecimiento uno. Otro de los programas implementados se relaciona con la innovación adyacente, que se encuentra entre la innovación incremental y disruptiva, y se enfoca en el horizonte dos de crecimiento, buscando la solución de retos de alto impacto. Finalmente, se encuentra un programa alineado con la innovación radical o disruptiva y con el horizonte tres de crecimiento, que busca financiar, incubar y acelerar proyectos que apalanquen la competitividad de la organización (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

El portafolio de proyectos comprende los proyectos de innovación a los que le apunta cada negocio de la Organización A según su planeación estratégica anual. Este eje apalanca la estrategia de crecimiento y competitividad apuntándole a una mezcla de proyectos balanceada en función de: alcance de la innovación (incremental, adyacente y disruptiva), tipo de innovación (producto, procesos, servicios, modelos de negocio), horizontes de innovación (uno, dos y tres) y horizontes de tiempo (corto, mediano y largo plazo) (Grupo Nutresa, 2018).

En el eje de procesos y recursos se gestionan procesos como inteligencia de mercados, vigilancia tecnológica y propiedad intelectual, y recursos como espacios, personas y dinero. En el eje de ecosistema se identifican los diferentes actores del ecosistema de innovación que pueden apalancar los proyectos (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

La innovación cuenta con una estructura transversal que está liderada desde un presidente de uno de los negocios. Se tiene un Comité Corporativo de Innovación, compuesto por los vicepresidentes corporativos. También está la

comunidad de sinergia de innovación liderada por el equipo de innovación, donde participan los líderes de innovación de los negocios (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

El intraemprendimiento en la Organización A se relaciona principalmente con el programa de cultura para la innovación disruptiva, en el horizonte tres de crecimiento, y se enfoca en la creación de nuevos negocios. De este programa han surgido dos casos de intraemprendimiento que ya se encuentran en el mercado. Se afirma que en la organización se ha logrado el emprendimiento corporativo porque se le ha generado espacios, se han destinado recursos económicos y humanos para este fin y se ha entendido que este proceso requiere dedicación 100 %, velocidades distintas y un alto grado de recursividad (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

Para esta organización, la importancia del intraemprendimiento no radica tanto en temas económicos, pues, aunque este tipo de proyectos aporta a las ventas, aún no apalancan el crecimiento exponencial de la compañía. La importancia de este proceso se enfoca más en temas culturales, en la exploración, experimentación, aprendizaje y en nuevas formas de participar en el mercado, yendo más allá del desarrollo tecnológico y del producto que se lleva a cabo en los centros de investigación y desarrollo de los negocios, al abordar también la creación de nuevos modelos de negocio (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

En la Organización B, que es una entidad del sector financiero de Colombia, la innovación también es declarada como uno de los pilares estratégicos en los que se fundamenta la visión del negocio del presente y del futuro (Grupo Bancolombia, 2018b). En esta compañía, este término hace referencia a “retar constantemente lo convencional, explorando nuevas oportunidades y maneras diferentes de hacer las cosas” (Grupo Bancolombia, 2018b, p. 123).

“En el 2012 la organización vio la necesidad de crear una estrategia para la innovación y darle fuerza colaborando con el ecosistema” (Grupo Bancolombia, 2018a). Así se crea la vicepresidencia de innovación y transformación digital, que es una vicepresidencia corporativa conformada por seis direcciones con roles específicos, pero alineadas bajo el reto general de llevar la innovación y la transformación digital a toda la organización. Una de esas direcciones es la Dirección de Innovación que cuenta con su propio centro de actividades por fuera de la sede central de la organización (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

Este centro es conocido como el Centro de Innovación, “un espacio para la materialización tanto de sueños como de retos” (Grupo Bancolombia, 2018a), donde se llevan a cabo procesos para la generación de diferentes intraemprendimientos. El equipo que conforma el Centro de Innovación se dedica a “explorar crear y probar negocios de una manera ágil para poner en marcha emprendimientos por medio de la articulación de personas, capacidades y metodologías” (Grupo Bancolombia, 2018a).

La Dirección de Innovación tiene dos roles específicos: descentralizar la innovación y desarrollar proyectos de innovación. Para el cumplimiento de estos roles, la organización cuenta con estrategias para cada horizonte de crecimiento. El horizonte uno se gestiona a través de estrategias que buscan la descentralización de la innovación, como el desarrollo de talleres y metodologías que le permitan a los procesos realizar actividades enmarcadas en la innovación incremental. Para apalancar este horizonte también se cuenta con el programa de movilizadores de innovación que actualmente se encuentra en un proceso de transformación basado, precisamente, en la fuerza que se le quiere dar al intraemprendimiento, como un motor de la innovación a nivel organizacional (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

La estrategia para el horizonte dos se llama Hubs de Innovación, que son micro oficinas de innovación en diferentes áreas de la organización. Actualmente se

tienen 7 *hubs*, cada uno compuesto por dos personas de innovación y dos personas del área específica, con el propósito de resolver problemas del día a día, pero de una forma innovadora, es decir, fuera de lo tradicional, empleando las herramientas de innovación que promueve la organización (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

En el foco del horizonte tres se cuenta con dos células: servicios de innovación y reinención del negocio. Los servicios de innovación están enfocados en la innovación abierta a través de procesos de co-creación con otras empresas. La célula de reinención del negocio resulta ser la estrategia más disruptiva de todas, pues es donde se reta a la organización y donde se piensa en procesos totalmente diferentes que no necesariamente tienen que ver con el negocio (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

Desde la estrategia del horizonte tres han surgido tres intraemprendimientos que ya se encuentran en funcionamiento. Sin embargo, para la organización en general aún no hay un entendimiento de este concepto y dichos casos se consideran simplemente como nuevos negocios. Incluso, ese es uno de los retos de la Dirección de Innovación: lograr que la organización comprenda qué es intraemprendimiento y cuál es su importancia, pero sin limitarlo a la creación de empresas (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

Lo anterior, dado que, según uno de los expertos de esta organización, emprender es diferente a empresarismo y el emprendimiento puede darse dentro de la empresa en forma de una idea, una mejora, un proyecto dentro de un área, o, en su máxima expresión, una nueva empresa. Por lo tanto el intraemprendimiento no se relaciona solamente con la innovación disruptiva y con el horizonte tres (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

Finalmente, a manera de resumen, se presenta una tabla comparativa entre algunos aspectos relevantes relacionados con la innovación y el

intraemprendimiento en esta dos organizaciones (ver Tabla 15), seguida de algunas conclusiones que surgen al respecto.

Tabla 15. Cuadro comparativo de organizaciones en estudio

	Organización A: Sector alimentos	Organización B: Sector financiero
Importancia innovación	La innovación es un pilar de crecimiento es uno de los tópicos relevantes en temas de sostenibilidad	La innovación es declarada como uno de los pilares estratégicos en los que se fundamenta la visión del negocio del presente y del futuro
Definición de innovación	Creación e implementación de un nuevo o mejorado producto, servicio, proceso o modelo de negocio, que incrementa la percepción de valor de quien la recibe y es gestionada por talento humano que trabaja en red y asume riesgos	Retar constantemente lo convencional, explorando nuevas oportunidades y maneras diferentes de hacer las cosas
Modelo de innovación	Modelo propio que articula cuatro ejes de gestión: cultura, portafolio de proyectos innovadores, procesos y recursos y ecosistema	Centro de innovación dedicado a explorar crear y probar negocios de una manera ágil, con dos roles específicos: descentralizar la innovación y desarrollar proyectos de innovación
Programas de innovación	Tres programas principales enfocados en los tres horizontes de crecimiento	Estrategias específicas para cada horizonte de crecimiento
Estructura de innovación	Estructura transversal y descentralizada conformada por directivos de toda la organización y líderes de innovación de todos los negocios.	Vicepresidencia corporativa de innovación y transformación digital, que es una vicepresidencia corporativa conformada por seis direcciones con roles específicos, pero alineadas bajo el reto general de llevar la innovación y la transformación digital a toda la organización
Definición de intra-emprendimiento	El intraemprendimiento se relaciona principalmente con el programa de cultura para la innovación disruptiva, en el horizonte tres de crecimiento y se enfoca en la creación de nuevos negocios	Se espera implementar una visión integral del intraemprendimiento que puede darse en forma de una idea, una mejora, un proyecto dentro de un área, o, en su máxima expresión, una nueva empresa El intraemprendimiento no se relaciona solamente con la innovación disruptiva y con el horizonte tres

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta tabla, de los hallazgos de las entrevistas y de la información recopilada en el marco conceptual es posible afirmar que la innovación es una necesidad primaria para las empresas y es una competencia central para el crecimiento y la supervivencia, muestra de ello son estas dos organizaciones que declaran la innovación como uno de sus pilares estratégicos.

Sobre el entendimiento interno de la innovación por parte de estas organizaciones, se encuentra una fuerte relación con el análisis conceptual del término, donde se concluyó que la innovación es un proceso de transformación, dinámico y activo, mediante el cual las empresas pueden aprovechar las oportunidades, generar ideas creativas con diferentes enfoques y transformarlas en realidades que resuelvan necesidades y generen valor para la organización, la economía y la sociedad.

También es posible concluir que ambas organizaciones son ambidiestras, ya que le apuestan a proyectos de corto y largo plazo, en los tres horizontes de crecimiento, en los negocios actuales y en negocios futuros. Además, se percibe una concepción integral de la innovación, que se refuerza a través de estructuras organizacionales transversales que soportan la capacidad de innovación con cierto grado de descentralización, buscando que toda la organización tenga lineamientos claros de innovación que le apunten a los objetivos estratégicos de la organización y que, a su vez, cada negocio tenga la libertad de tomar decisiones sobre las acciones de innovación.

En cuanto al intraemprendimiento, a grandes rasgos se percibe que no es un concepto con un entendimiento tan claro como la innovación, pues, aunque hay diferentes aproximaciones desde los expertos entrevistados, no se tiene una definición estructurada de este concepto dentro de la organización. Por ejemplo, en la Organización A, el intraemprendimiento se enfoca, principalmente, en la creación de nuevos negocios. Por el contrario, la Organización B, en su proceso de transformación, busca ampliar la concepción del intraemprendimiento como un proceso integral que puede darse en forma

de una idea, una mejora, un proyecto dentro de un área o, en su máxima expresión, una nueva empresa, sin limitarse a la innovación disruptiva.

1.6.3.2. EL INTRAEMPENDIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA LA INNOVACIÓN DISRUPTIVA

Durante la fase exploratoria de la investigación se buscó validar la hipótesis inicial: el intraemprendimiento como herramienta para la innovación disruptiva en las organizaciones colombianas. Para esto se realizó un análisis profundo de la bibliografía revisada en el marco conceptual y una entrevista general con el experto 1 de la Organización A, de donde surgieron las categorías preliminares expuestas en la Tabla 14. Luego, a la luz de estas categorías se llevaron a cabo conversaciones con los expertos 2 y 3 de la misma organización. Finalmente, se analizaron y se compararon los hallazgos en una matriz de relaciones cruzadas entre las categorías del intraemprendimiento y de la innovación disruptiva.

Cabe recordar que para el presente trabajo, a partir de las percepciones de varios autores, se concibe la innovación disruptiva como un proceso que agrupa un conjunto de actividades tendientes a la introducción de nuevos atributos no disponibles en las ofertas existentes que, a su vez, satisfagan las necesidades latentes de nuevos clientes, incluyendo el uso de nuevas tecnologías o de nuevos modelos de negocio que alteren el *statu quo* de una industria, conlleven a la apertura de nuevos mercados y, posiblemente, superen las ofertas de empresas competidoras que hasta entonces son líderes, pero en el largo plazo, pues estas apuestas pueden tardar años en interrumpir el mercado, por lo tanto, se consideran proyectos para el futuro de la empresa y se relacionan con el horizonte tres de crecimiento.

Por otra parte, para esta primera fase de análisis se adopta la definición de intraemprendimiento, propuesta por Wolcott y Lippitz (2007):

El intraemprendimiento es el proceso por el cual los equipos dentro de una empresa establecida conciben, fomentan, lanzan y administran un nuevo negocio que es distinto de la empresa matriz pero que aprovecha los activos, la posición de mercado, las capacidades u otros recursos de los padres (p. 75).

4.6.1.3.2.1. Oferta y mercado

Las dos primeras categorías se denominaron *oferta* y *mercado*. La oferta se refiere al tipo de soluciones ofrecidas por la empresa en los procesos de intraemprendimiento e innovación disruptiva, y el mercado comprende el público objetivo y los aspectos comerciales a los que le apunta la empresa con las ofertas desarrolladas. Respecto a estas categorías, se encuentra una relación alta entre los conceptos, como se muestra de forma resumida en la Figura 4.

Figura 4. Análisis de categorías: oferta y mercado

		Innovación disruptiva	
		Oferta	Mercado
Intra-emprendimiento		Nuevas ofertas, avances tecnológicos y/o nuevos modelos de negocio	Mercados emergentes, mercados existentes desatendidos y nuevos mercados
Oferta	Nuevos negocios o nuevas empresas operadas de forma independiente	Relación alta	
Mercado	Nuevos mercados o mercados existentes		Relación alta

Fuente: Elaboración propia

En la literatura se encuentra que la innovación disruptiva se refiere a la “introducción de un conjunto de diferentes características y atributos de rendimiento en relación con los productos existentes” (Govindarajan & Kopalle,

2006, p. 13). En cuanto al mercado, la innovación disruptiva, por definición, surge a partir de dos tipos de segmentos de mercado: mercados menos exigentes o de gama baja, que se encuentran desatendidos, y nuevos mercados (Christensen et al., 2015). En otras palabras, este tipo de innovaciones se enfocan en crear ofertas novedosas o en desarrollar negocios completamente nuevos para atender mercados emergentes (Nagji & Tuff, 2012).

Las anteriores apreciaciones sobre la oferta y el mercado de la innovación disruptiva se relacionan fuertemente con el intraemprendimiento, cuya oferta se enfoca en la creación de nuevas empresas independientes dentro de una organización existente (Veenker et al., 2008). Estas nuevas empresas se pueden enfocar en nuevos mercados con nuevos productos o servicios, en mercados existentes con nuevas ofertas o en nuevos mercados con productos y servicios existentes (Lumpkin y Dess, 1996, citados por Bosma et al., 2010).

En comparación con casos reales de intraemprendimiento, se halló que, en la Organización A, uno de los criterios de selección para los proyectos de intraemprendimiento es que se ofrezca algo diferente a lo existente para un nuevo segmento, pero dentro del mercado de alimentos (Experto 2, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018). Incluso este fue uno de los factores determinantes para definir que se requería un nuevo negocio independiente, pues integraba una nueva forma de consumir y la organización no tenía tiendas propias especializadas para soportar la venta al detalle (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

En la Organización B se explica que uno de sus casos de intraemprendimiento entrega una nueva oferta porque se está vendiendo algo nuevo que antes no se ofrecía en la organización, por ende, se enfoca en un nuevo segmento del mercado (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019). En otro de los casos, la oferta se considera disruptiva, pues se ofrece una nueva forma de hacer las cosas para nuevos clientes. Incluso durante el proceso han

descubierto nuevos mercados que no se concibieron en el inicio del proyecto (Experto 5, comunicación personal, 7 de febrero de 2019).

Así pues, queda demostrado que existe una relación alta entre la oferta que se busca entregar y el mercado al que le apunta la innovación disruptiva y el intraemprendimiento.

4.6.2.3.2.2. Recursos, riesgos y ganancias

En este apartado se presentan los resultados de las categorías *recursos*, *riesgos* y *ganancias* que, como se mostrará en el análisis, se encuentran altamente relacionadas. Los recursos se refieren a los activos requeridos para el desarrollo de la innovación disruptiva y el intraemprendimiento, incluyendo el tiempo, recursos humanos, económicos y tecnológicos. Los riesgos están vinculados con la inversión y con la incertidumbre asociada a los proyectos; y las ganancias se refieren a los beneficios esperados.

Respecto al análisis de estas tres categorías, con base en las aproximaciones teóricas y los hallazgos en las entrevistas, se encuentra una relación alta entre el intraemprendimiento y la innovación disruptiva (ver Figura 5).

Figura 5. Análisis de categorías: recursos, riesgos y ganancias

Innovación disruptiva Intra-emprendimiento		Recursos	Riesgos	Ganancias
		Altos costos asociados a I+D, comercialización y desarrollo de nuevas capacidades	Altos riesgos, asociados a la inversión requerida y a la incertidumbre	Alto potencial de ganancias a largo plazo
Recursos	Aprovecha los recursos de la organización establecida, pero también requiere inversiones importantes	Relación alta		
Riesgos	Alta incertidumbre y riesgos altos en comparación con las actividades regulares		Relación alta	
Ganancias	Beneficios de diferentes tipos y alto potencial de ganancias a largo plazo			Relación alta

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los recursos, se afirma que la innovación disruptiva conlleva costos de investigación, desarrollo y comercialización relativamente elevados, ya que requiere de recursos de diferentes tipos. Por ejemplo, tiempo para el desarrollo de las ideas, personas con talentos especializados, contactos externos y fuentes de información (Souder, 2008). En este nivel, generalmente se requiere que las empresas recurran a “activos desconocidos, por ejemplo, construyendo capacidades para obtener un conocimiento más profundo de los clientes, para comunicar sobre productos que no tienen antecedentes directos y para desarrollar mercados que aún no están maduros” (Nagji & Tuff, 2012, p. 7).

A lo anterior se asocia, entonces, un nivel de riesgo alto respecto a las inversiones requeridas y a la incertidumbre sobre los resultados (Souder, 2008), teniendo en cuenta que las innovaciones disruptivas “tardan años en interrumpir el mercado, y la mayoría de estas innovaciones disruptivas se consideran inicialmente fallas del mercado” (Rasool et al., 2018, p. 263). Además, “no todos los caminos de disrupción conducen a un triunfo, y no todos los recién llegados triunfantes siguen un camino disruptivo” (Christensen et al., 2015, p. 9).

Pero, a pesar del riesgo asociado, se considera que este tipo de apuestas tienen un alto potencial de ganancias, lo cual se vincula con la orientación de crecimiento de la empresa (Souder, 2008). Sin embargo, estas ganancias podrán verse después de una década o, tal vez nunca, ya que son prometedoras, pero, al mismo tiempo, tienen alta probabilidad de fallar, bien sea por causas internas, o bien sea por cambios en la industria (Baghai et al., 1999).

El intraemprendimiento, por su parte, “aprovecha los activos, la posición de mercado, las capacidades u otros recursos de los padres” (Wolcott y Lippitz, 2007, p. 75). Sin embargo, también implica el desarrollo de nuevas capacidades e inversiones en términos económicos y de talento humano, pues uno de los aspectos que diferencia al intraemprendimiento es que “coloca a las

personas de una organización en el centro y les ayuda a crear, desarrollar y escalar sus ideas existentes” (Bosma et al., 2010, p. 8).

Al integrar actividades nuevas para la organización y de acuerdo con la inversión requerida, el intraemprendimiento puede generar mayor incertidumbre y resulta más arriesgado que otras actividades regulares de la empresa (Block & MacMillan, 1993).

En términos de las ganancias esperadas, se encuentra que las empresas que fomentan el intraemprendimiento pueden percibir beneficios “que van desde ofertas innovadoras, habilidades y capacidades mejoradas y ventajas competitivas hasta ahorros de costos, aumentos motivacionales y lanzamientos acelerados de productos y servicios” (Deloitte Digital, 2015, p. 6), por lo tanto, la inversión requerida “se amortiza muchas veces en términos de crecimiento de la empresa, cultura y talento” (Deloitte Digital, 2015, p. 3).

Ahora bien, en comparación con casos reales de innovación disruptiva e intraemprendimiento, se encuentra que, para la Organización B, la necesidad de recursos para el desarrollo de proyectos disruptivos, que pueden convertirse en intraemprendimientos, varía según las etapas. En la primera fase, llamada *trabajo de campo*, el recurso más importante son las personas y se requiere una inversión mínima. En la fase de experimentación, el prototipo se puede hacer rápido y barato, pero sí se requieren recursos para realizar los experimentos. En la tercera fase, que es la de pruebas, es donde hay mayor inversión de capital económico porque se crean ofertas lo más reales posible, por ejemplo, versiones beta de una aplicación (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

Para esta organización, los recursos son un aspecto clave para definir si el proyecto debe ser, o no, una unidad independiente, es decir, un intraemprendimiento, pues se requieren velocidades diferentes, tecnologías flexibles, equipos con mentalidad abierta que no dependan de lo tradicional y

que trabajen de manera colaborativa (Experto 5, comunicación personal, 7 de febrero de 2019).

Respecto a las velocidades de desarrollo, se complementa que, en la Organización A, los proyectos de innovación disruptiva se desarrollan con facilidad, y cierta rapidez, dentro del Centro de Innovación porque todos están familiarizados con la metodología, pero desde otras áreas, por ejemplo, desde tecnología, es difícil porque son cosas nuevas que nunca han hecho y les toman mucho tiempo, lo cual hace más lento el proceso (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019). En este sentido, es necesario comprender que las velocidades regulares de la organización son diferentes y que se deben compartir las capacidades con otros proyectos importantes que son generadores de ingresos a corto plazo (Experto 5, comunicación personal, 7 de febrero de 2019).

Uno de los expertos entrevistados comenta que las inversiones requeridas para el desarrollo de proyectos de intraemprendimiento no son necesariamente altas, pues hay proyectos que, comparados con proyectos de horizonte uno, requieren menos inversión. Esto se puede explicar teniendo en cuenta que en el Centro de Innovación de la Organización A trabajan como emprendedores. Esto quiere decir que, aunque la organización tiene recursos suficientes, tratan de ahorrar lo que más se pueda (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

Lo anterior se complementa con la percepción de otro de los expertos, quien opina que, para uno de los casos de intraemprendimiento, la inversión requerida fue entre baja y media en términos económicos, pues alrededor hay esfuerzos superiores que van más allá de lo económico, por ejemplo, la creación de nuevas capacidades requeridas de analítica, innovación, tecnología, metodologías y servicios, entre otras (Experto 5, comunicación personal, 7 de febrero de 2019).

La inversión en la creación de capacidades también resultó ser un factor primordial para el desarrollo de uno de los intraemprendimientos de la Organización B, dado que, como no se contaba con las capacidades internas para el desarrollo, se apalancaron de entidades de todo el país. Una empresa consultora, por ejemplo, participó en la parte del desarrollo de concepto, empaques, imagen y tienda. Y para el desarrollo del producto se adquirieron capacidades externas en diferentes temas (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

En cuanto a los riesgos asociados, en la Organización B se considera que a este tipo de proyectos están relacionados todo tipo de riesgos. Por ejemplo, riesgo de reputación porque podría haber personas que criticaran el hecho de que la organización se esté arriesgando en nuevos proyectos. Sin embargo, estos se deben afrontar de manera positiva, es decir, asumiendo que podría haber pérdidas económicas y comprendiendo que hay otro tipo de ganancias importantes en el proceso (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

En este sentido, se considera que el riesgo no es alto porque de entrada se le están generando ganancias a la organización, además, se crean nuevas palancas y fuerzas de mercado. No obstante, la incertidumbre es alta porque saben lo que están haciendo hoy, pero no saben a qué se enfrentan en el futuro (Experto 5, comunicación personal, 7 de febrero de 2019).

Un hallazgo importante a nivel de riesgo es que una de las formas de afrontar el riesgo de los proyectos disruptivos es hacerlo un intraemprendimiento. Por ejemplo, la Organización A durante la evaluación de uno de los posibles intraemprendimientos encontró que este ameritaba una administración completamente paralela al negocio, que no dependiera del EBITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization) del negocio porque podría afectar la rentabilidad de otro negocio establecido (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

Acerca de las ganancias esperadas, se encontró que la Organización A es consciente que, si bien los intraemprendimientos en un inicio no son negocios que apalancan el crecimiento exponencial de la compañía, son negocios que aportan ventas. Además, se entiende que sus intraemprendimientos son inversiones a riesgo y no son negocios a los cuales se les pueda exigir rentabilidad el primer año, lo que sí pasa con los nuevos productos o con las mejoras. Por lo tanto, se permite que estos nuevos negocios se tomen el tiempo de aprender, de conocer el mercado, de avanzar, de *tantear el terreno*, mientras el capital de riesgo los sostiene. La idea es llegar rápidamente a punto de equilibrio, pero no se le exige una rentabilidad como a los otros negocios. (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

Frente a la apuesta de intraemprendimiento de la Organización B, en términos de ganancias, se espera que el negocio pueda generar ingresos importantes en el largo plazo. En la actualidad, este intraemprendimiento se considera una nueva forma de recibir dinero a través de la venta de información organizada y analizada, además apalanca las transacciones de la organización a través de nuevas ofertas. En otras palabras, este intraemprendimiento levanta el negocio actual y genera ingresos en el corto plazo, pero la transformación como tal se dará en un lapso mayor (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

En esta organización se tiene la premisa de que todo lo que se haga tiene que tener al menos 10 veces más impacto que lo existente. Pero, siendo realistas, el impacto esperado se pone a 3X, por ejemplo, en dinero, si se invierten \$1000 se deben devolver \$3000 en ganancias. El tiempo invertido por las personas retorna a la organización en términos de conocimiento, por ejemplo, escribiendo un libro. También se pueden medir las ganancias en términos de beneficios tributarios y de otros aspectos que no necesariamente se ven reflejados en las ventas (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

Con todo lo anterior, se considera que existe una alta relación entre los recursos requeridos para el desarrollo de proyectos innovadores y los activos necesarios para la creación de intraemprendimientos. De acuerdo con la comprensión de la teoría, la innovación disruptiva conlleva costos relativamente elevados, ya que requiere recursos de diferentes tipos. De manera similar, el intraemprendimiento, aunque aprovecha los recursos de la organización existente, implica el desarrollo de nuevas capacidades e inversiones en términos económicos y de talento humano.

En el trabajo de campo, algunos de los expertos entrevistados opinan que las inversiones económicas requeridas para el desarrollo de los intraemprendimientos no son necesariamente altas, más bien se consideran en un nivel medio, respecto a otro tipo de proyectos. Sin embargo, afirman que se requieren grandes esfuerzos en otro tipo de activos como los recursos humanos y la creación de nuevas capacidades.

De manera similar, sobre el riesgo asociado a los dos conceptos de estudio, se encuentra una relación en un nivel alto, tanto desde la teoría como desde la práctica. Según los estudios, el riesgo se relaciona principalmente a dos factores: los recursos o inversiones requeridas en términos de tiempo, dinero, capacidades y recursos humanos, que como se evidencio antes, son altas para ambos conceptos. El otro factor es la incertidumbre en términos de resultados que, tanto para la innovación disruptiva como para el intraemprendimiento, es más alta y mayor frente a otras actividades cotidianas de la empresa.

Finalmente, se expone una relación alta entre las ganancias o beneficios esperados al desarrollar, bien sea proyectos de innovación disruptiva o bien sea emprendimientos al interior de la organización. Esto, en el entendido de que este tipo de apuestas tiene un alto potencial de ganancias a nivel económico, pero a largo plazo. Sin embargo, tanto desde la teoría como desde la práctica, se evidenció que hay otros tipos de beneficios asociados a estos

proyectos, como el aprendizaje, las nuevas capacidades adquiridas, el fomento de la cultura de innovación y los talentos desarrollados, entre otros.

1.6.3.3.2.3. Enfoque e impacto

El enfoque hace referencia al foco de la actividad, es decir, a donde se conduce la atención del proceso. El impacto se definió como el efecto, o el conjunto de efectos, que la innovación disruptiva y el intraemprendimiento pueden producir en las organizaciones que los llevan a cabo. Respecto al enfoque, se encontró una relación media entre ambos conceptos, mientras que el impacto parece tener una relación alta (ver Figura 6).

Figura 6. Análisis de categorías: enfoque e impacto

		Innovación disruptiva	
		Intra-emprendimiento	
		Enfoque	Impacto
		Horizonte tres (H3), futuro de la empresa y crecimiento a largo plazo	Transformación, sostenibilidad y competitividad organizacional
Enfoque	Centrado en las personas, relacionado con el horizonte tres (H3) y con la mejora de capacidades y el crecimiento	Relación media	
Impacto	Generación de ventajas competitivas, rentabilidad y renovación estratégica		Relación alta

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó en el marco conceptual, las innovaciones disruptivas están enfocadas en el horizonte tres de crecimiento que comprende los cimientos de los negocios futuros de la empresa y sus perspectivas de crecimiento a largo plazo (Baghai et al., 1999).

Las apuestas en este campo tienen el potencial de impactar las dinámicas del mercado, cambiar la forma en la que operan las empresas (Rasool et al., 2018)

y “eventualmente desplazar a los competidores establecidos” (Rasool et al., 2018, p. 253). Por lo tanto, pueden generar importantes ventajas competitivas para las empresas (Xu & Yan, 2014), a nivel de crecimiento, revitalización y transformación organizacional.

Estas ventajas se relacionan fuertemente con la sostenibilidad y la competitividad organizacional, pues la innovación disruptiva les permite a las empresas perdurar en escenarios económicos complejos, diferenciarse de la competencia e incluso revolucionar el sector en el que se compete.

Teniendo en cuenta la definición del horizonte tres de crecimiento y con el enfoque del intraemprendimiento en la creación de nuevas empresas, se puede afirmar que este fenómeno se vincula, principalmente, con este horizonte de crecimiento y su impacto se puede ver reflejado en el aumento de las ventas, los beneficios, la productividad o la calidad (Block & MacMillan, 1993).

Al revisar el intraemprendimiento se encuentra un enfoque diferenciador, pues este proceso “coloca a las personas de una organización en el centro y les ayuda a crear, desarrollar y escalar sus ideas existentes” (Bosma et al., 2010, p. 8). En el intraemprendimiento, los empleados se empoderan de sus iniciativas, por lo tanto, se dice que este proceso “describe un enfoque de abajo hacia arriba (bottom-up) centrado en las personas” (Deloitte Digital, 2015, p. 3).

Por otra parte, el intraemprendimiento se centra en “mejorar la capacidad de la compañía de adquirir y poner en práctica las habilidades y capacidades innovadoras (Morris et al., 2011) y comprende otra serie de propósitos, entre los que se encuentran “la rentabilidad, la renovación estratégica, la capacidad de innovación, la obtención de conocimiento para desarrollar flujos de ingresos futuros, el éxito internacional y la configuración efectiva de los recursos como vía para desarrollar ventajas competitivas” (Katz & Shepherd, 2004, p. 8).

El intraemprendimiento tiene impacto en la transformación y en la renovación organizacional y favorece la generación de ventajas competitivas, mediante el mejoramiento del desempeño, el aumento de la rentabilidad y el fomento de la innovación.

Al confrontar las percepciones teóricas con los hallazgos del trabajo de campo, se encuentra que, en la Organización A, la selección de los proyectos de intraemprendimiento parte del análisis del nivel de disrupción y la evaluación del potencial impacto económico, social o ambiental que tenga el proyecto dentro de la organización y afuera (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

Respecto al nivel de disrupción, se afirma que, para que los intraemprendimientos se lleven a cabo, deben romper los esquemas y no necesariamente pegarse de lo existente (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018). Otro experto, agrega que el hecho de definir que uno de los intraemprendimientos necesitaba una tienda propia significaba sacar a la organización del *statu quo* y crear una unidad de negocio completamente diferenciada (Experto 2, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018).

En otro de los casos de intraemprendimiento de la Organización A, para la selección del proyecto fue clave el plan de negocios, pues con este se definió su impacto potencial (Experto 3, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018), lo cual da cuenta de la importancia del nivel de impacto para tomar la decisión de apostar en este tipo de proyectos.

En la Organización B, los proyectos de innovación disruptiva y los intraemprendimientos son claves para la evolución del negocio, implican velocidades diferentes, una gestión diferente y una cultura diferente. Incluso, se afirma que uno de sus intraemprendimientos le apunta a los pasos grandes que va a dar la organización en los próximos 10 años, es decir, al futuro de la

empresa, por lo tanto, de cierta manera, son los llamados a crear la disrupción (Experto 5, comunicación personal, 7 de febrero de 2019).

Los hallazgos obtenidos en la Organización B permitieron corroborar el enfoque del intraemprendimiento donde las personas son el centro del proceso. Bien lo afirma uno de los expertos: “el intraemprendimiento tiene un enfoque muy hacia las personas, hacia los usuarios de verdad, por eso se lleva a cabo un trabajo de campo donde se entienden las necesidades reales, las barreras frente a los servicios existentes, etc.” (Experto 5, comunicación personal, 7 de febrero de 2019). En este sentido, se encuentra una relación media respecto al enfoque, pues en la innovación disruptiva no es determinante el papel de las personas como centro del proceso, sin embargo, se comparten otras similitudes que ya se han expuesto anteriormente.

4.7.3.3. EL COMPORTAMIENTO INTRAEMPRENDEDOR COMO FACILITADOR DE LA INNOVACIÓN

Para finalizar la presentación y el análisis de resultados, se exponen los hallazgos de una visión del comportamiento intraemprendedor como facilitador de la innovación en general, lo cual resulta ser una hipótesis emergente durante el proceso investigativo, en las fases de focalización y profundización.

Para este análisis se adoptan las consideraciones del marco conceptual, en las cuales se evidenció que, si bien el intraemprendimiento puede conducir a la innovación disruptiva, también puede darse en otro tipo de actividades empresariales dentro de la organización, por consiguiente, para este análisis se adopta la siguiente concepción del intraemprendimiento.

El intraemprendimiento es un proceso dinamizador, caracterizado por un comportamiento intraemprendedor, por medio del cual los empleados buscan nuevas oportunidades y toman iniciativas para hacer cosas nuevas, es decir,

emprenden nuevas actividades dentro de la organización que pueden conducir a la creación de una nueva empresa independiente, al desarrollo de nuevos productos y servicios o a la transformación de los modelos de negocio.

Esta concepción fue validada durante las entrevistas realizadas en la Organización B, donde los expertos expresaron que el intraemprendimiento no se refiere solo a la creación de empresas y no se lleva a cabo solamente en el Centro de Innovación (Experto 5, comunicación personal, 7 de febrero de 2019).

Más bien, el intraemprendimiento es un fenómeno transversal a la organización que se da mediante el comportamiento intraemprendedor de los empleados. A partir de este comportamiento surgen nuevas iniciativas, mejoras y proyectos de donde puede nacer un nuevo negocio, pues no todos los intraemprendimientos nacen bajo la premisa de ser un nuevo negocio, sino que son proyectos originados a partir de retos internos y en el proceso, o a partir del modelo de negocio, se evidencia que debe funcionar como una unidad independiente (Experto 4, comunicación personal, 1 de febrero de 2019).

Es pertinente recordar que el intraemprendedor es “alguien que tiene una vena emprendedora en su ADN, pero elige alinear sus talentos con una organización grande en lugar de crear su negocio propio” (Buekens, 2014, p. 581). Los intraemprendedores son quienes convierten las ideas en realidades dentro de una organización (Pinchot & Pellman, 1999).

Estas personas se caracterizan por tener un comportamiento intraemprendedor definido por una serie de atributos y habilidades particulares, que fueron presentadas en detalle en el marco conceptual y para facilitar el análisis se resumen en la tabla a continuación (ver Tabla 19).

Tabla 19. Características del comportamiento intraemprendedor

Confianza en sí mismos

Autonomía
Iniciativa y capacidad de tomar decisiones
Proactividad superior a la media
Voluntad de lograr las tareas con éxito
Pensamiento crítico
Resolución de problemas
Alta tolerancia al riesgo
Creación de redes
Liderazgo visionario
Fuerte vínculo con la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de Kanter (1988) y Lumpkin (2007), citados en Bosma et al., 2010, Deloitte Digital (2015) y Pinchot & Pellman (1999).

Estas características fueron validadas durante las entrevistas realizadas con expertos de la Organización A. En las conversaciones se mencionaron algunas de las características definidas a partir de la teoría y se señalaron otras que también resultan claves durante la implementación del intraemprendimiento.

Con relación a las características listadas en la Tabla 19, se afirma que los intraemprendedores se caracterizan por la recursividad y la proactividad, que trata sobre "buscar siempre como hacer cosas mucho más fáciles y que tengan más sentido" (Experto 2, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018).

La capacidad de tomar decisiones y resolver problemas se puede relacionar con la apertura al cambio y la resiliencia, expresada en la "adaptación a nuevas formas y propuestas, porque de lo contrario no habría tiempo ni recursos para lograr los objetivos" (Experto 2, comunicación personal, 7 de septiembre de 2018).

La alta tolerancia al riesgo se relaciona en la Organización A como la capacidad de trabajar sin miedo, sin temor al fracaso y asumir riesgos y el pensamiento crítico se relaciona con la actitud propositiva e investigativa mencionada por uno de los expertos.

El fuerte vínculo con la organización se asocia con el sentido de pertenencia, que para el caso del emprendimiento corporativo se trata de “trabajar en el proyecto como si fuera su propio negocio” (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

Adicionalmente, se señalaron otras características importantes dentro del comportamiento intraempresario como la habilidad para desaprender paradigmas, la capacidad de escucha, ser generoso con el conocimiento, la persistencia y la velocidad acelerada de trabajo (Experto 1, comunicación personal, 21 de agosto de 2018).

2.4. CONSIDERACIONES FINALES

En primer lugar, durante la revisión bibliográfica se evidenció que existe gran cantidad de publicaciones sobre innovación, una menor, pero igualmente significativa, cantidad de información sobre intraemprendimiento, aunque, en comparación con lo anterior, se encuentran pocos estudios que integren ambos conceptos y sus variables de manera clara y estructurada, por lo tanto, se concluye que el estudio estructurado sobre la relación o integración de la innovación y el intraemprendimiento es un tema relativamente nuevo, donde aún hay mucho por explorar.

A partir de la revisión bibliográfica y el trabajo de campo realizado, se evidenció que la innovación es un factor clave para posibilitar los propósitos comunes que tienen las organizaciones: mantener un crecimiento continuo, aumentar la rentabilidad y extender la vida empresarial, sobretodo en el entorno actual donde el promedio de vida de las empresas ha disminuido notablemente respecto a décadas anteriores, en el cual las velocidades de desarrollo son cada vez más aceleradas, las necesidades de los consumidores son altamente cambiantes y la dinámica competitiva es más fuerte.

Lo anterior no es ajeno al contexto colombiano, pues, como se demostró, las empresas han integrado la innovación en sus procesos como una competencia central y como una importante fuente de ventajas competitivas, buscando la competitividad, la supervivencia y la transformación organizacional. Las organizaciones colombianas estudiadas dan cuenta de la innovación como un pilar de crecimiento estratégico, poseen su propia definición de innovación y han desarrollado modelos o áreas específicas para materializar la innovación a través de programas específicos en todos los horizontes de crecimiento.

Los horizontes de crecimiento son adoptados en las organizaciones de estudio como una herramienta de gestión de la innovación y se encuentra que ambas están familiarizadas con el tema, lo encuentran determinante en sus procesos y

han desarrollado programas alineados con cada uno de los horizontes, al mismo tiempo que vinculan estos horizontes y programas con los tipos de innovación incremental y disruptiva. De esta manera, se puede afirmar que estas organizaciones mantienen un comportamiento ambidiestro, ya que le apuestan a proyectos de corto y largo plazo, en los tres horizontes de crecimiento, en los negocios actuales y en negocios futuros.

El intraemprendimiento en la práctica, similar a lo que se encontró en la literatura, es un tema relativamente nuevo en las organizaciones colombianas de estudio. Muestra de esto son los casos de intraemprendimiento analizados, los cuales empezaron a desarrollarse desde el 2015, aproximadamente. Además, las organizaciones no cuentan con una definición estructurada de intraemprendimiento que sea compartida y comprendida por sus empleados, contrario a lo que ocurre con la innovación.

En general, el intraemprendimiento resulta como una forma diferente, o una herramienta, para materializar la innovación, buscando resultados disruptivos que permitan la revitalización, reinención y transformación de las empresas para evitar llegar a las etapas finales de vida empresarial, de forma repentina o no planificada.

Tanto en la literatura, como en la práctica, se encontraron dos concepciones del intraemprendimiento. Una primera concepción se enfoca en la creación de nuevas empresas dentro de las organizaciones existentes, lo cual puede conducir a la innovación disruptiva y a la transformación organizacional.

Una segunda concepción abarca el intraemprendimiento de forma más amplia, como un proceso dinamizador, caracterizado por un comportamiento intraemprendedor por medio del cual los empleados buscan nuevas oportunidades y toman iniciativas para hacer cosas nuevas, es decir, emprenden nuevas actividades dentro de la organización que pueden conducir a la creación de nuevos productos y servicios, al desarrollo de procesos

diferenciales, a la transformación de los modelos de negocio o a la creación de una nueva empresa independiente.

La primera concepción del intraemprendimiento, como herramienta para la innovación disruptiva, fue validada mediante las relaciones que se encontraron entre las categorías de análisis de ambos conceptos, a saber, oferta, mercado, recursos, riesgos, ganancias, enfoque e impacto.

Ambos procesos se enfocan en desarrollar nuevas ofertas con nuevos o mejores atributos de rendimiento en relación con lo existente. Estas ofertas se enfocan, para ambos casos, en nuevos mercados o en segmentos desatendidos y pueden llegar al consumidor a través de la empresa existente, en el caso de la innovación disruptiva, o a través de un nuevo negocio independiente, en el caso del intraemprendimiento.

Así mismo, existe una relación alta entre los recursos requeridos para los proyectos de innovación disruptiva y para los intraemprendimientos, pues ambos procesos requieren inversiones importantes en recursos de tiempo, económicos, humanos, conocimiento y tecnología. En este punto sobresale la necesidad de desarrollar nuevas capacidades y conocimientos para el desarrollo de las nuevas ofertas y para ingresar a nuevos mercados, lo cual se puede lograr a través de la formación o contratación de nuevos expertos o mediante alianzas con proveedores especializados.

Las inversiones requeridas se relacionan con el alto riesgo que conlleva el desarrollo de este tipo de proyectos, pues, en ambos casos, la incertidumbre resulta ser alta y mayor frente a otras actividades cotidianas de la empresa. Pero, a pesar de que se requieren inversiones importantes y de que los riesgos asociados son altos, estas apuestas tienen un alto potencial de ganancias a nivel económico en el largo plazo y tienen otro tipo de beneficios como el aprendizaje, los nuevos conocimientos adquiridos, el fomento de la cultura de innovación y los talentos desarrollados, entre otros.

El enfoque que tienen ambos procesos se relaciona con el horizonte de crecimiento, lo cual también se evidenció en las organizaciones de estudio, pues la apuesta por proyectos de innovación disruptiva o intraemprendimientos le apunta al futuro de la empresa y al crecimiento en el largo plazo. Sin embargo, en el intraemprendimiento se encuentra un factor diferenciador respecto al enfoque del proceso que consiste en la importancia que tienen las personas como centro de la actividad.

El impacto, entendido como el efecto, o el conjunto de efectos, que la innovación disruptiva y el intraemprendimiento pueden producir en las organizaciones que los llevan a cabo, se encuentra altamente relacionado para ambos casos, pues pueden generar importantes ventajas competitivas para las empresas a nivel de crecimiento, revitalización y transformación organizacional.

Finalmente, resulta clave que las empresas adopten una concepción más amplia del intraemprendimiento que abarque el comportamiento intraemprendedor como un facilitador de la innovación en general, pues si bien este proceso puede llevar a la creación de negocios independientes que conduzcan a la innovación disruptiva, también puede darse en otro tipo de actividades empresariales dentro de la organización, como la creación de nuevos productos y servicios, el desarrollo de procesos diferenciales y la transformación de los modelos de negocio.

Lo anterior se puede lograr al promover el comportamiento intraemprendedor dentro de la organización en medio de un entorno adecuado que le permita a los intraemprendedores desenvolverse. Dentro de las características de dicho comportamiento se resaltan la autonomía, la iniciativa y la capacidad para tomar decisiones, la recursividad y la proactividad en un nivel superior, la apertura al cambio, la alta tolerancia al riesgo y la aceptación del fracaso como parte importante del proceso de aprendizaje, entre otras características que se mencionan en el trabajo.

El entorno emprendedor, que es un componente indispensable para llevar a cabo el intraemprendimiento, debe incluir factores como el soporte gerencial para fomentar el desarrollo y la generación de ideas emprendedoras, la asignación de tiempo suficiente para trabajar en este tipo de proyectos, la delegación de autonomía para tomar decisiones, la disponibilidad de recompensas como motivación al intraemprendimiento y, por supuesto, la tolerancia del nivel de riesgo que estos proyectos implican.

4.1. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de futuros trabajos relacionados con los temas transversales de la investigación, se propone profundizar en los siguientes aspectos:

- Diferencias entre la innovación radical y la innovación disruptiva.
- Diferencias entre los diferentes términos acuñados para referirse al intraemprendimiento: emprendimiento corporativo (*corporate entrepreneurship*), organización emprendedora (*entrepreneurial organisation*), empresa corporativa de riesgo (*corporate venture*) y emprendimiento estratégico (*strategic entrepreneurship*).
- Análisis del intraemprendimiento a nivel macro o contextual, es decir, los factores externos que influyen en este fenómeno y el impacto que puede tener en el desarrollo económico de las naciones.
- Ampliación del trabajo de campo, incluyendo mayor cantidad y variedad de empresas y expertos que permitan validar las hipótesis generadas.

REFERENCIAS

- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G. & Kilic, K. (2010). Organizational Support for Intrapreneurship and its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance. *Management Decision*, 48(5–6), 732–755. <https://doi.org/10.1108/00251741011043902>
- Asociación Nacional de Empresarios Colombianos. (2018). La ANDI destaca la creación de empresa y la innovación en el país. Recuperado de http://www.andi.com.co/Uploads/Comunicado_Ranking_Innovación.pdf
- Ángel Álvarez, B. E. (2009). El concepto de innovación. *Lupa Empresarial CEIPA*, (9). Recuperado de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/issue/view/22>
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 496–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Austria, X. (2017). 3 puntos para hacer innovación disruptiva. *Entrepreneur*, 58–60. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/296133>
- Baghai, M., Coley, S. & White, D. (1999). *The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*. New York: Perseus Books.
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision*, 47. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Bedoya, M., Toro, I. y Arango, B. (2017). Emprendimiento corporativo e innovación: Una revisión y futuras líneas de investigación. *Espacios*, 38(17), 20–38. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p20.pdf>
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Editorial Shalom.
- Birkinshaw, J. (2003). The Paradox of Corporate Entrepreneurship. *Strategy and Business*, 30(30), 46–57. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:The+PARADOX+of+CORPORATE+Entrepreneurship#2>

- Block, Z. & MacMillan, I. C. (1993). *Corporate Venturing: Creating New Business within the Firm*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bosma, N., Stam, E. & Wennekers, S. (2010). Intrapreneurship - An International Study. *EIM Research Reports*, 1–29
- Buekens, W. (2014). Fostering Intrapreneurship: The challenge for a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance*, 16, 580–586.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00843-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00843-0)
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M. & Wheelwright, S. C. (2009). *Strategic Management of Technology and Innovation*. McGraw-Hill Irwin.
- Burns, P. (2013). *Corporate Entrepreneurship : Innovation and Strategy in Large Organizations*. Palgrave Macmillan
- Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41.
<https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2016.05.020>
- Christensen, C. M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015). What is Disruptive Innovation? Recuperado de <https://hbr.es/innovaci-n-disruptiva/443/qu-es-la-innovaci-n-disruptiva#>
- Coca-Cola. (2014). Coca-Cola Innovation 101: Acelerando nuestra misión y creando valor: Recuperado de <https://www.coca-colacompany.com/stories/watch-accelerating-our-mission-creating-value-through-innovation>
- Coduras, A., Guerrero, M. y Peña, I. (2011). *Emprendimiento corporativo en España*. Madrid: GEM España-Fundación.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24492.26241>
- Colombia Fintech. (2018). ¿De dónde vino la idea para crear Nequi, el neobanco incubado por Bancolombia? Recuperado de <https://www.colombiafintech.co/novedades/andres-vasquez-bancolombia-sobre-la-banca-digital-nequi>
- Corbett, A. (2018). The Myth of the Intrapreneur. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/06/the-myth-of-the-intrapreneur>
- De la Torre, J. R., Hernández, J. y Velaz, D. (2008). *La gestión de la Innovación en 8 pasos*. Asociación de la Industria Navarra (AIN). Navarra: Gobierno

- de Navarra. <https://doi.org/NA-3710-2008>
- Deloitte Digital (2015). Five Insights into Intrapreneurship. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf
- Dinero. (17 de febrero de 2017). Evok la nueva línea de productos sostenibles de Nutresa. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/evok-la-nueva-linea-de-productos-sostenibles-de-nutresa/248711>
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>
- Endeavor. (2017). Endeavor Impact Report 2016 - 2017. Recuperado de <https://indd.adobe.com/view/4a2e21a0-fa7b-43bf-95d9-6d48004af82c>
- Endeavor Colombia. (2017). Endeavor Colombia. Recuperado de <https://www.endeavor.org.co/endeavor-en-el-mundo/>
- Escorsa Castells, P. y Valls Pasola, J. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa: Dirección y gestión*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Forbes. (2018). The World's Most Innovative Companies List. Recuperado de <https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>
- Ford Company. (2017). Innovation: 100 Years of the Moving Assembly Line | Ford Motor Company. Recuperado de <https://corporate.ford.com/innovation/100-years-moving-assembly-line.html>
- García González, F. (2012). *Conceptos sobre innovación. Plan Estratégico 2013-2020. Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería*, 1–57. https://doi.org/http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf
- García P., M., Quispe A., C. y Ráez G., L. (2003). Mejora continua de los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89–94.
- Gittleson, K. (2012). Can a company live forever? *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/news/business-16611040>
- Govindarajan, V. & Kopalle, P. K. (2006). The Usefulness of Measuring

- Disruptiveness of Innovations Ex Post in Making Ex Ante Predictions. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 12–18.
- Grupo Bancolombia. (2018a). Grupo Bancolombia. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>
- Grupo Bancolombia. (2018b). *Informe gestión empresarial 2017*. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/10a07ed8-b655-46db-8875-effddd382195/Informe+digital+espanol+2018+abril.pdf?MOD=AJPERES&CVID=maWByQV>
- Grupo Nutresa. (2016). *Informe integrado 2016*. Medellín: Grupo Nutresa. Recuperado de <http://informe2016.gruponutresa.com/>
- Grupo Nutresa. (2017). *Informe Integrado 2017*. Medellín: Grupo Nutresa. Recuperado de <http://informe2017.gruponutresa.com/>
- Grupo Nutresa. (2018). *Guía de uso del modelo de innovación*. Medellín: Grupo Nutresa. Recuperado de https://issuu.com/imagix.gruponutresa/docs/gu_a_de_uso_del_modelo_imagix
- Grupo Nutresa. (2019). Grupo Nutresa. Recuperado de <https://www.gruponutresa.com/quienes-somos/>
- Hang, C. C., Chen, J. & Yu, D. (2011). An Assessment Framework for Disruptive Innovation. *Foresight*, 13(5), 4–13. <https://doi.org/10.1108/14636681111170185>
- Heredia Ruiz, V. (2017). Revolución Netflix: desafíos para la industria audiovisual. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (135), 275–295.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. New York: McGraw-Hill Education. <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Hidalgo, G., Kamiya, M. y Reyes, M. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas*. Caracas Banco de Desarrollo de América Latina.

- Holt, D. H. (2008). Entrepreneurship and Innovation. En M. Millson & D. Wilemon (Eds.), *The Strategy of Managing Innovation and Technology* (pp. 4–26). New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015). NTC-ISO 9001-2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- Jain, R. K. (2011). Entrepreneurial Competencies: A Meta-analysis and Comprehensive Conceptualization for Future Research. *SAGE Publications*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/097226291101500205>
- Katz, J. A. & Shepherd, D. A. (2004). Corporate Entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7.
- Ketelhöhn, N. & Ogliastri, E. (2013). Introduction: Innovation in Latin America. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(1), 12–32. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2013-0037>
- Kuhn, T. S. (1971). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2013.08.009>
- La República. (2017). Nutresa lanza Bénet para competir en nutrición. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-lanza-benet-para-competir-en-nutricion-2524675>
- La República. (2018). “Nequi es el hijo rebelde de Bancolombia y el Netflix de todo el sistema financiero.” Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas/nequi-es-el-hijo-rebelde-de-bancolombia-y-el-netflix-de-todo-el-sistema-financiero-2587937>
- López-Herrera, F. y Salas-Harms, H. (2009). La investigación cualitativa en administración. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 35, 128–145. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2009000200004>
- Luna, E. y Rodríguez, L. (2011). Pautas para la elaboración de estudios de caso. *Banco Interamericano de Desarrollo, Sector de Conocimiento y Aprendizaje*, 1–10. Recuperado de

- <http://econpapers.repec.org/RePEc:idb:brikps:13018>
- McKinsey. (2009). Enduring Ideas: The Three Horizons of Growth. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>
- Michel, S., Brown, S. W. & Gallan, A. S. (2008). An Expanded and Strategic View of Discontinuous Innovations: Deploying a Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 54–66. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0066-9>
- Montoya, R. A. (2015). Orientación emprendedora y capacidades para el emprendimiento corporativo en las Pyme: de la intención a la acción, 216.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2011). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. *Innovation*, 31. [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(04\)07001-1](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(04)07001-1)
- Nagji, B. & Tuff, G. (2012). Managing Your Innovation Portfolio. Recuperado de <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>
- O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L. (2004). La organización ambidiestra. *Harvard Business Review*, 1- 8.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo*. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Parker, S. C. (2009). Intrapreneurship or Entrepreneurship? *Institute of Labor Economics (IZA)*, (4195), 1–39.
- Parra, M., Rubio, G. y López, L. M. (2017). *Emprendimiento y creatividad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pinchot, G. y Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action : A Handbook for Business Innovation*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Portafolio. (2017). La nutrición complementaria, el nuevo negocio de Nutresa. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/la-nutricion-complementaria-el-nuevo-negocio-de-nutresa-507595>
- Real Academia Española. (2018). Innovación. Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Rasool, F., Koomsap, P., Afsar, B. & Panezai, B. A. (2018). A Framework for

- Disruptive Innovation. *Foresight*, 20(3), 252–270.
<https://doi.org/10.1108/FS-10-2017-0057>
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 26, 94–119.
- Ruta N. (2013). ¿Qué son emprendimientos de alto impacto? Recuperado de <https://www.rutanmedellin.org//es/actualidad/noticias/item/que-son-emprendimientos-de-alto-impacto-29012019>
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso. Cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Schumpeter, J. A. (2008). Economic Theory and Entrepreneurial History. En M. Millson & D. Wilemon (Eds.), *The Strategy of Managing Innovation and Technology* (pp. 255–265). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*, (abril), 89–95.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2257783>
- Souder, W. E. (2008). Organizing for Modern Technology and Innovation: A Review and Synthesis. En M. Millson & D. Wilemon (Eds.), *The Strategy of Managing Innovation and Technology* (pp. 525–537). New Jersey: Pearson Prentice Hall. [https://doi.org/10.1016/0166-4972\(83\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0166-4972(83)90005-6)
- Srivastava, N. & Agrawal, A. (2010). Factors Supporting Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Vision*, 14(3), 163–171.
<https://doi.org/10.1177/097226291001400302>
- Veenker, S., Sijde, P. V. , During, W. & Nijhof, A. (2008). Organisational Conditions for Corporate Entrepreneurship in Dutch Organisations. *The Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 49–58.
<https://doi.org/10.1177/097135570701700104>
- Venkataraman, S. (2004). Regional Transformation Through Technological Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 153–167.
 Recuperado de https://econpapers.repec.org/article/eeejbvent/v_3a19_3ay_3a2004_3ai_3a1_3ap_3a153-167.htm
- Wolcott, R. C. & Lippitz, M. J. (2007). The Four Models of Corporate

- Entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 75–82.
- Xu, C. & Yan, M. (2014). Radical or Incremental Innovations: R&D Investment Around CEO Retirement. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 29(4), 547–576. <https://doi.org/10.1177/0148558X14538970>
- Yuduo, L., Yi, Q., Donghua, W. & Yao, L. (2011). Implications of I Ching on Innovation Management. *Chinese Management Studies*, 5(4), 394–402. <https://doi.org/10.1108/17506141111183163>
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de relaciones cruzadas

		Oferta	Mercado	Recursos	Riesgos	Ganancias	Enfoque	Impacto
Innovación disruptiva	Intra-emprendimiento	Nuevas ofertas, avances tecnológicos y/o nuevos modelos de negocio en relación con lo existente	Mercados emergentes, mercados existentes desatendidos y nuevos mercados.	Altos costos asociados a I+D, comercialización y desarrollo de nuevas capacidades.	Altos riesgos, asociados a la inversión requerida y a la incertidumbre	Alto potencial de ganancias a largo plazo.	Horizonte tres (H3), futuro de la empresa y crecimiento a largo plazo.	Transformación, sostenibilidad y competitividad organizacional.
Oferta	Nuevos negocios o nuevas empresas operadas de forma independiente.	Relación alta						
Mercado	Nuevos mercados o mercados existentes.		Relación alta					
Recursos	Aprovecha los recursos de la organización establecida, pero requiere inversiones importantes.			Relación alta				
Riesgos	Alta incertidumbre y riesgos alto en comparación a las actividades regulares.				Relación alta			
Ganancias	Alto potencial de ganancias a largo plazo.					Relación alta		
Enfoque	Centrado en las personas, relacionado con el horizonte tres (H3) y con la mejora de capacidades y el crecimiento.						Relación media	
Impacto	Generación de ventajas competitivas, rentabilidad y renovación estratégica.							Relación alta

Fuente: Elaboración propia