



MOTIVACIONES ESTRATÉGICAS Y FACTORES CLAVES PARA EL EMPRENDIMIENTO
CORPORATIVO EN LA EMPRESA AMBIDIESTRA

DANIEL ÁNGEL CANO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
POSGRADOS EN GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN (GTI.UPB)
MEDELLÍN
2023

MOTIVACIONES ESTRATÉGICAS Y FACTORES CLAVES PARA EL EMPRENDIMIENTO
CORPORATIVO EN LA EMPRESA AMBIDIESTRA

DANIEL ÁNGEL CANO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gestión Tecnológica

Asesor

DIANA PATRICIA GIRALDO RAMÍREZ

PhD. en Ingeniería

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

POSGRADOS EN GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN (GTI.UPB)

MEDELLÍN

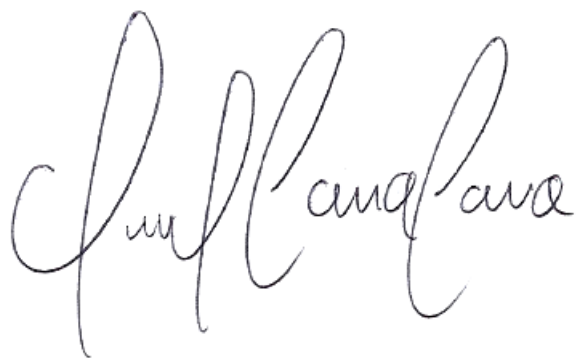
2023

Medellín, 10 de Septiembre del 2023

Daniel Ángel Cano

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”.
Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma

A handwritten signature in black ink, written in a cursive style, that reads "Daniel Ángel Cano". The signature is positioned below the word "Firma".

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| LISTA DE FIGURAS | 5 |
| LISTA DE TABLAS..... | 6 |
| RESUMEN..... | 7 |
| PALABRAS CLAVE | 7 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| 2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE..... | 10 |
| 2.1. MARCO TEÓRICO..... | 10 |
| 2.2. ESTADO DEL ARTE | 18 |
| 3. PROBLEMA..... | 33 |
| 4. PREGUNTA..... | 34 |
| 5. HIPÓTESIS | 34 |
| 6. OBJETIVOS | 35 |
| 6.1. OBJETIVO GENERAL | 35 |
| 6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 35 |
| 7. METODOLOGÍA..... | 36 |
| 7.1. MUESTRA | 37 |
| 7.2. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES..... | 39 |
| 7.3. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS Y FUENTE DE DATOS | 45 |
| 7.4. PROCEDIMIENTOS PARA ANÁLISIS DE DATOS | 48 |
| 8. RESULTADOS..... | 49 |
| 9. CONCLUSIONES..... | 61 |
| 10. LIMITACIONES..... | 63 |
| 11. BIBLIOGRAFÍA..... | 65 |
| 12. ANEXOS | 73 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Crecimiento en número de publicaciones sobre Emprendimiento Corporativo .. | 11 |
| Figura 2: Concepto de emprendimiento corporativo e importancia..... | 12 |
| Figura 3: División del emprendimiento corporativo de acuerdo con origen de emprendedores y recursos..... | 14 |
| Figura 4: Modelo integral de la estrategia de emprendimiento corporativo..... | 17 |
| Figura 5: El proceso Lean Startup..... | 29 |
| Figura 6: Proceso de pensamiento de diseño..... | 30 |
| Figura 7: Los 3 atributos clave de una solución con Design Thinking..... | 30 |
| Figura 8: Pasos para crear una mentalidad de "startup" sostenible dentro de una organización establecida..... | 31 |
| Figura 9: Proceso de Emprendimiento Corporativo..... | 32 |
| Figura 10: Desarrollo metodológico para cada objetivo específico..... | 36 |
| Figura 11: Matriz 10X CEFA..... | 46 |
| Figura 12: Combinación de enfoques de detonantes emprendimiento corporativo..... | 52 |
| Figura 13: Resultados matriz 10X CEFA..... | 55 |
| Figura 14: Matrix de confusión..... | 58 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Conceptos de emprendimiento corporativo por autor..... | 13 |
| Tabla 2: Explotar vs explorar en la empresa ambidiestra..... | 16 |
| Tabla 3: Enfoques de éxito en innovación..... | 18 |
| Tabla 4: Motivaciones estratégicas o desencadenantes del emprendimiento corporativo..... | 20 |
| Tabla 5: Ejemplo de desencadenantes de emprendimiento corporativo específicos identificados por kuratko..... | 23 |
| Tabla 6: Factores emprendimiento corporativo por autor..... | 26 |
| Tabla 7: Listado de empresas pertenecientes a la muestra..... | 37 |
| Tabla 8: Factores de emprendimiento corporativos seleccionados..... | 40 |
| Tabla 9: Definiciones de desencadenantes estratégicos emprendimiento corporativo..... | 41 |
| Tabla 10: Categorías de variables..... | 43 |
| Tabla 11: Variables del estudio..... | 44 |
| Tabla 12: Resultados dificultades implementación emprendimiento corporativo..... | 49 |
| Tabla 13: Ranking de motivadores específicos seleccionados por los líderes..... | 50 |
| Tabla 14: Combinación de enfoques de detonantes emprendimiento corporativo..... | 52 |
| Tabla 15: Ranking de factores en todas las empresas de la muestra..... | 54 |
| Tabla 16: Ranking de factores en empresas que alcanzaron el éxito en emprendimiento corporativo..... | 54 |
| Tabla 17: Datos descriptivos factores de emprendimiento corporativo..... | 56 |
| Tabla 18: Correlación de factores..... | 57 |
| Tabla 19: Resultados regresión logística..... | 59 |

RESUMEN

El emprendimiento corporativo ha ganado relevancia tanto a nivel académico como a nivel práctico empresarial por representar un mecanismo para materializar estrategias de crecimiento, innovación, diversificación y generar nuevas fuentes de ingresos.

En su modalidad de intraemprendimiento, donde la empresa estudia y desarrolla los nuevos negocios con los mismos recursos humanos, estructura y cultura que operan el negocio actual, es decir siendo ambidiestra, se generan múltiples retos de implementación y tensiones organizacionales, aunque los beneficios y resultados que genera son llamativos y necesarios.

Lograr el éxito en el proceso de emprendimiento corporativo está condicionado a unas motivaciones o desencadenantes estratégicos que originan la decisión de incursionar en este y a una serie de factores o capacidades organizacionales claves que habilitan la innovación en la empresa.

Por lo tanto, el propósito de esta investigación es determinar empíricamente la relación e impacto entre las motivaciones o desencadenantes estratégicos que motivan a empresas medianas y grandes de Latinoamérica al intraemprendimiento y los factores claves o capacidades para innovar y lograr el éxito en un proceso de emprendimiento corporativo, que significa alcanzar un negocio con producto mínimo viable y una primera venta.

Lo anterior se llevó a cabo mediante una muestra de 50 compañías colombianas que implementaron procesos de emprendimiento corporativo entre los años 2018 y 2021 incursionando, en su conjunto, en 150 iniciativas de nuevos negocios, usando análisis estadístico descriptivo y aplicando un modelo de regresión logística.

Los resultados de este proyecto permiten enriquecer el debate alrededor del emprendimiento corporativo en las empresas medianas y grandes en mercados emergentes, influenciar las decisiones organizacionales para iniciar nuevos ciclos de desarrollo de negocios y mejorar el entendimiento de las condiciones más adecuadas bajo el cual el emprendimiento corporativo en empresas establecidas medianas y grandes se debe ejecutar.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento corporativo, intraemprendimiento, factores de emprendimiento corporativo, motivaciones estratégicas, desencadenantes para el emprendimiento

SUMMARY

Corporate entrepreneurship has gained absolute relevance both at an academic level and at a practical business level because it represents a logical alternative to generate growth, innovation, diversification strategies and generate new sources of income.

In the intra-entrepreneurship model, where the company studies and develops new businesses with the same human resources, structure, and culture that operate the current business, in other words, being ambidextrous, causing multiple implementation challenges and organizational tensions, but the outcomes and benefits for the company are interesting and necessary.

Achieving success in the corporate entrepreneurship process is conditioned by the strategic motivations or triggers that originate the decision to venture and dominating a set of factors or key organizational capabilities that enable the firm's innovation ability.

The purpose of this research is to empirically determine the relationship and impact between the strategic triggers that motivate established big and medium Latin-American companies to intra-entrepreneurship and the key innovation factors or capabilities with achieving success in a corporate entrepreneurship process, that's reaching a new business with a minimum viable product and a first sale.

This was carried out through a sample of 50 Colombian companies that implemented corporate entrepreneurship processes between 2018 and 2021 and ventured in 150 new business initiatives, using descriptive statistical analysis and applying a logistic regression model.

The results of this project enrich the debate around corporate entrepreneurship in large companies in emerging markets, influence organizational decisions to initiate new business development stages, and improve understanding of the most appropriate conditions under which corporate entrepreneurship in established companies should be executed.

KEY WORDS

Corporate entrepreneurship, intra-entrepreneurship, corporate entrepreneurship factors, triggers for corporate entrepreneurship.

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio es comprobar empíricamente la relación que tienen las motivaciones o desencadenantes estratégicos y los factores o capacidades críticas para el emprendimiento corporativo en la implementación con éxito de un proceso de intraemprendimiento en una empresa establecida, ambidiestra y mediana o grande.

Con datos de 450 empleados de 50 compañías medianas o grandes colombianas y de los líderes de innovación o nuevos negocios de las mismas empresas, se identificaron las motivaciones previas o desencadenantes estratégicos y los factores claves para el emprendimiento corporativo que dominan las empresas estudiadas en el momento previo al desarrollo de un proceso de emprendimiento corporativo, para luego usando análisis estadístico descriptivo y aplicando un modelo de regresión logística, establecer su impacto en lograr el éxito en el proceso, es decir, al menos un negocio con producto mínimo viable y una primera venta.

Este abordaje de la investigación, que analiza un grupo de empresas viviendo un proceso de emprendimiento corporativo estandarizado, en recursos requeridos y resultados esperados, permite mitigar potenciales sesgos derivados de entornos competitivos particulares o de visiones específicas del emprendimiento corporativo en las empresas. Además, con la misma muestra de compañías, se identificó la dificultad o incomodidad derivada del ambidiestrismo en el momento de abordar un proceso de emprendimiento corporativo.

Comprender la relación entre motivaciones o desencadenantes estratégicos, factores y las tasas de éxito logradas por empresas en procesos de emprendimiento corporativo permite enriquecer la toma de decisiones gerencial en las empresas medianas y grandes frente a la construcción de los factores más críticos de manera prioritaria y establecer alertas cuando los desencadenantes estratégicos se presenten y se deba preparar un proceso de emprendimiento corporativo.

2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

2.1. Marco teórico

En el presente capítulo se explora un marco teórico sobre el emprendimiento corporativo, un campo que ha ganado relevancia en el entorno empresarial y académico actual. En primer lugar, se abordan los antecedentes del emprendimiento corporativo, analizando sus orígenes y su evolución a lo largo del tiempo. A continuación, se establece una definición clara del emprendimiento corporativo, identificando sus características distintivas vistas desde la perspectiva de los principales autores en esta materia. Posteriormente, se examinan los objetivos y resultados que el emprendimiento corporativo puede proporcionar a las empresas.

Para comprender mejor las fuerzas que impulsan y potencian el emprendimiento corporativo, se analizaron las motivaciones estratégicas o desencadenantes que originan el emprendimiento corporativo dentro de una organización. También se analizaron desde una perspectiva teórica los principales factores que siendo dominados por una organización permiten que desarrolle con éxito el proceso de emprendimiento corporativo en una empresa, y se comprenderá la medición del éxito en dichos procesos.

En conjunto, este capítulo proporciona una base teórica para comprender el emprendimiento corporativo desde diferentes perspectivas. Al profundizar en los antecedentes, la definición, los objetivos, los factores claves, las motivaciones o desencadenantes y las medidas del éxito, se establecerá una comprensión integral de este enfoque empresarial.

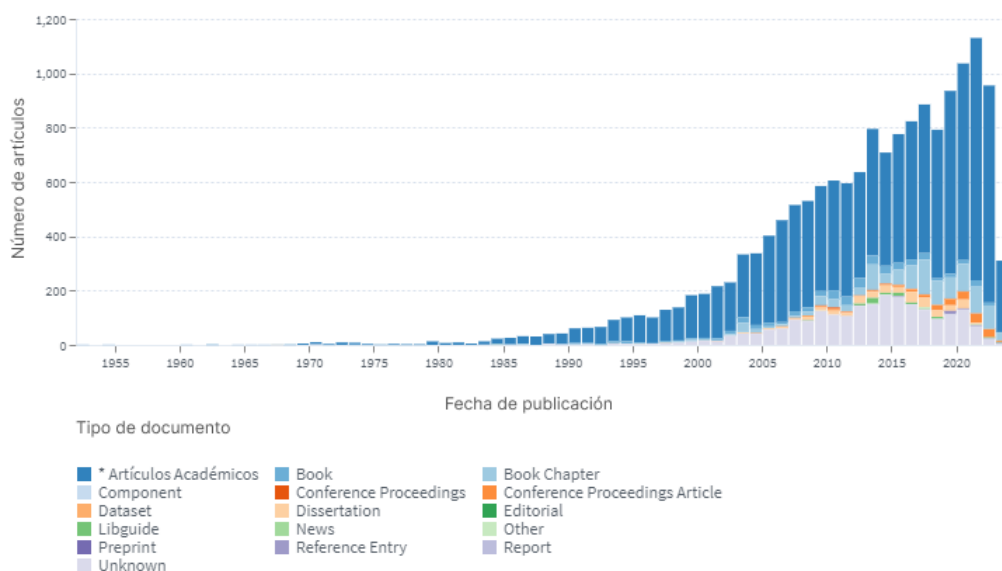
2.1.1. Antecedentes del emprendimiento corporativo: Orígenes y evolución del emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo es hoy uno de los temas más activamente tratados y aplicados tanto a nivel académico como a nivel empresarial (Dess et al. 2003, McFadzean et al, 2005, Urbano et al. 2022), aunque se trate de un término con más de 30 años de existencia.

No existe un consenso claro acerca del surgimiento del emprendimiento corporativo como objeto de estudio, algunos autores plantean como primeros aportes los trabajos de Biggadike (1979) y Roberts (1980), otros, otorgan ese lugar de privilegio a Peterson y Berger (1971), con su análisis del emprendimiento como estrategia en grandes corporaciones, y a Von Hippel (1977), quien fue el primero en plantear estudios empíricos de procesos, exitosos y fallidos, de emprendimiento corporativo.

En los últimos años, se ha observado un notable incremento en la producción de investigaciones académicas acerca del emprendimiento corporativo. Como se puede apreciar en la figura 1, se ha registrado un aumento sustancial, superando en más de tres veces la cantidad de artículos publicados entre los años 2005 y 2010. Esta tendencia ha persistido hasta al menos el año 2021, lo que demuestra la continua relevancia y el interés en este campo de estudio (LENS, 2023).

Figura 1: Crecimiento en número de publicaciones sobre Emprendimiento Corporativo

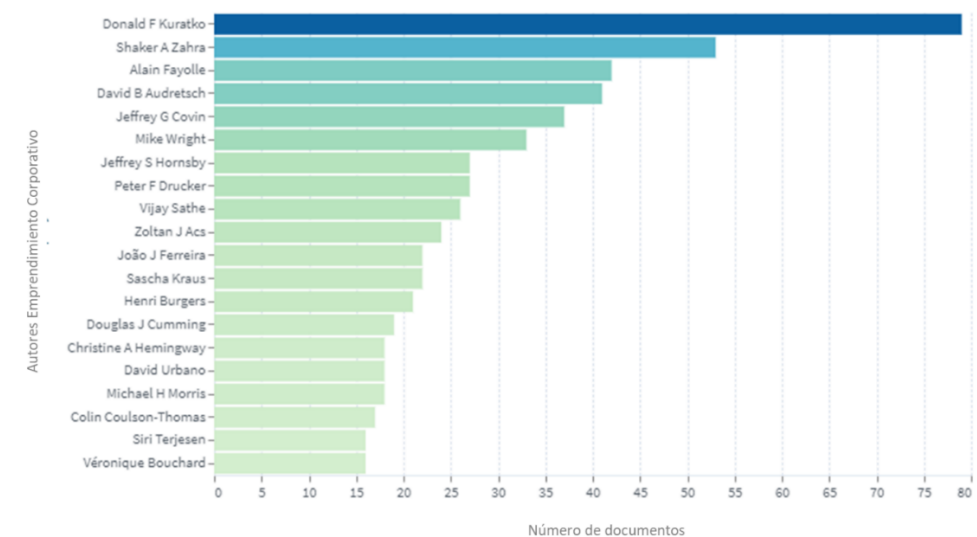


Nota: Gráfico que representa la cantidad de artículos académicos y conocimiento científico en general sobre el término "Emprendimiento corporativo". LENS (2023).

Ante la masificación del concepto a nivel académico y su adopción en múltiples empresas en todo el mundo, los autores han focalizado sus investigaciones en diversos componentes y temáticas, siendo las más relevantes para esta investigación, la definición del concepto de emprendimiento corporativo y su importancia, los objetivos y resultados que genera, el intraemprendimiento y el ambidiestrismo empresarial, los desencadenantes estratégicos en la empresa y los factores o capacidades que lo habilitan, en caso de poseerlos en una organización.

De acuerdo con los registros del repositorio de patentes y artículos académicos LENS ilustrados en la figura 2, los autores que más han contribuido a la generación de material académico sobre el emprendimiento corporativo entre los años 1985 a 2021 son: Kuratko, Zahra, Fayolle, Audretsch, Covin, Wright, Hornsby, Drucker, Sathe, Acs, Ferreira, Kraus, Burgers, Cumming, Hemingway, Urbano, Morris, Thomas, Terjesen y Bouchard.

Figura 2: Concepto de emprendimiento corporativo e importancia



Nota: Este gráfico representa los autores con mayor número de artículos sobre el término “Emprendimiento corporativo” entre los años 1985 y 2021. LENS, 2023.

2.1.2. Definición del emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo es un término que permite describir aquel emprendimiento que ocurre al interior de una empresa establecida (Morris et al., 2010). Von Hippel (1977) en una definición más antigua, lo explica como “la actividad que busca generar nuevos negocios para una corporación”, enfocando su concepto en empresas de gran tamaño. Otras definiciones, incluyen diversos tamaños de empresa en estas actividades, tal y como Stopford y Baden-Fuller (1994), quienes sitúan las actividades de emprendimiento en cualquier empresa establecida, sea pequeña, mediana o grande.

Para Dess, Lumpkin y McGee (1999) la definición va un poco más allá: “prácticamente todas las organizaciones (nuevas startups, grandes corporaciones y alianzas entre socios globales) se esfuerzan por aprovechar las oportunidades producto - mercado a través de un comportamiento innovador y proactivo, el tipo de comportamiento llamado emprendimiento corporativo”.

Por otra parte, aunque el término “emprendimiento corporativo”, dada su moda, puede ser considerado moderno, surgió en la literatura hace 40 años como “corporate entrepreneurship” (Burgelman, 1983). Desde ese momento se ha debatido su definición, que para algunos autores aún no se ha homologado y acotado completamente (Chua, Sharma y Chrisman, 1999, Urbano et al. 2022), o incluso, aun hoy es pobremente definido (Amo, 2010).

La tabla 1 recoge un listado de definiciones de distintos autores alrededor del término emprendimiento corporativo a través del tiempo, que permite tener una visión mucho más completa del concepto.

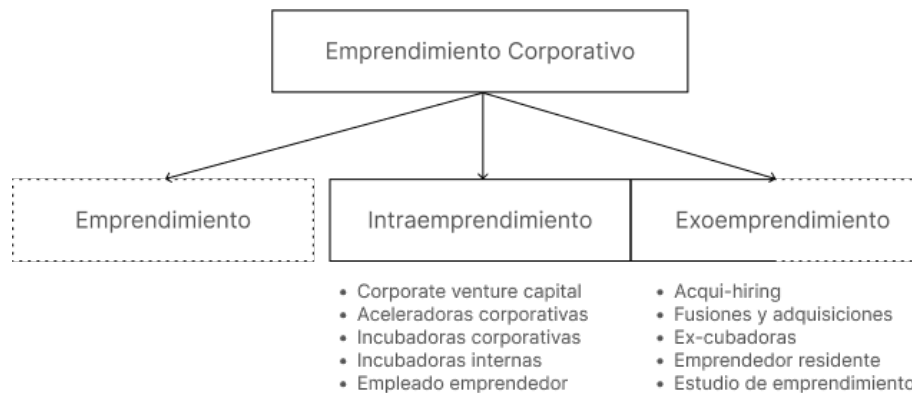
Tabla 1: Conceptos de emprendimiento corporativo por autor

| Autor | Definición |
|---------------------------------------|---|
| <i>Burgelman (1984)</i> | Emprendimiento corporativo interno: Una promesa de extender el dominio de competencia de la empresa y el correspondiente conjunto de valores superiores a través de combinaciones de recursos internos. |
| <i>Jennings & Lumpkin (1989)</i> | La medida en que se desarrollan nuevos productos y/o mercados. |
| <i>Covin y Slevin (1991)</i> | Ampliar el dominio de composición de la empresa y el conjunto de oportunidades correspondientes a través de nuevas combinaciones de recursos generadas internamente. |
| <i>Zahra (1991)</i> | El proceso de creación de nuevos negocios dentro de las empresas establecidas para mejorar la rentabilidad organizacional y mejorar la posición competitiva de una empresa o la renovación estratégica de los negocios existentes. |
| <i>Jones y Butler (1992)</i> | Comportamiento emprendedor dentro de una empresa o el nivel de comportamiento empresarial. |
| <i>Zahra (1993)</i> | La suma de Esfuerzos de innovación, emprendimiento y renovación de la empresa. |
| <i>Caballero (1997)</i> | Emprendimiento a nivel de empresa, reflejando la disposición innovadora y proactiva de la gerencia en una empresa determinada. |
| <i>Covin y Miles (1999)</i> | La presencia de la innovación más la presencia del objetivo de redefinir deliberadamente organizaciones, mercados o industrias para crear o mantener la superioridad competitiva. |
| <i>Sharma & Chrisman (1990)</i> | El proceso por el cual un individuo, en asociación con una organización existente, crea una nueva organización o instiga la renovación o la innovación dentro de esa organización. |
| <i>Zahra et al. (2000)</i> | La suma de las actividades de innovación y emprendimiento de una empresa. |
| <i>Uchasaran et al. (2001)</i> | Un proceso de renovación organizacional asociado con dos dimensiones distintas pero relacionadas: (1) creación de nuevos negocios a través de desarrollos de mercados o mediante la realización de innovaciones de productos, procesos, tecnologías y administración; (2) redefinición del concepto de negocio, reorganización e introducción de los cambios en todo el sistema para la innovación. |
| <i>Hornsby et al. (2002)</i> | El desarrollo e implementación de nuevas ideas en la organización. |
| <i>Wolcott & Lip- pitz (2007)</i> | 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 aprovecha los activos, la posición en el mercado, las capacidades u otros recursos de la matriz. |

Nota: Adaptado de Adonisi (2003), Popowska (2020) y Srivastava (2010).

A lo largo de los años, han aparecido multitud de términos usados como sinónimos o complementarios del emprendimiento corporativo, tales como emprendimiento organizacional, emprendimiento estratégico (Pinchott 1985, Morris et al., 2011) y corporate venturing (McMillan et al., 1986), renovación estratégica, desarrollo de negocios, “championing” (Chua, Sharma y Chrisman, 1999; Amo and Kolvereid, 2005), o los más modernos capital de riesgo corporativo, incubadoras corporativas, incubadoras in house, aceleradoras corporativas, y “acqui – hire” (Bhargava & Venugopalan 2013), cuya similitud radica en que todos los términos se refieren al proceso de creación de nuevas unidades de negocio, o emprendimiento, en empresas establecidas. En la figura 3 se muestra la división del concepto de emprendimiento corporativo de acuerdo con el origen de emprendedores y recursos definido por Chang (2001), Siti-Maimon (1993) y Van Halewyck (2017).

Figura 3: División del emprendimiento corporativo de acuerdo con origen de emprendedores y recursos.



Nota: Esta gráfica corresponde a la división del emprendimiento corporativo de acuerdo con origen de emprendedores y recursos. Adaptada de Chang (2001). Siti-Maimon (1993). Van Halewyck (2017).

Por su parte, Thornberry (2001) usa cuatro tipologías diferentes de emprendimiento corporativo al definirlo: Corporate venturing, intraemprendimiento, transformación organizacional y modificador de reglas de la industria. En su caso, el modelo de Covin y Slevin (1991) clasifica el emprendimiento corporativo en intraemprendimiento, aquel que se desarrolla con los empleados y estructuras actuales de la empresa, y el exo emprendimiento, que desarrolla las innovaciones y nuevos negocios con recursos por fuera de la empresa, con personas, y equipos externos usualmente llamadas exo emprendedores.

2.1.3. Objetivos y resultados del emprendimiento corporativo para las empresas

En cuanto a los objetivos que persiguen las organizaciones al implementar procesos de emprendimiento corporativo y el vínculo que estos procesos tienen con ciertos resultados

empresariales, se ha generado un consenso amplio entre los investigadores. El objetivo declarado más común es incrementar el éxito de las compañías en términos de ventajas competitivas (Covin y Miles 1999, Dess et al. 2003, Ireland et al. 2003, Kuratko et al. 2001, Sathe 2007, Zahra, Nielsen y Bogner 1999).

En cuanto a los resultados obtenidos, Zahra (1991) y Zahra y Covin (1995) han argumentado que las organizaciones que lanzan exitosamente actividades de emprendimiento simplemente logran desempeños superiores, encontrándose suficiente evidencia en la literatura que a mayor nivel de implementación de emprendimiento corporativo se genera un mayor nivel de competitividad (Bhardwaj et al., 2007) y menor nivel de desaparición de empresas (Covin, Green & Slevin, 2006).

Por otra parte, Antoncic y Zorn (2004) afirman que las investigaciones anteriores han presentado suficiente evidencia de la relación entre el emprendimiento corporativo y el crecimiento organizacional, la rentabilidad empresarial (Zahra, 1991, Zahra y Covin, 1995), el éxito a nivel internacional (Birkinshaw, 1997) y su capacidad para generar nuevas fuentes de ingreso (McGrath, Venkataraman & MacMillan, 1994). En general se le asigna al emprendimiento corporativo un rol e importancia como estrategia de crecimiento en las empresas (Kuratko, 1993; Kuratko et al., 1993; Pinchot, 1985; Zahra, 1991; Zahra y Covin, 1995; Zahra, Jennings y Kuratko, 1999).

2.1.4. Los retos del intraemprendimiento y ambidiestrismo

Emprender en una empresa establecida genera beneficios económicos y de aprendizaje para las organizaciones, pero también conlleva múltiples retos, más aún cuando se trata del intraemprendimiento, donde la empresa usa los mismos recursos humanos, estructura y cultura organizacional tanto para las actividades del negocio actual (ventas, operaciones, etc.) como para la exploración de nuevas oportunidades de crecimiento futuro. Este fenómeno de gestionar simultáneamente la eficiencia en el día a día y la búsqueda de innovación para el futuro se conoce como ambidestralidad organizacional.

Como se muestra en la tabla 2, en la empresa ambidestra se combinan actividades de explotación del negocio actual y la exploración con los nuevos negocios (Benner y Tushman, 2003). Las actividades de explotación están vinculadas a la eficiencia, la ejecución de procesos, la operación y la formación, mientras que la exploración se soporta en experimentación y flexibilidad (March, 1991).

Tabla 2: Explotar vs explorar en la empresa ambidiestra

| Enfoque | Negocio actual (Explotación) | Negocio nuevo (Exploración) |
|--------------------------|---|--|
| <i>Foco estratégico</i> | Costo, beneficio | Innovación, crecimiento |
| <i>Actividades clave</i> | Eficiencia, ejecución de procesos, operación, formación | Experimentación y flexibilidad |
| <i>Competencias</i> | Operativas | Emprendedoras |
| <i>Estructura</i> | Formal, mecanicista | Adaptable, flexible, redes con actores externos |
| <i>Rasgos culturales</i> | Eficiencia, bajo riesgo, calidad | Gestión del riesgo e incertidumbre, velocidad, flexibilidad, experimentación |
| <i>Liderazgo</i> | Autoritario, arriba - abajo | Visionario, comprometido |

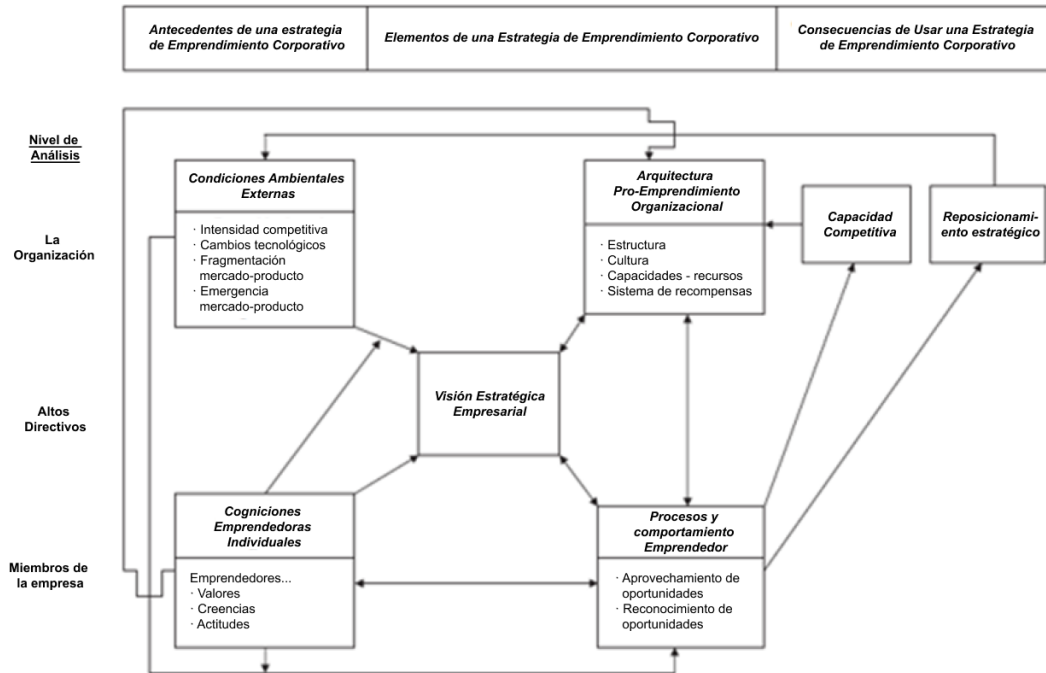
Nota: Tomado de Cordero (2019)

Bajo estas condiciones se hace crítico el manejo de los recursos, la asignación de roles y responsabilidades, la disponibilidad del tiempo y hasta la gestión de la cultura para soportar el proceso de emprendimiento corporativo.

En particular, el uso y la distribución de los recursos humanos y el tiempo disponible en la empresa es una tarea compleja en las empresas ambidiestras, pero de alto impacto en el proceso de emprendimiento corporativo. Para Kreiser (2011) el comportamiento emprendedor en los empleados se activa en función de la disponibilidad de recursos, y para Hornsby et al. (2002) se habilita la participación en intraemprendimiento a los empleados que cuentan con adecuados recursos y tiempo.

Algunos autores plantean modelos amplios que intentan reflejar los elementos o factores organizacionales que inciden en el proceso de emprendimiento corporativo y que se ven retados en el ambidiestrismo, los antecedentes que lo motivan y los roles que intervienen, donde cada aspecto juega un rol importante. Uno de los más difundidos es el modelo planteado por Ireland et al. (2009. p. 24) que se muestra en la figura 4.

Figura 4: Modelo integral de la estrategia de emprendimiento corporativo



Nota: Tomado de Ireland et al. 2009

En este modelo se estructuran y organizan todos los aspectos involucrados en torno a dos dimensiones: el nivel organizacional donde sucede el factor (nivel organizacional, dirección y base operacional) y de acuerdo con la etapa temporal (antecedentes, implementación de una estrategia de emprendimiento corporativo y sus consecuencias).

2.1.5. Una medida de éxito en el emprendimiento corporativo

Dado que el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento constituye, en la práctica, una modalidad de innovación organizacional, este estudio emplea, para medir su éxito, resultados análogos a los utilizados en los procesos de innovación. Para esto, como se muestra en la tabla 3, es usual utilizar la clasificación del manual Oslo que segmenta los resultados de innovación en cuatro perspectivas: (a) innovación de productos/servicios; (b) innovación de procesos; (c) innovación de marketing; y (d) innovación organizativa (OECD, 2018).

En este caso, dado que el emprendimiento corporativo tiene como finalidad la generación de beneficios económicos a través del desarrollo e implementación de nuevos negocios y sus correspondientes ofertas (producto o servicio), este estudio emplea como referencia las

resultados de la categoría de innovación de producto/servicio para medir el éxito específico del emprendimiento corporativo.

Tabla 3: Enfoques de éxito en innovación

| Tipo | Fabricación | Servicios |
|--------------------------|---|---|
| <i>Producto/Servicio</i> | - Creación de nuevos productos: mejora de productos existentes a través de la alteración de componentes o materiales, condiciones técnicas o mejoras funcionales | - Agregar beneficios a los servicios existentes, ya sea para clientes nuevos o existentes |
| <i>Proceso</i> | - Alteración del método de producción (técnicas, equipos o maquinaria) o innovación del método de entrega: mejoras del método existente (calidad, tiempo de entrega o reducción de costos de producción) | - Implementación de procedimientos nuevos o mejorados en materia de distribución de servicios (aplicados a recursos humanos, métodos de trabajo, equipos o combinaciones de estos) |
| <i>Marketing</i> | - Remodelación en el diseño de productos o empaques - Promociones y estrategias de precios para la colocación en el mercado de productos | - Introducción de nuevos métodos que impliquen cambios en los servicios (destinados a mejorar las necesidades de los clientes, ingresar a nuevos mercados comerciales u obtener ingresos) |
| <i>Organizacional</i> | - Prácticas empresariales dentro de la organización o en relaciones externas- Composición física de la empresa- Prácticas de formación y generación de conocimiento- Mejoras en la satisfacción de los empleados- Medidas dirigidas a reducir los costes administrativos, suministros y transacciones | - Cambios en las actividades de una empresa- Usos más eficientes de los activos y recursos de trabajo- Innovaciones técnicas o cooperación con otras empresas para permitir la innovación |

Nota: Tabla elaborada a partir de estudios realizados por: OECD (2018); Tomado de Taques et al., (2021)

Tomando esta referencia, la medición del éxito en los procesos de emprendimiento corporativo, para este estudio, está dada por la implementación de un mínimo producto viable, es decir, alcanzar en un nuevo negocio la etapa de desarrollo de un prototipo funcional que, siendo presentado a los clientes, logra su primera venta.

2.2. Estado del arte

En las últimas décadas, la evidente necesidad de cambio ha generado un interés en los directivos y académicos del campo de la administración por explorar las posibilidades de implementar nuevos procesos empresariales en las organizaciones ya existentes, con el objetivo de alcanzar y mantener una ventaja competitiva duradera (Covin y Slevin, 2002). Es aquí donde el emprendimiento corporativo viene tomando relevancia en las empresas modernas.

En este apartado se aborda el estado del arte del emprendimiento corporativo, con el objetivo de examinar críticamente el conocimiento existente, las investigaciones relevantes y los estudios prácticos realizados por otros autores en este campo. Se hace especial énfasis en los retos que presentan las empresas para implementar procesos de emprendimiento corporativo, las motivaciones intrínsecas de estas, los factores que soportan los procesos de emprendimiento corporativo, los principales instrumentos para su medición y el proceso general que han seguido los principales autores para su implementación en un contexto empresarial real.

2.2.2. Motivaciones y desencadenantes estratégicos para el emprendimiento corporativo

Una pregunta frecuentemente planteada tiene que ver con las situaciones, antecedentes o motivaciones que impulsan a que una organización implemente procesos de emprendimiento corporativo.

Para los líderes no resulta una decisión fácil, pues implica dirigir esfuerzos y recursos, que están en completo uso en las labores cotidianas. Según Voss (1999), se plantean dos situaciones: primero, las capacidades actuales, la operación y las ventas, lo que genera la rentabilidad y el flujo de caja que hace viable la operación; y segundo, donde hay nuevos mercados, proyectos inciertos, riesgos, posibles nuevas capacidades y los ingresos del mañana. Es una decisión que incomoda a la organización, ya que resulta todo un reto para una empresa hacer ambas cosas al mismo tiempo, ser una empresa ambidiestra.

Ante esto surgen dos perspectivas, la búsqueda de la diversificación y el crecimiento mediante emprendimiento corporativo en crisis empresarial y reducción de ingresos, o en bonanza con ingresos y recursos adicionales. Resulta natural para un gerente o directivo pensar en nuevos negocios ante una situación de crisis, por cualquier origen, sea competitivo, político regulatorio, o por cambios tecnológicos. Una amenaza de este tipo obliga a usar procesos de emprendimiento corporativo para sobrevivir. Por otra parte, ante contextos de crecimiento inesperado, una mayor cantidad de recursos puede invitar a extender esos resultados buscando nuevos mercados y desarrollando nuevas capacidades, dada la posibilidad de contar con más recursos para arriesgar en nuevas iniciativas.

Para algunos autores, estos procesos se dan en el marco de reorientaciones organizacionales debido a ciertos cambios externos, donde los gerentes o líderes logran visualizar la necesidad de implementar cambios radicales antes de que una crisis se materialice (Tushman et al. 1986).

Zahra, Jennings y Kuratko (1999) argumentan que, si bien algunas condiciones internas pueden estimular la implementación de emprendimientos corporativo, son los disparadores los que generan un mayor impacto en la inercia burocrática y los procesos

actuales y mayor probabilidad de provocar la decisión de iniciar la búsqueda sistemática de nuevas fuentes de ingreso.

Muchas situaciones que estimulan procesos de emprendimiento corporativo en empresas establecidas fueron identificadas en la literatura y listadas por Schindehutte, Morris y Kuratko (2000). Estas fueron agrupadas en cinco categorías que incluyen fuente (interna y externa), impulsado por oportunidad o amenaza, desde el mercado o desde la tecnología, desde arriba en la organización o desde la base operacional y si es deliberado u oportunista.

Otra forma de interpretar las situaciones que originan los procesos de emprendimiento corporativo es establecer la tipología de motivaciones que las originan Esbjörnsson y Sarri (2018), quien establece cuatro de estas: Las motivaciones económicas, vinculadas a expectativas de ganancias económicas relativamente rápidas; las motivaciones de aprendizaje, aquellas que generan ventajas competitivas con resultados económicos de largo plazo; las motivaciones generales proactivas, que pretenden anticiparse a las disrupciones antes de que ocurran; y las motivaciones generales reactivas, planteadas como respuestas a las acciones de otros actores del mercado.

De manera similar Thoren (2014) organiza estos antecedentes en tres dimensiones: Alrededor del resultado (mejorar los ingresos o ganar cuota de mercado), la postura (ofensiva y defensiva) y la adaptación del negocio (proactivas y reactivas), coincidiendo con los anteriores autores en las motivaciones de índole competitivo.

Como se relaciona en la tabla 4, para efectos de este estudio, las diferentes motivaciones estratégicas o desencadenantes del emprendimiento corporativo se agrupan en cuatro categorías de enfoque estratégico, como los son: bonanza-crisis, ofensiva-defensiva, considerando que esta categorización facilita el análisis de los resultados por permitir agrupar los diferentes enfoques de los distintos autores alrededor de las fuerzas que desde la situación económica, la relación con el mercado o la intención competitiva, son dominantes en la empresa.

Tabla 4: Motivaciones estratégicas o desencadenantes del emprendimiento corporativo

| Enfoque estratégico | Autores | Desencadenantes |
|----------------------------|--------------------|--|
| <i>Bonanza</i> | <i>Thorén</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al emprendimiento • Orientado al dinero • Exceso de capacidad • Motivo personal o no comercial • Empuje tecnológico/atracción del mercado • Iniciativa de la alta dirección • Programa estratégico en la empresa |
| | <i>Esbjörnsson</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Ganancias económicas |

| Enfoque estratégico | Autores | Desencadenantes |
|----------------------------|------------------------|--|
| | <i>Guth y Ginsberg</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Influencia de los líderes estratégicos • Estilo del liderazgo de los altos ejecutivos • Eficacia de los mandos intermedios para crear coaliciones entre compañeros formación y funcionalidad de los equipos • Estrategia y los valores/creencias fundamentales • Influencia del desempeño organizacional |
| | <i>Morris</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa de la alta dirección • Iniciativa de los empleados • Nuevo objetivo de crecimiento • Solicitud de cliente • Solicitud del proveedor • Oportunidad de exportar • Nueva materia prima |
| <i>Crisis</i> | <i>Thorén</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Postura y estilo adaptativo |
| | <i>Esbjörnsson</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Motivación económica • Motivos de aprendizaje organizacional |
| | <i>Guth y Ginsberg</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Desregulaciones • Estructura de la industria • Dinamismo y hostilidad del entorno |
| | <i>Morris</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las prácticas contables • Mejora del control de calidad • Nueva gestión • Nuevos objetivos de ventas • Problema con la logística • Disminución de los beneficios • Disminución de las ventas • Problemas de inventario • Percepción de riesgo • Mala calidad • Aumento de los costes • Normas insuficientes • Cuota de mercado decreciente |
| <i>Ofensiva</i> | <i>Thorén</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Ofensiva/oportunidad |
| | <i>Schindehutte</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Fuente interna/externa • Oportunidad/amenaza • Búsqueda sistemática o deliberada/casualidad u oportunidad • Objetivo estratégico de crecimiento |
| | <i>Guth y Ginsberg</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Influencia de la conducta de la organización • Escala de entrada en la introducción de nuevos productos |

| Enfoque estratégico | Autores | Desencadenantes |
|----------------------------|------------------------|---|
| | <i>Morris</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Nueva iniciativa de marketing • Diversificación • Expansión geográfica • Programa estratégico en curso |
| <i>Defensiva</i> | <i>Thorén</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Proactividad/anticipación • Orientación a la competencia • Desarrollo de competencia estratégica |
| | <i>Esbjörnsson</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar ventajas competitivas futuras • Preparación para posibles cambios disruptivos venideros • Reacciones a las actividades de otros actores en el mercado |
| | <i>Schindehutte</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Arriba-abajo/abajo-arriba • Relaciones públicas/imagen |
| | <i>Guth y Ginsberg</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional y procesos de gestión |
| | <i>Morris</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones públicas / imagen • Formación / mejora del personal • Nuevos equipos • Nuevas TI • Nuevos recursos • Integración vertical. |
| | <i>Zahra</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Hostilidad • Dinamismo • Heterogeneidad |

Nota: Tomado de Zahara (1991). Thorén (2014). Esbjörnsson et al. (2018). Schindehutte et al. (2000). Guth y Ginsberg (1990). Morris et al. (2015)

Por su parte, Kuratko (2000) en su artículo académico “Acontecimientos desencadenantes, espíritu empresarial y función de marketing”, identifica un listado de 40 motivaciones estratégicas o desencadenantes más específicos, derivados de situaciones competitivas empresariales a lo largo de la cadena de valor y la composición de la industria en la que se encuentra la empresa, siendo el mayor repositorio de dichos eventos desencadenantes planteados en la literatura, convirtiéndose en referente de los académicos que tratan esta materia. Estas motivaciones estratégicas o desencadenantes son agrupados en la tabla 5.

Tabla 5: Ejemplo de desencadenantes de emprendimiento corporativo específicos identificados por Kuratko

| MOTIVADORES SELECCIONADOS | MOTIVADORES CON AFINIDAD CONCEPTUAL |
|--|---|
| <i>Petición específica del cliente</i> | Reclamación de un cliente específico |
| <i>Iniciativa de la alta dirección</i> | Nueva gestión, formación del personal |
| <i>Amenaza o acción de la competencia</i> | |
| <i>Cambios en el estilo de vida/expectativas de las personas</i> | |
| <i>Programa estratégico en la empresa</i> | Iniciativa de uno o varios empleados, oportunidades internas |
| <i>Objetivo estratégico de crecimiento</i> | Disponibilidad de nuevos equipos |
| <i>Relaciones públicas/imagen</i> | |
| <i>Nueva iniciativa de marketing</i> | Disponibilidad de nuevos sistemas informáticos o en línea |
| <i>Producto o servicio sustitutivo</i> | Mala calidad de un producto o servicio existente |
| <i>Diversificación</i> | |
| <i>Disminución de la cuota de mercado</i> | Disminución de los beneficios Reducción del tamaño del mercado |
| <i>Disponibilidad de nuevos recursos</i> | |
| <i>Disminución de las ventas</i> | Nuevos objetivos de ventas |
| <i>Aumento de los costes</i> | Mejora del control de calidad, problemas de inventario |
| <i>Integración vertical</i> | Integración horizontal |
| <i>Problema con el rendimiento logístico existente</i> | |
| <i>Expansión geográfica</i> | Disponibilidad de un nuevo canal o método de distribución |
| <i>Petición de un proveedor</i> | Reclamación del proveedor, nueva inversión de un proveedor, nueva inversión de un comprador |
| <i>Exigencias normativas</i> | Percepción de un riesgo creciente, normas insuficientes, cambio en las prácticas contables |

Nota: Adaptado de Kuratko (2000)

Tomando como base un listado de motivadores estratégicos provisto por Kuratko (2000), se seleccionaron 20 de estos desencadenantes clave para su análisis en el trabajo de campo y posterior estudio estadístico. La selección se realizó bajo un criterio de afinidad conceptual, agrupando motivaciones con una estrecha relación o semejanza temática. Por ejemplo, la expansión geográfica guarda un vínculo cercano con la disponibilidad de nuevos canales o métodos de distribución en la empresa, por lo que se consideraron dentro de una misma categoría. De esta manera, el conjunto de 20 motivadores elegidos representa conceptualmente la diversidad de motivadores estratégicos, evitando repeticiones innecesarias de elementos muy cercanos a nivel de significado.

El entendimiento de las diversas categorías de desencadenantes o motivaciones estratégicos para el emprendimiento corporativo en empresas establecidas ha llevado a los autores a preguntarse si algunos son mejores que otros y el vínculo que tienen con los

resultados e impacto que finalmente se genera en las empresas (Schindehutte, Morris y Kuratko, 2000).

2.2.3. Factores que habilitan el emprendimiento corporativo

Además de comprender las situaciones que originan procesos de emprendimiento corporativo, los autores han analizado los factores que lo habilitan e impulsan. Estos factores se pueden definir como aquellos elementos y condiciones que sustentan y fomentan el desarrollo de las capacidades empresariales orientadas a la innovación y el emprendimiento dentro de una organización (Srivastava, Agrawal, 2010). Los factores pueden variar dependiendo de la empresa y el contexto en el que se desarrolla.

La Identificación de estos factores ha sido objeto de estudio para muchos investigadores, destacándose Donald Kuratko como uno de los más importantes al tratarse del autor con más publicaciones en emprendimiento corporativo, así como Srivastava y Agrawal (2010) en su artículo académico: Factores que respaldan el espíritu empresarial corporativo: un estudio exploratorio.

En uno de sus principales aportes, Kuratko et al. (1992) consolida los factores que habilitan el emprendimiento corporativo en un instrumento para medir el intraemprendimiento (IAI). Los Factores elegidos como claves en dicho mecanismo de medición fueron la disponibilidad de tiempo, la estructura organizacional y fronteras, el apoyo gerencial, la tolerancia al riesgo y la disponibilidad de recursos y recompensas. Este instrumento y los factores elegidos han sido ampliamente adoptados, siendo considerados la base para el desarrollo de múltiples análisis empíricos de emprendimiento corporativo en empresas en todo el mundo.

Otros autores han coincidido en los factores críticos para el emprendimiento corporativo identificados por Kuratko y sus colegas y han sumado algunos más. Joseph (2004) sugirió siete factores clave, que incluyen empoderamiento de empleados, ambiente libre para experimentación colaborativa, redes para conectar a los empleados, reconocimiento y motivación, oportunidades para el crecimiento individual y como equipo, aceptación del cambio y la ambigüedad, y aceptación del riesgo. Por su parte, Gupta et al. (2003) identificó cuatro prerequisites en su análisis de la literatura: promoción de iniciativas de emprendimiento, un proceso continuo de generación y explotación de ideas, una visión clara y comunicada del emprendimiento, y recursos adecuados y disponibles para la ejecución de las iniciativas.

Hornsby et al. (1992) así como Schindehutte, Morris (2000) propusieron factores como: soporte de la administración, autonomía o "discreción del trabajo", recompensas, disponibilidad de tiempo y límites o estructura organizacional de apoyo. Por su parte, Kuratko, et al. (2014), en su estudio denominado "Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship", proponen un marco de diagnóstico de cuatro dimensiones

para evaluar el ambiente interno de una empresa en relación con el emprendimiento corporativo: cultura, recursos, estructura y liderazgo (Kuratko et al. 2014).

Consecuentemente, Urbano et al. (2022) desarrollaron un modelo en el que identificaron los antecedentes habilitadores de procesos de emprendimiento corporativo y, siguiendo con la línea de otros autores, son agrupados en tres niveles: individuales, organizacionales y ambientales. A nivel individual, se destacan factores los valores emocionales, voluntad de cambio y compromiso, y a nivel extrínseco se destacan las recompensas, premios y reconocimiento y compensación.

A nivel organizativo, se identifican factores como la estructura y características de la empresa, el papel de los directivos en especial el apoyo de los directivos al espíritu empresarial y la diversidad en los equipos de alta dirección; también se destacan factores de recursos y capacidades, así como factores relacionados con el puesto de trabajo como la autonomía, presencia de planes de negocio y relación con otros socios implicados. Finalmente, a nivel ambiental, aparecen factores como el cambio tecnológico, la intensidad competitiva, siendo importantes además aquellos factores de orden institucional como el entorno social y político, la política del gobierno, la política tecnológica y la cultura nacional.

Por otra parte, Srivastava y Agrawal (2010) a través de su estudio exploratorio de los factores que favorecen el espíritu empresarial en las empresas tal y como los perciben los empleados, identificaron tres categorías de factores claves que soportan el emprendimiento corporativo: institucionales, individuales y ambientales. Los factores institucionales son los identificados en el Intrapreneurial Assessment Instrument (IAI), es decir, el apoyo de la dirección a la iniciativa empresarial, discreción en el trabajo, recompensas/refuerzo, disponibilidad de tiempo y límites organizativos. Entre los factores individuales se nombran la especialización del personal, la actitud de la gerencia, la capacidad de recursos de la organización. En cuanto al enfoque ambiental, Srivastava y Agrawal (2010) mencionan factores referenciados de las investigaciones de varios autores, tales como: incentivos y control del sistema (Sathe, 1985), mercado y enfoques de ingreso (Roberts y Berry, 1985) y demanda impulsada por el mercado frente a demanda impulsada por la tecnología (Ellis y Taylor, 1987).

Para identificar los factores críticos que soportan el emprendimiento corporativo, se analizó la frecuencia con la que fueron mencionados por los autores líderes en esta temática. Se consideró alta frecuencia si el factor (o sus palabras clave) fue identificado en más de 10 publicaciones, media frecuencia entre 5 y 10 publicaciones, y baja por debajo de 5. Como resultado de este proceso, se seleccionaron los factores que presentaron mayor frecuencia en las investigaciones, tal como se refleja en la tabla 6.

Tabla 6: Factores Emprendimiento corporativo por autor

| Factor | Enfoque | Autores | Frecuencia de publicación |
|--|-----------------------|---|----------------------------------|
| <i>Respaldo de la gerencia y recursos (Apoyo de la dirección a la iniciativa empresarial, soporte de la administración, apoyo de los directivos al espíritu empresarial)</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009; Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001; Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990; Quinn, 1985; Hisrich & Peters, 1986; MacMillan et al., 1986; Sykes & Block, 1989; Stevenson & Jarillo, 1990; Damanpour, 1991; Kuratko, Hornsby, & Montagno, 1993; Pearce, Kramer & Robbins, 1997, Hornsby et al. 1999; Kemelgor, 2002; Schindehutte, Morris, y Kuratko, 2008; Antoncic and Zorn, 2004</i> | <i>Alta frecuencia</i> |
| <i>Personas: (Recompensas/refuerzo, premios y reconocimiento y compensación)</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009; Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001; Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990); Kanter, 1985; Sathe, 1985; Barringer y Milkovich, 1998; Kanter, 1985; Sathe, 1985; Barringer and Milkovich, 1998; Hornsby, et al., 1993; Schindehutte, Morris, y Kuratko, 2008.</i> | <i>Alta frecuencia</i> |
| <i>Ejecución de proyectos: Disponibilidad de tiempo, discreción en el trabajo, autonomía o “discreción del trabajo”, límites organizativos</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009; Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001; Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990; Schindehutte, Morris, y Kuratko, 2008; Urbano, Turro, Wright y Zahra, 2022; Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009; Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001; Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990; Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022.</i> | <i>Mediana frecuencia</i> |
| <i>Estructura, organizacional y soporte: Estructura y características de la empresa, recursos y capacidades organizacionales</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Adonisi, 2002; Hornsby, et al., 1993; Demirkan et al., 2019; Srivastava y Agrawal, 2010; Urbano, Turro, Wright y Zahra, 2022; Greenberg y Baron, 1997, p.505; Burgelman and Sayles, 1986; Hornsby, et al., 1993.</i> | <i>Mediana frecuencia</i> |
| <i>Visión e intención estratégica de los líderes: Liderazgo, diversidad en los equipos de alta dirección</i> | <i>Individual</i> | <i>Kuratko, Hornsby, 2009; Covin 1991; Demirkan, Yang, Jiang, 2019; Popowska, 2020; Verma, S., & Mehta, M, 2022; Mehta, M, 2020; Hough, J., & Scheepers, R, 2008; Kuratko, D. F, 2017; Shafique, I., & Kalyar, M. N, 2018.</i> | <i>Mediana frecuencia</i> |

| Factor | Enfoque | Autores | Frecuencia de publicación |
|---|-----------------------|--|----------------------------------|
| <i>Cultura organizacional</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Chung and Gibbons, 1997; Demirkan et al., 2019; Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M, 2014; Yildiz, M. L, 2014; Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V, 1999; Paunovic, S., & Dima, I. C, 2014.</i> | <i>Mediana frecuencia</i> |
| <i>Gestión estratégica del conocimiento: Gestión del conocimiento</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Guadamillas, F., Donate, M. J., & Pablo, J. D. S. D, 2008; Bahrami, M., Salehi, M., & Korkmaz, S, 2014; Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A, 2017; Ansari, P., & Tabrizi, R. S, 2012.; Khalil, M. A., Khalil, M. K., & Khalil, R, 2022.</i> | <i>Mediana frecuencia</i> |
| <i>Entorno social y político; entorno institucional</i> | <i>Ambiental</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022; Demirkan, Yang, Jiang, 2019.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Política del gobierno; intervención directa e indirecta de los gobiernos</i> | <i>Ambiental</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022; Demirkan, Yang, Jiang, 2019.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Intensidad competitiva; dinamismo y hostilidad del mercado</i> | <i>Ambiental</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022; Covin, Slevin, 1991.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Valores emocionales</i> | <i>Individual</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Voluntad de cambio y compromiso</i> | <i>Individual</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Presencia de planes de negocio</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Relación con otros socios implicados</i> | <i>Ambiental</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Cambio tecnológico</i> | <i>Ambiental</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Política tecnológica</i> | <i>Ambiental</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Cultura nacional</i> | <i>Ambiental</i> | <i>Urbano, Turro, Wright, Zahra, 2022.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Ciclo de vida de la industria</i> | <i>Ambiental</i> | <i>Covin, Slevin, 1991.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Sofisticación tecnológica</i> | <i>Organizacional</i> | <i>Covin, Slevin, 1991.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |
| <i>Colaboración y alianzas</i> | <i>Ambiental</i> | <i>Popowska, 2020.</i> | <i>Baja frecuencia</i> |

Nota: Construcción propia a partir de la recolección de distintos autores.

Este resumen de frecuencia establece una mayor relevancia para los autores en los siguientes factores: Respaldo de la gerencia y recursos, cultura organizacional, personas (que incluye reconocimiento, valores individuales y la conformación de equipos) estructura, organizacional y soporte, ejecución de proyectos (que incluye disponibilidad de tiempo,

autonomía y la capacidad de materializar en iniciativas de innovación), visión e intención estratégica de los líderes y gestión estratégica del conocimiento.

A partir de esta revisión de la literatura, se ha identificado una brecha en la evidencia empírica de los factores que propician el emprendimiento corporativo (Srivastava y Agrawal, 2010; Hornsby et al. 2009; De Jong, Parker, Wennekers y Wu, 2011). Esta carencia, dificulta la comprensión de la importancia y el impacto de dichos factores, y obstaculiza la explicación de cómo estas capacidades se relacionan con el éxito en la implementación de los procesos de emprendimiento corporativo.

2.2.4. Instrumentos para medir el emprendimiento corporativo

El interés en medir el emprendimiento corporativo en las empresas a partir de la identificación de los factores más críticos ha generado diversos métodos e instrumentos con amplia difusión académica.

Más allá del instrumento "IAI" de Kuratko et al. (1992), los más destacados incluyen el Orientación emprendedora (EO), la Escala de Orientación Emprendedora (EOS), la Escala de Actitud Emprendedora (EAS) y el "Instrumento de Evaluación del Emprendimiento Corporativo" (CEAI).

El EO es una orientación estratégica a nivel de empresa que captura las prácticas de formulación de estrategias, las filosofías gerenciales y los comportamientos de la empresa que son de naturaleza empresarial. En muchas aplicaciones, el EO ha adoptado la perspectiva de Miller que combina la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos (Miller D, 2011).

La EOS evalúa seis dimensiones: innovación, asunción de riesgos, proactividad, competitividad, orientación al logro y orientación al aprendizaje (Gorostiaga et al, 2019). Por su parte, la EAS es un instrumento unidimensional que consta de 15 ítems y se utiliza para evaluar y medir las características de los emprendedores (Gorostiaga et al, 2019).

Otro instrumento importante en el contexto del emprendimiento corporativo es el Instrumento de Evaluación del Emprendimiento Corporativo (CEAI). Este instrumento mide los factores organizativos internos clave que influyen en las actividades y resultados empresariales de una empresa. Estos incluyen el apoyo de la alta dirección, la discreción laboral, las recompensas/refuerzo y la disponibilidad de tiempo (Holt, 204). La evidencia acumulada sobre la confiabilidad y validez del CEAI respalda su eficacia como herramienta de evaluación.

Todos los instrumentos referenciados, más allá de su nivel de difusión, coinciden en factores claves elegidos, aunque son nombrados de maneras muy diversas, y buscan vincular la existencia de estos en las empresas con la intensidad de las actividades de emprendimiento o directamente con el éxito en el emprendimiento corporativo.

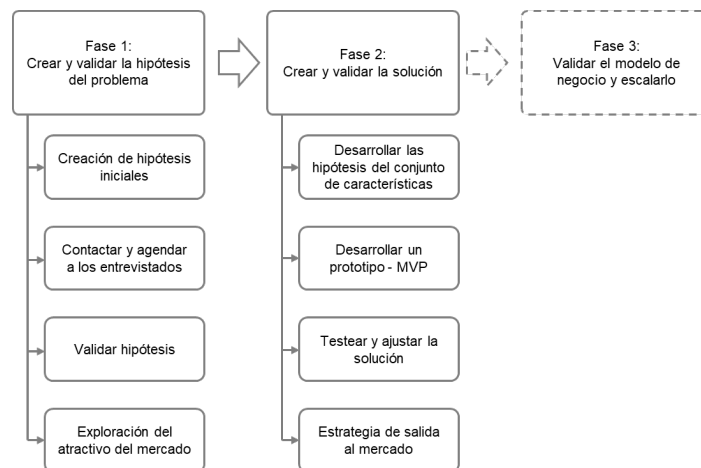
2.2.5. El proceso de emprendimiento corporativo

El emprendimiento corporativo en una organización se soporta en múltiples factores para una correcta implementación, ya que depende de una combinación de filosofías de gestión de innovación, modelos de gestión humana y pensamiento estratégico prospectivo, que se materializa en el proceso de búsqueda, análisis y desarrollo de iniciativas de nuevos negocios con métodos y técnicas diversas.

Como se muestra en la figura 5, dicho proceso de generación de nuevos negocios, que sucede con las mismas etapas, metodologías y herramientas entre el emprendimiento y el intra emprendimiento, tiene múltiples aproximaciones y métodos, pero el más difundido es fundamentado por las propuestas metodológicas de Ries y Blank con su método “*Lean Start up*” (Blank, 2018).

Esta metodología propone centrarse en el entendimiento de los clientes y sus problemas para generar soluciones a la medida de dichas necesidades, siendo desarrolladas a partir de ciclos de identificación de hipótesis, experimentación y prototipado, previo a su llegada al mercado (Gustafsson, 2012).

Figura 5: El proceso Lean Startup



Nota: Tomado de Bortolini, et al. (2021).

Otros autores, han popularizado métodos derivados del “Design thinking”, que sigue la misma premisa de enfocarse en la comprensión del cliente y sus necesidades. Estos enfoques utilizan diversas técnicas etnográficas para diseñar soluciones que posteriormente se someten a pruebas para validar hipótesis y mejorar los prototipos, como se ilustra en la figura 6.

Figura 6: Proceso de pensamiento de diseño



Nota: Tomado de Neilcreates (2023).

Un factor de análisis clave en el desarrollo de negocios a partir de técnicas del Design Thinking es la búsqueda de oportunidades de negocios en la intersección de validaciones de deseabilidad, factibilidad y viabilidad (Ingle, 2013), tal y como se ilustra en la figura 7. La deseabilidad se refiere a la evidencia de que el problema foco existe, las alternativas de solución actual no son suficientes, el segmento de mercado es atractivo en su tamaño y la propuesta de valor generada es atractiva para dichos clientes y soluciona el problema.

La factibilidad es cumplida cuando se dominan los aspectos técnicos que permiten implementar la oferta y el negocio, y la viabilidad se alcanza cuando las cifras financieras, esencialmente ingresos y costos, reflejan una potencial ganancia.

Figura 7: Los 3 atributos clave de una solución con Design Thinking

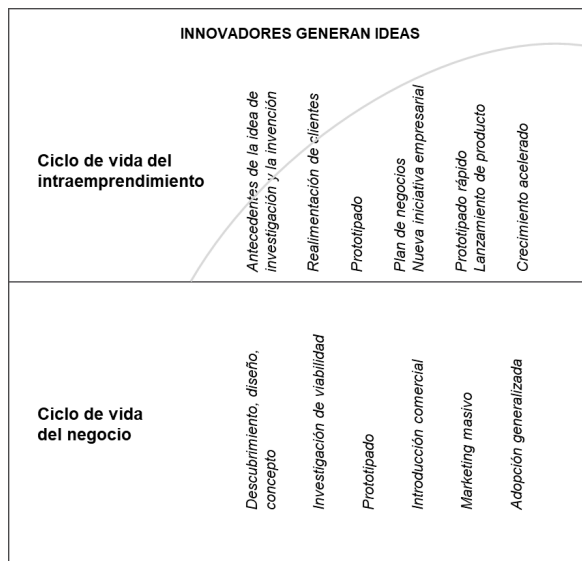


Nota: Tomado de Vargas (2018).

Los procesos de emprendimiento modernos fusionan muchas de estas metodologías para establecer las etapas bajo las cuales un negocio es creado. Meng y Roberts (1996) definen el ciclo de vida de la creación de nuevo negocio con ocho etapas fundamentales como se

relaciona en la figura 8: el descubrimiento, el diseño del concepto, el análisis de factibilidad, el prototipado, lanzamiento al mercado, mercadeo masivo y adopción.

Figura 8: Pasos para crear una mentalidad de "startup" sostenible dentro de una organización establecida

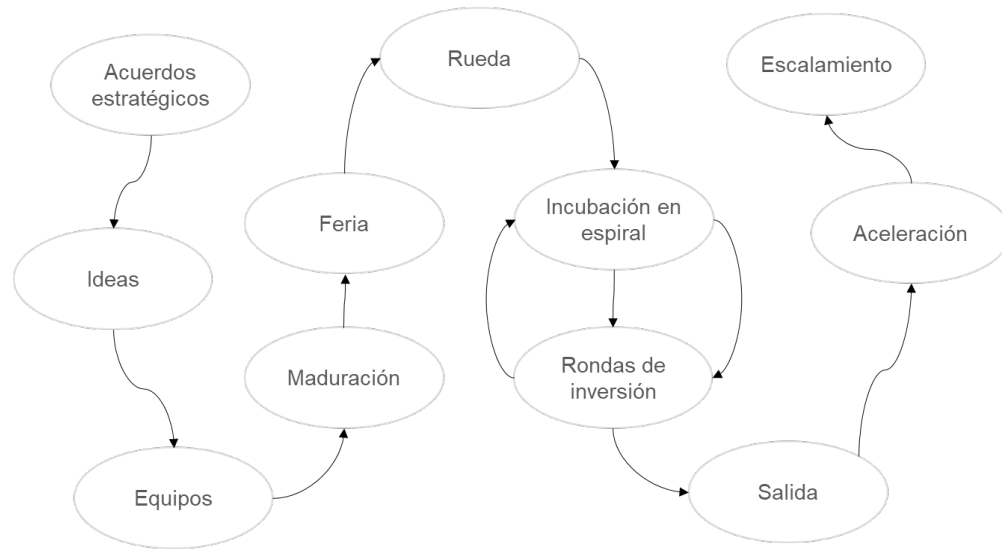


Nota: Adaptado de Zhao (2013).

En Colombia, el programa Mega innovadores, financiado parcialmente con dineros públicos, liderado por Innpulsa Colombia, y operado por la compañía de consultoría 10X Thinking SAS entre 2018 y 2021, implementó un modelo de acompañamiento al intraemprendimiento en compañías colombianas, que pretendía desarrollar capacidades y analizar y desarrollar una serie de nuevas iniciativas de negocios (iNNpulsa, 2018).

El método utilizado partía de un entendimiento del emprendimiento corporativo en tres etapas como detalla la figura 9: descubrimiento, incubación y aceleración, pero tenía un alcance limitado de intervención a la primera fase de la incubación, es decir, prefactibilidad, y se apalancaba en una mezcla de metodologías de Design Thinking, Lean Startup, Stage Gate y metodologías ágiles.

Figura 9: Proceso de Emprendimiento Corporativo



Nota: Tomado 10X Thinking (2021)

En este modelo, el descubrimiento va desde la idea, que puede originarse en la identificación de un problema, un interés organizacional en un territorio de mercado o un deseo de acercarse a una solución existente en el mercado, hasta un concepto de negocio, que requiere una definición de segmento de mercado, diseño de propuesta de valor, validación de deseabilidad, diseñar un prototipo de baja resolución y estimaciones de mercado.

El concepto usualmente toma forma de pitch de negocios o de caso de negocio, construido con el fin de ser presentado a tomadores de decisión en la empresa para recibir vistos buenos y recursos para el desarrollo de la siguiente etapa.

La etapa de incubación inicia con el concepto de negocio desarrollado y termina en la implementación de un mínimo producto viable con el cual se tienen validaciones comerciales, obteniendo usualmente el primer ingreso y se valida la factibilidad y la viabilidad, además de métricas claves como tracción de mercado, costo de adquisición del cliente, tasa de abandono e ingresos recurrentes. El nombre incubación está explicado por el soporte que se le da a la nueva iniciativa, usualmente en el desarrollo de la oferta, la consolidación de los canales y el modelo de operación necesario.

La etapa de aceleración se da con una consolidación de la oferta en el mercado, el inicio de tasas aceleradas de crecimiento y se fundamenta en rodear el incipiente modelo de negocio de las funciones típicas de una empresa, como mercadeo, fuerza comercial, soporte administrativo, procesos operativos y de abastecimiento y modelos de gobierno, entre otros.

3. PROBLEMA

La implementación con éxito de ciclos de emprendimiento corporativo depende de múltiples antecedentes, donde inciden tanto las motivaciones estratégicas previas como los factores críticos que posee la organización.

Diversos autores han dejado una estela de temáticas estudiadas, pero dejando notables vacíos a la hora de explicar el por qué una compañía inicia un proceso de emprendimiento corporativo, (Riar Et al 2022) es decir, las motivaciones estratégicas y lo que origina que una empresa establecida incomode sus procesos y empleados y rete su modelo de negocio, sumando también un profundo debate sobre el cómo, es decir, los factores claves, que si existen potenciarán y facilitarán el los resultados deseados y si no existen obstaculizaran alcanzarlos.

En cuanto a dichas motivaciones o antecedentes estratégicas, Esbjörnsson y Sarri (2018) afirman que su estudio, y específicamente, su entendimiento empírico es limitado y relativamente reciente, y los instrumentos más extendidos para medir el emprendimiento corporativo, como lo son el “entrepreneurial orientation” (EO) y el “entrepreneurial management” (EM), “asumen las razones para emprender corporativamente más que intentar establecerlas empíricamente” (Thorén, 2014, p.266).

Comprender las motivaciones o antecedentes permite entender las condiciones que impulsan a directivos de empresas establecidas a tomar la decisión de iniciar implementaciones de emprendimientos corporativos y a prever cuando estas situaciones o antecedentes se estén dando en el entorno empresarial, de manera que la compañía se pueda preparar para afrontar un proceso de emprendimiento corporativo que sin duda incomodará a la estructura organizacional en pleno.

Por otra parte, cuando una organización toma la decisión de incursionar en procesos de emprendimiento corporativo, la siguiente pregunta a responder es como se llevará a cabo, y ahí los factores críticos actúan como habilitadores u obstaculizadores.

Si bien muchos autores han desarrollado sus investigaciones para identificar los factores más críticos tanto ambientales, como individuales, se identifica una brecha en la evidencia empírica (Srivastava y Agrawal, 2010; Hornsby et al. 2009; De Jong, Parker, Wennekers y Wu, 2011) lo que dificulta el entendimiento de la criticidad de los diversos factores y obstaculiza explicar la relación de dichas capacidades con el éxito en la implementación y la captura en el mercado de los resultados de los procesos de emprendimiento corporativo.

A esto se suma que los análisis de factores que habilitan el emprendimiento corporativo por fuera de Norteamérica y Europa Occidental son explícitamente requeridos por investigadores a nivel mundial.

Por ejemplo, Demirkan (2019, p. 3) establece que “Si bien hay una abundante revisión de la literatura sobre la EC en general en términos de los impulsores del constructo, los

contextos que contribuyen a ella y los resultados faltan revisiones sobre la EC específicamente en el contexto de los mercados emergentes. Los mercados emergentes varían de los mercados desarrollados institucional, económica, cultural, social y tecnológicamente”.

A su vez, Popowska (2020, p. 78) plantea “El mayor número de estudios conceptuales se ha realizado en los países anglosajones, lo que ha cambiado solo en los últimos años gracias a investigadores chinos y de Europa occidental. En consecuencia, la principal evidencia teórica y empírica proviene de un entorno económico y una cultura empresarial bastante similares. Falta la evidencia de las economías de mercado emergentes”.

Vincular las situaciones estratégicas que originan la decisión de emprender y el impacto de los factores claves con los procesos que efectivamente fueron exitosos en una muestra de empresas medianas y grandes Colombianas, realizando el análisis bajo condiciones medioambientales similares entre todas las empresas permite establecer el terreno más adecuado bajo el cual el emprendimiento corporativo en empresas establecidas medianas y grandes se debe ejecutar, aportando al estudio sistemático del fenómeno de emprendimiento corporativo e impulsando decididamente las decisiones empresariales alrededor del emprendimiento corporativo en países en desarrollo.

4. PREGUNTA

¿Qué impacto tienen las motivaciones o desencadenantes estratégicos y contar con factores o capacidades críticas para el emprendimiento corporativo en la implementación con éxito de un proceso de intraemprendimiento en una empresa establecida, ambidiestra y mediana o grande?

5. HIPÓTESIS

Las hipótesis validadas en el marco de la investigación son:

Hipótesis 1: En los tomadores de decisión de las empresas establecidas existe conciencia de que el emprendimiento corporativo, específicamente intraemprendimiento bajo premisas de ambidiestrismo, es difícil e incómoda a la organización, pero la necesidad de crecer y sus resultados obligan a implementarlo.

Hipótesis 2: Algunas situaciones estratégicas previas o desencadenantes impulsan la implementación de procesos de emprendimiento corporativo en empresas grandes establecidas, siendo más frecuentes las vinculadas a los nuevos beneficios económicos o a las amenazas al negocio actual.

Hipótesis 3: La implementación con éxito de un proceso de intraemprendimiento, construyendo un mínimo producto viable que genere primeros ingresos, en una empresa grande ambidiestra depende de contar con una serie de factores claves, asociados a las decisiones gerenciales, la estructura organizacional y la cultura.

Hipótesis 4: Los factores críticos organizacionales tienen un mayor impacto en el éxito de un proceso de emprendimiento corporativo que los atribuibles a los empleados, su formación previa y valores.

6. OBJETIVOS

6.1. Objetivo general

Establecer empíricamente la relación entre los detonantes estratégicos que motivan a una empresa establecida al intraemprendimiento, los factores o capacidades para innovar claves y el alcanzar un negocio con producto mínimo viable y una primera venta, en un proceso de emprendimiento corporativo, en un conjunto de 50 empresas medianas y grandes colombianas.

6.2. Objetivos específicos

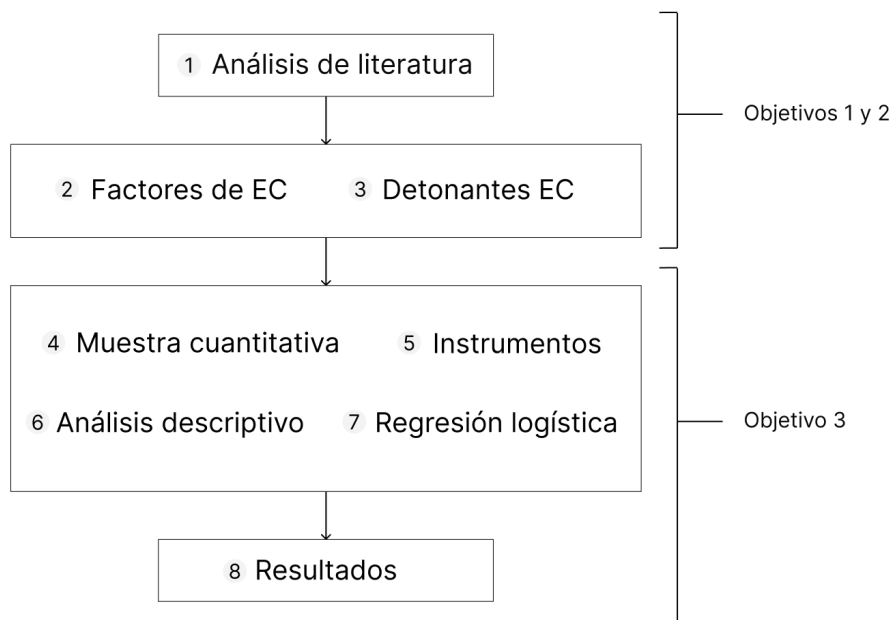
- Identificar las situaciones estratégicas previas o detonantes que impulsan a compañías medianas o grandes establecidas incursionen en procesos de emprendimiento corporativo
- Establecer cuáles son los factores claves o capacidades que habilitan el proceso de emprendimiento corporativo en una empresa ambidiestra
- Determinar empíricamente la relación entre los detonantes estratégicos y los factores claves para el emprendimiento corporativo en la implementación con éxito de un proceso de intraemprendimiento, bajo la modalidad de ambidestramiento, en 50 empresas medianas y grandes colombianas.

7. METODOLOGÍA

La presente investigación, como lo muestra la figura 10 parte de un análisis de la literatura para identificar los motivadores o detonantes estratégicos del emprendimiento corporativo en las empresas y los factores claves que lo habilitan, seleccionados a partir de su relevancia y frecuencia de identificación en los principales autores de dichas temáticas a nivel mundial.

La metodología luego involucra el análisis de estadística descriptiva, seguido de la implementación de un modelo de regresión logística aplicado al conjunto de datos obtenidos a partir de una muestra representativa de empleados pertenecientes a 50 empresas. Dichos datos fueron recolectados mediante la aplicación de cuestionarios sobre emprendimiento corporativo, complementados con entrevistas semi estructuradas llevadas a cabo con los líderes de innovación o nuevos negocios en dichas organizaciones.

Figura 10: Desarrollo metodológico para cada objetivo específico



Nota: Construcción propia

La regresión logística es un método estadístico utilizado para modelar y predecir variables dependientes binarias o dicotómicas, es decir, variables que toman solo dos valores posibles LaValley, (2008). En este caso, se elige este método ya que se pretende determinar

la relación en la ocurrencia de los factores y el “éxito” o “fracaso” en la implementación de un proceso de emprendimiento corporativo en estas empresas.

Este enfoque metodológico permite obtener un análisis profundo y riguroso de los factores que inciden en el emprendimiento corporativo, así como identificar las características y las perspectivas de los empleados y líderes de innovación en relación con dicho fenómeno.

7.1. Muestra

Se realizó la selección de una muestra con más de 450 empleados pertenecientes a 50 compañías grandes y medianas colombianas de diversos sectores económicos, tal y como lo muestra la tabla 71. A esto se sumó la selección de un líder por empresa para indagar por los resultados obtenidos en el proceso de emprendimiento corporativo, quien es el responsable de la función de innovación o nuevos negocios y cuenta con una visión holística de la experiencia de la empresa.

Todas las empresas seleccionadas hicieron parte entre 2018 y 2021 de un programa de búsqueda y maduración de nuevas fuentes de ingresos mediante intraemprendimiento, financiado parcialmente por un fondo de apoyo al empresariado del Estado Colombiano llamado Mega innovadores y liderado por Innpulsa Colombia.

Es importante destacar que todas las compañías seleccionadas en la muestra se clasifican dentro de la categoría de empresas grandes o medianas, ya sea por la cantidad de ingresos o por el número de empleados que las conforman. La focalización en este segmento de empresas es debido a que es en este grupo donde se da una mayor intensidad de uso del emprendimiento corporativo e innovación como mecanismo de diversificación (Schaeffer, 2015).

Tabla 7: Listado de empresas pertenecientes a la muestra

| <i>Empresa</i> | <i>Ingresos 2019 (Millones de pesos)</i> | <i>Tamaño</i> | <i># empleado</i> | <i>Sector</i> | <i>Ciudad - Departamento</i> |
|----------------|--|---------------|-------------------|------------------------------|------------------------------|
| Empresa 1 | \$ 113.005 | Grande | 760 | Investigación de mercados | Cundinamarca |
| Empresa 2 | \$ 60.532 | Grande | 218 | Alimentos | Magdalena |
| Empresa 3 | \$ 228.809 | Grande | 904 | Industrial | Antioquia |
| Empresa 4 | \$ 157.096 | Grande | 380 | Farmacéutico | Cundinamarca |
| Empresa 5 | \$ 33.148 | Mediana | 159 | Alimentos | Valle del Cauca |
| Empresa 6 | \$ 156.166 | Grande | 143 | Financiero | Cundinamarca |
| Empresa 7 | \$ 15.612 | Mediana | 17 | Información y Comunicaciones | Cundinamarca |
| Empresa 8 | \$ 27.597 | Grande | 360 | Turismo | Magdalena |

| <i>Empresa</i> | <i>Ingresos 2019 (Millones de pesos)</i> | <i>Tamaño</i> | <i># empleado</i> <i>s</i> | <i>Sector</i> | <i>Ciudad - Departamento</i> |
|----------------|--|---------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Empresa 9 | \$ 132.356 | Grande | 268 | Transporte | Antioquia |
| Empresa 10 | \$ 115.778 | Grande | 692 | Servicios | Antioquia |
| Empresa 11 | \$ 1.192.189 | Grande | 12600 | Caja de compensación | Cundinamarca |
| Empresa 12 | \$ 1.303.446 | Grande | 4700 | Caja de compensación | Antioquia |
| Empresa 13 | \$ 210.242 | Grande | 1194 | Caja de compensación | Caldas |
| Empresa 14 | \$ 308.595 | Grande | 900 | Cámara de Comercio | Cundinamarca |
| Empresa 15 | \$ 11.219 | Grande | 147 | Cámara de Comercio | Caldas |
| Empresa 16 | \$ 44.150 | Grande | 400 | Información y Comunicaciones | Cundinamarca |
| Empresa 17 | \$ 761.390 | Grande | 1950 | Información y Comunicaciones | Cundinamarca |
| Empresa 18 | \$ 3.372.460 | Grande | 17000 | Manufactura | Valle de Cauca |
| Empresa 19 | \$ 344.108 | Grande | 1960 | Comunicación | Cundinamarca |
| Empresa 20 | \$ 132.356 | Grande | 268 | Transporte | Antioquia |
| Empresa 21 | \$ 237.262 | Grande | 1246 | Construcción | Antioquia |
| Empresa 22 | \$ 734.634 | Grande | 1246 | Construcción | Antioquia |
| Empresa 23 | \$ 18.948 | Grande | 618 | Alimentos | Atlántico |
| Empresa 24 | \$ 704.796 | Grande | 5246 | Textil | Antioquia |
| Empresa 25 | \$ 137.549 | Grande | 454 | Servicios | Cundinamarca |
| Empresa 26 | \$ 12.503 | Mediana | 86 | Manufactura | Cundinamarca |
| Empresa 27 | N/A | Grande | N/A | Servicios | Cundinamarca |
| Empresa 28 | \$ 428.756 | Grande | 831 | Telecomunicaciones | Antioquia |
| Empresa 29 | \$ 579.245 | Grande | 3081 | Alimentos | Cundinamarca |
| Empresa 30 | \$ 270.222 | Grande | 101 | Farmacéutico | Antioquia |
| Empresa 31 | \$ 7.069 | Mediana | 40 | N/A | N/A |
| Empresa 32 | \$ 54.401 | Grande | | Servicios | Valle del Cauca |
| Empresa 33 | \$ 14.041 | Grande | 530 | Construcción | Cundinamarca |
| Empresa 34 | \$ 68.210 | Grande | | Manufactura | Valle del Cauca |
| Empresa 35 | \$ 122.116 | Grande | 404 | Comercio al por mayor | Cundinamarca |
| Empresa 36 | \$ 106.408 | Grande | N/A | Comercio al por mayor | Antioquia |
| Empresa 37 | \$ 678.963 | Grande | 76 | Explotación de minas y canteras | Cundinamarca |
| Empresa 38 | \$ 52.444 | Grande | 204 | Alimentos | Magdalena |
| Empresa 39 | \$ 810.721 | Grande | 2829 | Farmacéutico | Atlántico |
| Empresa 40 | \$ 277.396 | Grande | 260 | Alimentos | Cundinamarca |
| Empresa 41 | \$ 252.137 | Grande | 3285 | Manufactura | Antioquia |
| Empresa 42 | \$ 12.460 | Grande | 103 | Manufactura | Santander |

| <i>Empresa</i> | <i>Ingresos 2019 (Millones de pesos)</i> | <i>Tamaño</i> | <i># empleado</i> <i>s</i> | <i>Sector</i> | <i>Ciudad - Departamento</i> |
|----------------|--|---------------|-------------------------------|---------------|------------------------------|
| Empresa 43 | \$ 622.079 | Grande | 5176 | Servicios | Antioquia |
| Empresa 44 | \$ 331.005 | Grande | 10223 | Servicios | Valle del Cauca |
| Empresa 45 | \$ 105.000 | Grande | 120 | Manufactura | Cundinamarca |
| Empresa 46 | \$ 38.819 | Grande | 380 | Servicios | Antioquia |
| Empresa 47 | \$ 62.130 | Grande | 302 | Transporte | Antioquia |
| Empresa 48 | \$ 733.842 | Grande | 1147 | Alimentos | Cundinamarca |
| Empresa 49 | \$ 74.410 | Grande | 541 | Manufactura | Antioquia |
| Empresa 50 | \$ 170.152 | Grande | 383 | Manufactura | Valle del Cauca |

7.2. Descripción de variables

Las variables para el análisis propuesto emanan de las hipótesis planteadas: La existencia de dificultades o incomodidades en las empresas para desarrollar emprendimiento corporativo, los desencadenantes estratégicos o motivaciones del emprendimiento corporativo identificados, los factores claves que lo habilitan y una variable dependiente, que representa el éxito en un ciclo o proceso de emprendimiento corporativo en una empresa ambidiestra y grande o mediana, que se materializa en el desarrollo de un prototipo funcional, que ha sido validado por el mercado y que ya ha generado algún ingreso. También, se identifican dos variables de control: tamaño de la empresa y sector, para enriquecer el análisis.

Con relación a los factores, se trata de capacidades organizacionales que facilitan, habilitan o impulsan el desarrollo e implementación del emprendimiento corporativo en la empresa. Para este estudio, se llevó a cabo un análisis bibliográfico que permitió identificar una amplia lista de estos factores considerando los principales autores en el campo del emprendimiento corporativo. Como se mostró en la tabla 3, del análisis realizado se seleccionaron siete factores fundamentados considerando la frecuencia con las que aparecieron en la bibliografía estudiada.

Los factores seleccionados son: 1) Respaldo de la gerencia y recursos, 2) Cultura organizacional, 3) Personas, 4) Estructura organizacional y soporte, 5) Ejecución de proyectos, 6) Visión e intención estratégica de los líderes y 7) Gestión estratégica del conocimiento. Estos son definidos a continuación en la tabla 8.

Tabla 8: Factores de emprendimiento corporativos seleccionados

| Factor | Descripción de los factores |
|--|---|
| <i>Respaldo de la gerencia y recursos</i> | Conjunto de acciones por parte de los directivos para apoyar, facilitar y promover el comportamiento emprendedor en la organización, a partir del liderazgo, el patrocinio del desarrollo de nuevos negocios, la generación de espacios para innovar, asignando recursos como espacios, tiempo del personal y otros recursos necesarios. |
| <i>Cultura organizacional</i> | Rasgos culturales y conjunto de políticas que soportan el emprendimiento corporativo en la organización, al permitir flexibilidad, experimentación, mitiga la aversión al riesgo y la búsqueda de nuevas oportunidades. |
| <i>Personas</i> | Conjunto de políticas de la organización que permiten la participación cotidiana en proyectos de innovación, generan incentivos y recompensas y potencian las características y capacidades de los empleados. |
| <i>Estructura organizacional y soporte</i> | La estructura organizacional soporta el proceso de emprendimiento corporativo con mecanismos para captura de señales del entorno y de alertas tempranas, tecnologías de la información y comunicación, redes, y la capacidad de buscar financiación de diversas fuentes. |
| <i>Ejecución de proyectos</i> | La empresa cuenta con los procedimientos y mecanismos que permiten una correcta planeación y ejecución de proyectos estratégicos en el marco del emprendimiento corporativo. Permite a los empleados tiempo flexibles, promueve tolerancia al fracaso y la posibilidad de asumir riesgos, y establece mecanismos para evaluar, seleccionar y utilizar innovaciones. |
| <i>Visión e intención estratégica de los líderes</i> | La empresa cuenta con una planeación de la innovación declarada que incluye los elementos propios del emprendimiento corporativo, con metas, recursos y visión de futuro, que promueve la implementación de procesos de desarrollo de nuevos negocios |
| <i>Gestión estratégica del conocimiento</i> | En la empresa se cuenta con un programa de gestión del conocimiento que permite la generación, presentación, almacenamiento, transferencia, transformación, aplicación, integración y protección del conocimiento organizacional |

Nota: Construcción propia

Otro componente para el análisis son las motivaciones estratégicas o desencadenantes del emprendimiento corporativo, los cuales se entienden como las motivaciones estratégicas intrínsecas que impulsan a una empresa a embarcarse en un proceso de emprendimiento corporativo. Al igual que los factores, estos desencadenantes o motivaciones se identificaron a través de una amplia revisión bibliográfica que tomó en cuenta a los autores más citados en este ámbito.

Los desencadenantes identificados, fueron categorizados en dos grupos; por una parte, se agruparon en función de su enfoque estratégico, obteniendo cuatro tipologías de desencadenantes: 1) Defensiva-Amenaza, 2) Ofensivo-Oportunidad, 3) Crisis y 4) Bonanza, y son definidos en la tabla 9.

Tabla 9: Definiciones de desencadenantes estratégicos emprendimiento corporativo

| Desencadenante estratégico | Definición |
|-----------------------------------|---|
| <i>Defensiva-Amenaza</i> | Ante amenazas competitivas, cambios en los mercado y cambios tecnológicos, se abordan procesos de emprendimiento corporativo con el fin de superar dichas amenazas y asegurar la sostenibilidad de la empresa. |
| <i>Ofensivo-Oportunidad</i> | Ante la existencia de brechas en el mercado o debilidad de competidores que pueden ser explotadas para crear un nuevo negocio o para expandir su oferta de productos o servicios, la empresa aborda procesos de emprendimiento corporativo para capturar valor y crecimiento. |
| <i>Crisis</i> | Situaciones de crisis empresarial como reducción de ingresos por cualquier origen o aspectos competitivos, así como aspectos externos políticos, regulatorios, o por cambios tecnológicos, motivan la búsqueda de la diversificación y el crecimiento por fuera del core mediante emprendimiento corporativo. |
| <i>Bonanza</i> | La bonanza de ingresos y recursos adicionales motivan el abordaje de procesos de emprendimiento corporativo a través de la creación y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, buscando nuevos mercados y desarrollando nuevas capacidades. |

Nota: Construcción propia

También, se generó un listado de las motivaciones estratégicas o desencadenantes específicos que, si bien pueden ser agrupados en alguna de las anteriores cuatro tipologías, son situaciones estratégicas más específicas vinculadas a cambios competitivos y cambios en cadena de valor o presiones del entorno. El listado identificado en la literatura fue muy amplio, pero se redujo a veinte de estos últimos desencadenantes específicos, teniendo en cuenta el criterio de ocurrencia dentro de la bibliografía estudiada.

Listado de desencadenantes específicos

- Petición específica del cliente
- Iniciativa de la alta dirección
- Amenaza o acción de la competencia
- Cambios en el estilo de vida/expectativas de las personas
- Programa estratégico en la empresa
- Objetivo estratégico de crecimiento
- Relaciones públicas/imagen
- Nueva iniciativa de marketing
- Producto o servicio sustitutivo
- Diversificación
- Disminución de la cuota de mercado
- Disponibilidad de nuevos recursos
- Disminución de las ventas
- Aumento de los costes
- Integración vertical
- Problema con el rendimiento logístico existente
- Expansión geográfica
- Petición de un proveedor
- Exigencias normativas
- Reducción del tamaño del mercado

De cara al análisis, se evalúan los cuatro desencadenantes desde enfoque estratégico, ya que, como se explicó, estos contienen los específicos. Por otra parte, se estableció una variable con el propósito de determinar si las empresas seleccionadas experimentan dificultades o malestar organizacional al enfrentarse a procesos de emprendimiento corporativo basados en premisas de ambidiestrismo. Con este fin, se formuló una pregunta de naturaleza binaria (SÍ, NO), la cual se incorporó en el instrumento de identificación de los desencadenantes del emprendimiento corporativo (véase Anexo 2).

También se precisó una variable dependiente cuyo objetivo es determinar si, para las empresas participantes en el estudio, se logró el éxito en el ciclo de emprendimiento corporativo. La presente variable dependiente se caracteriza por un resultado binario, el cual determina la presencia o ausencia del criterio de éxito establecido en el estudio. En este contexto, se consideran exitosos aquellos casos en los que la empresa desarrolló un producto mínimo viable que haya sido validado por el mercado y alcanzado por lo menos una venta.

Es relevante explicar que en el ciclo de emprendimiento corporativo en el que participaron las empresas de la muestra, dado que contaba con una financiación parcial por parte de un fondo de apoyo al empresariado del Estado Colombiano llamado Mega innovadores y

liderado por Innpulsa Colombia, exigía unos resultados mínimos asociados al esfuerzo de buscar nuevas fuentes de ingresos / nuevos negocios. Los resultados exigidos estaban vinculados a una cantidad mínima de iniciativas en las etapas definidas por el programa: Entre 3 y 5 iniciativas desarrolladas desde idea a concepto de negocio, y luego, de estas, entre 2 y 3 iniciativas llevadas a etapa de prefactibilidad.

Esta exigencia de resultado se limitaba al esfuerzo de la búsqueda y maduración de los nuevos negocios, pero no podía exigir los resultados inherentes a éxitos en el mercado, ya que estos dependen de múltiples factores no controlables y con amplia incertidumbre.

Finalmente, se incluyen dos variables de control determinadas por el tamaño de la empresa y el sector al que estas pertenecen, con el propósito de reducir el efecto de posibles elementos de confusión que podrían influir en la relación entre la variable independiente y las variables dependientes y enriquecer el análisis final. El listado de categorías de variables es descrito a continuación en la tabla 10 y las variables en la tabla 11.

Tabla 10: Categorías de variables

| Categoría de variable | Número de variables | Descripción |
|--|----------------------------|---|
| <i>Factores del emprendimiento corporativo (Variables independientes)</i> | 7 | Acciones o actividades empresariales que facilitan o impulsan el desarrollo del emprendimiento corporativo |
| <i>Desencadenantes del emprendimiento corporativo (Variables independientes)</i> | 4 | Motivaciones que llevan a la empresa a abordar procesos de emprendimiento corporativo |
| <i>Incomodidad y dificultad del emprendimiento corporativo (Variables independiente)</i> | 1 | Se pregunta a los tomadores de decisiones en la empresa si el emprendimiento corporativo, bajo premisas de ambidiestrismo, es difícil o incomoda a la organización |
| <i>Éxito en proceso de emprendimiento corporativo (Variable dependiente)</i> | 1 | Esta variable dependiente cuenta con un resultado binario que define la ocurrencia o no del criterio de éxito definido en el estudio. En este caso, se considera éxito si la empresa ha logrado un producto mínimo viables con por lo menos una venta |
| <i>Tamaño organizacional y sector (Variables de control)</i> | 2 | Corresponde a variables de control que permite organizar los datos y enriquecer el análisis final. |

Nota: Construcción propia

Tabla 11: Variables del estudio

| Tipo de variables | Variable | Descripción de la variable |
|---|--|--|
| Variable dependiente | Éxito en proceso de emprendimiento corporativo | Se determina por la ocurrencia de un prototipo funcional o producto mínimo viable con por lo menos una venta como resultado de un proceso de emprendimiento corporativo. Se mide un resultado binario (SI O NO). |
| Variables independientes (Factores) | Respaldo de la gerencia y recursos | Los altos directivos apoyan, facilitan y promueven el comportamiento emprendedor. Se mide en una escala de 1 a 7, donde 1 es nula ocurrencia y 7 es total certeza de ocurrencia. |
| | Cultura organizacional | Impacto de la cultura en el emprendimiento corporativo. Se mide en una escala de 1 a 7, donde 1 es nula ocurrencia y 7 es total certeza de ocurrencia. |
| | Personas | Potenciación y motivación de los empleados al EC. Se mide en una escala de 1 a 7, donde 1 es nula ocurrencia y 7 es total certeza de ocurrencia. |
| | Estructura organizacional y personas | Estructura organizacional que soporta el proceso de emprendimiento corporativo. Se mide en una escala de 1 a 7, donde 1 es nula ocurrencia y 7 es total certeza de ocurrencia. |
| | Ejecución de proyectos | Estructura y los procedimientos que permiten una correcta planeación y ejecución de proyectos. Se mide en una escala de 1 a 7, donde 1 es nula ocurrencia y 7 es total certeza de ocurrencia. |
| | Visión e intención estratégica de los líderes | Planeación de la innovación y MEGA declarada, compartida y aplicada por los líderes. Se mide en una escala de 1 a 7, donde 1 es nula ocurrencia y 7 es total certeza de ocurrencia. |
| | Gestión estratégica del conocimiento | Existencia de programa completo de gestión del conocimiento. Se mide en una escala de 1 a 7, donde 1 es nula ocurrencia y 7 es total certeza de ocurrencia. |
| Variables independientes (Desencadenantes) | Defensiva / Amenaza | Resultado binario (SI, NO) seleccionado por el líder de innovación. |
| | Ofensivo / Oportunidad | Resultado binario (SI, NO) seleccionado por el líder de innovación. |
| | Crisis | Resultado binario (SI, NO) seleccionado por el líder de innovación. |
| | Bonanza | Resultado binario (SI, NO) seleccionado por el líder de innovación. |

| Tipo de variables | Variable | Descripción de la variable |
|----------------------------|-----------------------|--|
| Variabes de control | Tamaño organizacional | Se determina por el número de empleados que tiene la empresa en el momento de realizar el estudio. Las empresas deben estar en la categoría de empresas grandes o medianas de acuerdo con la legislación colombiana. |
| | Sector económico | Se determina por el sector al que pertenece la empresa de acuerdo con la legislación colombiana en el código CIU. |

Nota: Construcción propia

7.3. Descripción de instrumentos y fuente de datos

En el marco del presente estudio, se utilizaron dos instrumentos estructurados de recolección de información primaria denominados: 10X Corporate Entrepreneurship Factors Assessment (10X CEFA) para evaluar los factores de emprendimiento corporativo y 10X Corporate Entrepreneurship Triggers Assessment (10X CETA) para evaluar las motivaciones estratégicas o desencadenantes y la dificultad del emprendimiento corporativo. Estos instrumentos se aplicaron a un número de empleados seleccionados entre directivos y empleados de diversas áreas funcionales, con el propósito de contar con suficiente representatividad y enriquecer los resultados del análisis.

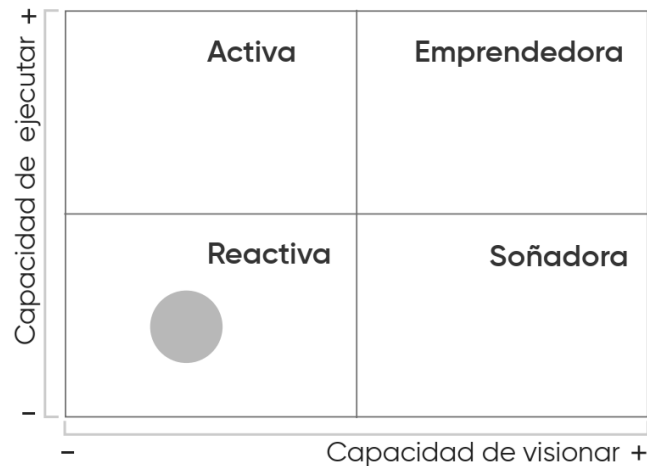
Inicialmente se aplicó el instrumento denominado “10X CEFA” dirigido a muestras de empleados de las organizaciones, el cual pretende evaluar y medir las prácticas y rutinas que potencian u obstaculizan la innovación y el emprendimiento corporativo en la empresa. Este instrumento permite recopilar datos cuantitativos relacionados con diversos aspectos, capacidades y factores críticos que soportan la innovación desde la visión subjetiva de empleados de diversas funciones y jerarquías.

El instrumento cuenta con un total de 72 preguntas, agrupadas en categorías que configuran los 7 factores seleccionados. El sistema de preguntas se califica teniendo en cuenta una escala de calificación de 1 a 7, donde 1 es un nivel nulo de ocurrencia y 7 en un grado absoluto de ocurrencia de la pregunta desde la perspectiva del empleado que responde a la encuesta.

Uno de los resultados que arroja el instrumento es una matriz de cuatro cuadrantes de acuerdo con las capacidades de la empresa para visionar o ejecutar procesos de innovación y emprendimiento corporativo, tal y como lo muestra la figura 11. Los ejes X y Y de dicha matriz son el resultado obtenido de la unión, con promedio simple, de varios de los factores analizados: el eje Y (capacidad de ejecutar), está constituido por la unión de tres factores: Cultura organizacional, Personas y Estructura organizacional y soporte. El eje X (Capacidad

de visionar) está constituido por la suma de los factores: Respaldo de la gerencia y recursos y Visión e intención estratégica de los líderes.

Figura 11: Matriz 10X CEFA



Nota: Construcción propia

Las empresas pueden ser categorizadas de la siguiente manera:

Reactivas: Su accionar está determinado más por las acciones de otros jugadores de mercado, su interés se centra más en la permanencia del negocio con resultados por encima de la media del sector.

Activas: Son organizaciones con vocación de ejecución y foco en los resultados. Sus objetivos se pueden catalogar como buenos, pero rara vez son excepcionales.

Soñadoras: El liderazgo de la organización plantea grandes retos, sin embargo, no hay una correlación entre el tamaño de los sueños y la dedicación real para construirlos. Son organizaciones con muchas iniciativas y pocas llegan a concretarse.

Emprendedoras: Este tipo de organizaciones tienden a plantear grandes sueños sin limitarse por los recursos actuales. Reconocen la importancia de trabajar para desarrollar buenos proyectos, trabajan en red, cuestionan el status quo, investigan y son consistentes en la búsqueda de resultados excepcionales. Se celebran y compensan los resultados buenos, pero se estimula mucho más llegar a resultados excepcionales.

Luego de un mes, la totalidad de las empresas habían cumplido con el número de respuestas esperadas, donde 37 empresas entregaron por lo menos la muestra mínima de cinco empleados, hubo casos donde se superaron largamente esas cifras con 70 empleados en una empresa y 37 en otra, y un promedio de 10 empleados por empresa.

Parte del éxito en la captura de la información está explicado en que las empresas participaban de manera conjunta en un programa con financiación pública que les exigía aportar diversos elementos informativos para cumplir con algunas de las etapas del proyecto. Las respuestas obtenidas fueron procesadas en un archivo de Excel vinculándolas a cada uno de los factores críticos priorizados.

Este instrumento fue enviado con un link de acceso específico al cuestionario para cada compañía, donde el líder del proceso debía implementar una estrategia de captura de datos garantizando como mínimo cinco respuestas de empleados con diversidad de funciones y niveles jerárquicos y sin un límite máximo de empleados tomando el cuestionario.

Durante este proceso, se recolectaron además datos básicos relacionados con el perfil de cada empresa, como su tamaño y sector, entre otros aspectos relevantes. Estos datos proporcionan información fundamental para comprender el contexto y las características distintivas de cada organización y además permiten definir las variables del control del estudio.

Por otro lado, se aplicó el instrumento denominado “10X CETA” el cual tiene como propósito central evaluar la ocurrencia de desencadenantes o motivadores para emprendimiento corporativo, así como el grado de dificultad con el que la empresa lleva a cabo este tipo de procesos. Este instrumento se aplica a líderes de innovación seleccionados en cada organización bajo la metodología de entrevista estructurada, con preguntas fijas y aplicadas con rigurosidad a todos los encuestados.

En cuanto a las entrevistas para identificar las motivaciones estratégicas o desencadenantes que originan emprendimiento corporativo en cada empresa y validar las incomodidades del ambidiestrismo, fueron pactadas reuniones virtuales individuales (con el objetivo de garantizar la confidencialidad y fomentar la expresión libre de opiniones) con cada uno de los líderes de innovación o nuevos negocios de las cincuenta empresas de la muestra. A cada uno de los responsables se le envió un instrumento con los temas a tratar y se requería que hubieran participado en el debate estratégico previo al inicio del proceso de emprendimiento corporativo, experimentado por las empresas de la muestra entre 2018 y 2021.

Si bien se presentaron algunas dificultades de agenda debido al rol que desempeñan las personas entrevistadas en sus empresas redujeron la velocidad de la captura de la información, la totalidad de las personas fueron entrevistadas y aportaron sus visiones y experiencias acerca de las motivaciones o desencadenantes estratégicos del emprendimiento corporativo en sus organizaciones.

Los resultados de la aplicación del “10X CETA” permitieron identificar un ranking de los 5 principales desencadenantes para el emprendimiento corporativo para lo cual se preguntó a los participantes que ordenaran estos desencadenantes de un listado, considerando el nivel de importancia para sus procesos propios de emprendimiento corporativo.

También se identificó en que categoría de motivación se encontraban las empresas ya fuera defensiva-amenaza, ofensivo-oportunidad, crisis o bonanza. En este instrumento también se incluyó una pregunta con resultado binario (SI, NO) para identificar la ocurrencia de dificultad o incomodidad de enfrentarse a procesos de emprendimiento corporativo bajo premisas de ambidiestrismo para la organización.

El uso combinado de enfoques metodológicos, contribuyen a la rigurosidad y validez del estudio, al proporcionar una base sólida para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

7.4. Procedimientos para análisis de datos

El análisis estadístico de la investigación se dividió en dos partes: Análisis Descriptivo y Análisis de Regresión Logística.

En el análisis descriptivo se recopilaron datos relevantes para el análisis. Los datos se organizaron en una estructura tipo tabla para facilitar su manipulación y análisis. En este paso se calcularon las medidas estadísticas descriptivas, como la media, la mediana, la moda, la desviación estándar, etc., para resumir los datos numéricos.

Por otro lado, los datos fueron analizados a través del método de Regresión Logística, el cual es un método estadístico utilizado para modelar y predecir variables dependientes binarias o dicotómicas (que está en el rango de 0 a 1), es decir, variables que toman solo dos valores posibles, como "sí/no", "éxito/fracaso" (Healy, 2006). A diferencia de la regresión lineal, que se utiliza para variables continuas, la regresión logística se adapta a variables discretas y se basa en el concepto de la función logística.

La regresión logística se basa en varios supuestos, como la linealidad en el logit (el logaritmo de la razón de probabilidad), la independencia de los errores y la ausencia de multicolinealidad entre las variables independientes. La interpretación de los resultados de la regresión logística implica analizar los coeficientes de regresión, los odds ratios (razón de probabilidades) y las medidas de ajuste del modelo. Estos resultados ayudan a comprender la influencia de las variables independientes en la probabilidad de ocurrencia del evento o resultado binario.

8. RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados de la investigación y el análisis vinculado a cada una de las hipótesis evaluadas.

Hipótesis 1: En los tomadores de decisión de las empresas establecidas existe conciencia de que el emprendimiento corporativo, específicamente intra emprendimiento bajo premisas de ambidiestrismo, es difícil e incómoda a la organización, pero la necesidad de crecer y sus resultados obligan a implementarlo.

En las empresas analizadas, los tomadores de decisión corresponden a directores de investigación y desarrollo, líderes de proyectos estratégicos y líderes o gerentes de innovación, cuyo rol es el de gestionar los proyectos estratégicos para el desarrollo de nuevos productos, procesos y modelos de negocio, así como la asignación de recursos para su correcta ejecución.

Es así como, en dichas empresas, el hecho de adelantar procesos de emprendimiento corporativo puede acarrear cierta incomodidad, la cual radica en la asignación de recursos, la necesidad de construir equipos interdisciplinarios, los riesgos e incertidumbre que se deriva de este tipo de procesos y la resistencia de la cultura organizacional que puede estar acostumbrada exclusivamente a labores en las áreas funcionales.

La tabla 12 muestra que el 74% de los líderes encuestados respondió de manera positiva a la pregunta: ¿Enfrentarse a procesos de emprendimiento corporativo bajo premisas de ambidiestrismo, es difícil e incómoda a la organización?

Tabla 12: Resultados dificultades implementación emprendimiento corporativo

| ¿Enfrentarse a procesos de emprendimiento corporativo bajo premisas de ambidiestrismo, es difícil e incómoda a la organización? ¿Enfrentarse a procesos de emprendimiento corporativo bajo premisas de ambidiestrismo, es difícil e incómoda a la organización? | |
|--|-----------------|
| SI = 74% | NO = 26% |

Nota: Construcción propia

Este resultado confirma la dificultad que implica implementar este tipo de procesos en las compañías. Pese a lo anterior, los procesos de emprendimiento corporativo son implementados en las organizaciones debido a la motivación generada por las motivaciones estratégicas o desencadenantes presentes en cada empresa.

Por ejemplo, en la tabla 13 se muestra el ranking de motivaciones específicas por los cuales los líderes empresariales iniciaron procesos de emprendimiento corporativo. Llama la atención que el 68% de las empresas seleccionaron como su principal motivo para

implementar procesos de emprendimiento corporativo la “diversificación”, seguido de un 66% generado por la “iniciativa de la alta dirección” y un 58% fue motivado por un factor como la existencia de un “programa estratégico en la empresa” y por supuesto los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 13: Ranking de motivadores específicos seleccionados por los líderes

| Motivadores específicos | % de ocurrencia |
|--|------------------------|
| <i>Diversificación</i> | 68% |
| <i>Iniciativa de la alta dirección</i> | 66% |
| <i>Programa estratégico en la empresa</i> | 58% |
| <i>Objetivo estratégico de crecimiento</i> | 54% |
| <i>Cambios en el estilo de vida/expectativas de las personas</i> | 46% |
| <i>Integración vertical</i> | 38% |
| <i>Disponibilidad de nuevos recursos</i> | 20% |
| <i>Relaciones públicas/imagen</i> | 18% |
| <i>Aumento de los costes</i> | 16% |
| <i>Nueva iniciativa de marketing</i> | 14% |
| <i>Disminución de la cuota de mercado</i> | 14% |
| <i>Disminución de la venta</i> | 12% |
| <i>Exigencias normativas</i> | 12% |
| <i>Reducción del tamaño del mercado</i> | 12% |
| <i>Petición de un proveedor</i> | 12% |
| <i>Amenaza o acción de la competencia</i> | 10% |
| <i>Petición específica del cliente</i> | 10% |
| <i>Producto o servicio sustitutivo</i> | 10% |
| <i>Expansión geográfica</i> | 8% |
| <i>Problema con el rendimiento logístico existente</i> | 4% |

La identificación de la diversificación como el principal motivo para que las empresas implementen procesos de emprendimiento corporativo, demuestra que las organizaciones reconocen la importancia de explorar nuevas oportunidades y expandir sus operaciones en diferentes áreas para mantener su competitividad en el mercado siendo el emprendimiento un soporte para esto. Además, se observa que el 66% de las empresas se impulsan por la iniciativa de la alta dirección, lo que sugiere que el liderazgo desempeña un papel fundamental en la promoción y apoyo de la cultura emprendedora dentro de la organización.

Asimismo, las empresas consideran la existencia de un programa estratégico como un factor motivador para implementar el emprendimiento corporativo. Estos hallazgos subrayan la importancia de tener una visión y una hoja de ruta clara que respalde el enfoque emprendedor en la empresa. En general, los objetivos estratégicos de la empresa también influyen en la decisión de implementar procesos de emprendimiento corporativo, lo que destaca la necesidad de alinear la estrategia global de la organización con sus iniciativas emprendedoras.

Hipótesis 2: Algunas situaciones estratégicas previas o desencadenantes impulsan la implementación de procesos de emprendimiento corporativo en empresas grandes establecidas, siendo más frecuentes las vinculadas a los nuevos beneficios económicos o a las amenazas al negocio actual.

Para comprobar esta hipótesis se realizaron entrevistas semiestructuradas a los líderes de innovación y nuevos negocios de las empresas de la muestra, los cuales debían escoger, como se muestra en la tabla 14, dos opciones entre dos categorías de desencadenantes estratégicos. Categoría 1: Defensiva-Amenaza y Ofensivo-Oportunidad, y categoría 2: Crisis y Bonanza.

La clasificación bajo el esquema de defensa-amenaza implica que, frente a contingencias competitivas, variaciones en los mercados y transformaciones tecnológicas, la empresa aborda procesos de emprendimiento corporativo con el fin de superar dichas amenazas y asegurar la sostenibilidad de la empresa. Por su parte, la categorización en ofensivo-oportunidad, supone que las empresas, ante la existencia de brechas en el mercado o debilidad de competidores pueden explotar estas para crear un nuevo negocio o para expandir su oferta de productos o servicios para capturar valor y crecimiento.

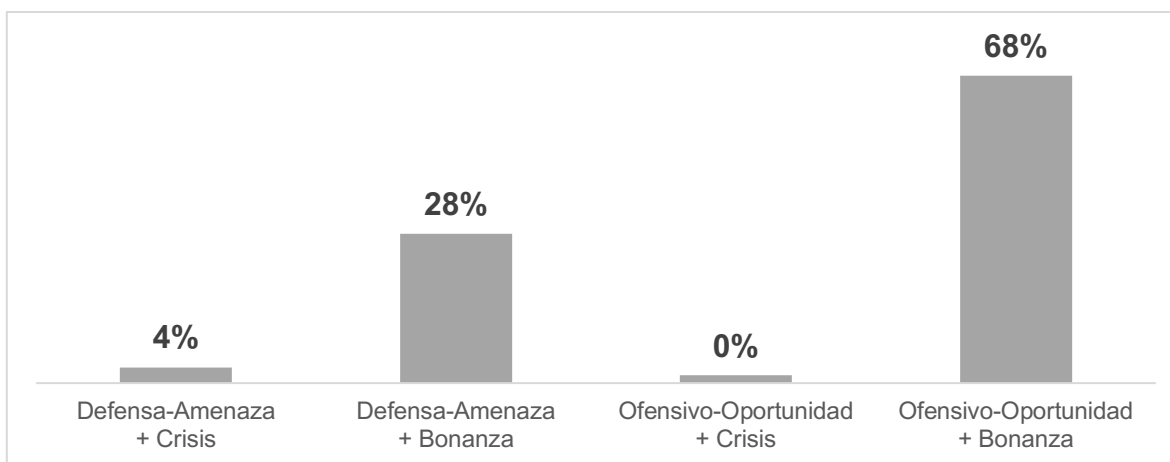
También se debe considerar que, en la categorización de crisis, las empresas pueden buscar la diversificación y el crecimiento por fuera del core mediante emprendimiento corporativo si están bajo situaciones como reducción de ingresos por cualquier origen o aspectos competitivos, así como aspectos externos políticos, regulatorios, o por cambios tecnológicos. La categoría de bonanza significa que el abordaje de procesos de emprendimiento corporativo se ve impulsado por bonanza de ingresos y recursos adicionales que ocasionan la creación y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, buscando nuevos mercados y desarrollando nuevas capacidades.

Tabla 14: Combinación de enfoques de detonantes emprendimiento corporativo

| | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Defensa-Amenaza + Crisis | Defensa-Amenaza + Bonanza |
| 4% | 28% |
| Ofensivo-Oportunidad + Crisis | Ofensivo-Oportunidad + Bonanza |
| 0% | 68% |

Nota: Construcción propia

Figura 12: Combinación de enfoques de detonantes emprendimiento corporativo



Nota: Construcción propia

La figura 12 y la tabla 14 muestran que el 68% de las organizaciones optaron por la estrategia combinada de Ofensiva-Oportunidad y Bonanza y un 28% escogieron la combinación Defensa-Amenaza y Bonanza.

Esto sugiere que las motivaciones intrínsecas que impulsan a las empresas a embarcarse en procesos de emprendimiento corporativo, a pesar de las incomodidades que esto conlleva, se centran en la detección de vacíos en el mercado o debilidades de los competidores que pueden ser aprovechadas para crear nuevos negocios o expandir la oferta de productos y servicios. Además, también se busca aprovechar la bonanza que acompaña la obtención de ingresos y recursos adicionales, los cuales pueden utilizarse para el establecimiento y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, así como para la exploración de nuevos mercados y el fomento de capacidades emergentes.

Otro elemento importante que se desprende del análisis es que, si bien es cierto que se esperaría que el emprendimiento corporativo pudiera ser una estrategia de choque para las empresas, es decir, que este fuera motivado frecuentemente por situaciones de crisis, existe la posibilidad de que, por la coyuntura de la economía Colombiana en el momento

de realizar el proceso de emprendimiento corporativo entre 2018 y 2020, las empresas estuvieran disfrutando crecimientos constantes en sus respectivos mercados.

Lo anterior puede indicar un comportamiento conservador entre los directivos de empresas grandes, buscando acciones estratégicas menos riesgosas y una focalización en sus respectivos negocios centrales, ante situaciones de crisis, y en el caso contrario, bonanzas se aventuran a buscar más oportunidades, expandir los negocios y diversificar.

Hipótesis 3: La implementación con éxito de un proceso de intra emprendimiento, construyendo un mínimo producto viable que genere primeros ingresos, en una empresa grande ambidiestra depende de contar con una serie de factores claves, asociados a las decisiones gerenciales, la estructura organizacional y la cultura.

Hipótesis 4: Los factores críticos organizacionales tienen un mayor impacto en el éxito de un proceso de emprendimiento corporativo que los atribuibles a los empleados, su formación previa y valores.

Las hipótesis 3 y 4 de este estudio buscan vincular la implementación con éxito de un proceso de emprendimiento corporativo con una serie de factores críticos organizacionales. En primer lugar, se debe establecer que se consideran exitosas a aquellas empresas que, en el proceso de emprendimiento corporativo, donde cada organización analizaba un número dado de iniciativas de nuevos negocios, lograron llegar a la etapa de producto mínimo viable con al menos una iniciativa que permitió a la empresa generar nuevos ingresos. No se consideran exitosas las iniciativas que llegan a la etapa de prototipo funcional o de caso de negocio presentado a la alta gerencia.

En la muestra analizada, el 40% de las empresas lograron el éxito en el proceso con el desarrollo de al menos un producto mínimo viable.

Es relevante declarar que las empresas iniciaron con diversos números de iniciativas analizadas en función de la cantidad de personal que desearon involucrar en dichas actividades. En total las empresas de la muestra iniciaron con 109 iniciativas de nuevos negocios de las cuales 28 llegaron hasta concepto de negocio, 61 hasta prototipo funcional y 20 hasta mínimo producto viable.

Entre las empresas, 3 iniciaron con 4 iniciativas, 7 empresas iniciaron con 3 iniciativas y 36 con 2 iniciativas, aclarando que un mayor número de iniciativas representaba mayores probabilidades de éxito, pero implicaba una inversión en recursos humanos y de desarrollo de negocios, que ante las restricciones del ambidiestrismo, no todas las empresas se podían dar el lujo de realizar.

El hecho de que un porcentaje de iniciativas no llegaran al éxito puede ser explicado con variables endógenas y exógenas: Elegir iniciativas muy lejanas a las capacidades actuales de la organización, incursionar en industrias muy competidas, incertidumbre de mercado, falta de recursos para inversiones en la implementación o barreras técnicas y regulatorias, pueden contarse entre las razones de fallo.

Al revisar los resultados de las empresas que no alcanzaron éxito al desarrollar un producto mínimo viable utilizando promedios simples, se pueden identificar en la tabla 15 las puntuaciones promedio para cada uno de los factores evaluados. El factor "Respaldo de la gerencia y recursos" obtuvo una puntuación promedio de 4,55, lo que lo ubica como el factor más importante, permitiendo resaltar la importancia del apoyo por parte de la dirección y la disponibilidad de recursos para llevar a cabo el proceso de emprendimiento corporativo.

La "Cultura organizacional", que obtuvo una calificación de 4,17, resalta la importancia de crear un entorno propicio para estimular la innovación y el emprendimiento interno. Además, en la tercera posición del ranking se encuentra "Estructura y soporte", con una puntuación de 4,19, lo que subraya la necesidad de contar con una estructura organizativa adaptable y el respaldo necesario para la ejecución exitosa de proyectos destinados a facilitar el emprendimiento interno.

Tabla 15: Ranking de factores en todas las empresas de la muestra

| Respaldo de la gerencia y recursos | Cultura organizacional | Personas | Estructura y soporte | Ejecución de proyectos | Visión líderes | Gestión del conocimiento |
|---|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 4,55 | 4,17 | 3,23 | 4,19 | 3,83 | 4,02 | 3,45 |

Nota: Creación propia

En cuanto a los factores más relevantes en el porcentaje de empresas que alcanzaron el éxito, se identifica de la misma manera mediante promedios simples en la tabla 16, a la visión estratégica de los líderes como el factor más relevante identificado por la muestra seguido de la cultura organizacional. La gestión del conocimiento sigue siendo el factor con menos dominio dentro de las empresas que alcanzaron el éxito. Esto indica que, así como aparece en la hipótesis planteada, las decisiones gerenciales, la estructura organizacional y la cultura se identifican como soportes fundamentales al emprendimiento corporativo en la empresa.

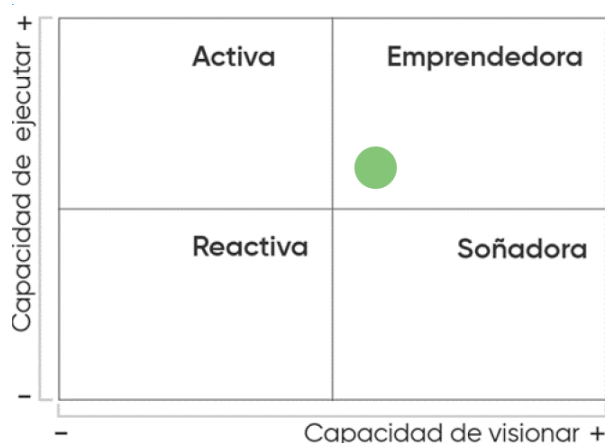
Tabla 16: Ranking de factores en empresas que alcanzaron el éxito en emprendimiento corporativo

| Respaldo de la gerencia y recursos | Cultura organizacional | Personas | Estructura y soporte | Ejecución de proyectos | Visión líderes | Gestión del conocimiento |
|---|-------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 5,30 | 4,79 | 3,69 | 4,73 | 4,63 | 5,72 | 3,59 |

Nota: Creación propia

Utilizando la matriz 10X CEFA, que evalúa las capacidades corporativas para visionar y ejecutar procesos de innovación y emprendimiento, se observa que las empresas de la muestra se ubican en la categoría emprendedora. Esto según un promedio simple de 5 factores: los ejes Y ("capacidad de ejecutar", compuesto por cultura organizacional, personas y estructura) y X ("capacidad de visionar", constituido por respaldo gerencial y visión estratégica de los líderes). Las empresas de este tipo tienden a plantear grandes objetivos sin limitarse por los recursos actuales, reconocen la importancia de desarrollar buenos proyectos, trabajan en red, cuestionan el status quo e implementan acciones alineadas con sus metas.

Figura 13: Resultados matriz 10X CEFA



Nota: Construcción propia

Por otro lado, se llevó a cabo un análisis estadístico mediante el empleo de un modelo de regresión logística, con el objetivo de examinar la relación entre los factores identificados y el éxito en el contexto de un proceso de emprendimiento corporativo.

Con el propósito de obtener una comprensión preliminar de los datos recopilados sobre los 7 factores presentes en el instrumento 10X CEFA, cómo primer paso, se llevó a cabo un análisis descriptivo exploratorio (EDA) cuyos resultados se pueden observar en la tabla 17. Este análisis estadístico consistió en examinar en detalle las características de los datos, con el fin de obtener una visión general de los mismos.

Tabla 17: Datos descriptivos factores de emprendimiento corporativo

| Variable | Conteo | Media | Std | Mínimo | 25% | 50% | 75% | Máximo |
|---|---------------|--------------|------------|---------------|------------|------------|------------|---------------|
| <i>Respaldo de la gerencia y recursos</i> | 50,000 | 4,552 | 0,971 | 2,600 | 3,825 | 4,550 | 5,350 | 6,400 |
| <i>Cultura</i> | 50,000 | 4,170 | 9,436 | 1,900 | 3,600 | 4,200 | 4,675 | 5,900 |
| <i>Personas</i> | 50,000 | 3,234 | 8,661 | 1,500 | 2,575 | 3,300 | 3,775 | 5,300 |
| <i>Estructura y soporte</i> | 50,000 | 4,186 | 9,087 | 2,400 | 3,600 | 4,200 | 4,875 | 5,700 |
| <i>Proyectos</i> | 50,000 | 3,828 | 1,042 | 1,800 | 3,000 | 3,700 | 4,525 | 5,900 |
| <i>Visión líderes</i> | 50,000 | 4,022 | 1,624 | 1,290 | 2,673 | 3,945 | 5,260 | 6,750 |
| <i>Gestión estratégica del conocimiento</i> | 50,000 | 3,446 | 7,563 | 1,800 | 2,825 | 3,450 | 4,000 | 5,000 |
| <i>Éxito</i> | 50,000 | 4,000 | 4,949 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 1,000 | 1,000 |

La tabla de estadística descriptiva muestra que el valor promedio para las variables está entre 3,2 y 4,5, con la excepción de la variable "Éxito". Esto sugiere que la mayoría de los encuestados calificaron los factores de la encuesta como "buenos" o "muy buenos". La desviación estándar para todas las variables es relativamente pequeña, lo que sugiere que no hay mucha variación en las respuestas. El valor mínimo para las variables está entre 1,5 y 2,6, excepto para la variable "Éxito", que tiene un valor mínimo de 0. El valor máximo está entre 5 y 6,75, excepto para la variable "Éxito", que tiene un valor máximo de 1, considerando que la variable de éxito tiene un resultado binario. Los percentiles 25, 50 y 75 para todas las variables presentan valores cercanos entre sí, indicando una distribución simétrica de las respuestas sin grandes sesgos.

Para proceder con el análisis, se realizó un ejercicio de selección de características para asegurar la precisión del modelo de datos reduciendo el ruido en estos y para hacer énfasis en las características más relevantes. Para examinar la dependencia lineal entre las variables, se realiza un análisis de su correlación, cuyos resultados se muestran en la Tabla 18. La matriz de correlaciones facilita identificar relaciones lineales entre aquellas variables con correlaciones fuertes y significativas.

Tabla 18: Correlación de factores

| | <i>Respaldo de la gerencia y recursos</i> | <i>Cultura</i> | <i>Personas</i> | <i>Estructura y soporte</i> | <i>Proyectos</i> | <i>Visión líderes</i> | <i>Gestión estratégica del conocimiento</i> |
|---|---|----------------|-----------------|-----------------------------|------------------|-----------------------|---|
| <i>Respaldo de la gerencia y recursos</i> | 1.000.000 | 0.787940 | 0.870682 | 0.881756 | 0.774512 | 0.575452 | 0.757455 |
| <i>Cultura</i> | 0.787940 | 1.000.000 | 0.705545 | 0.599079 | 0.547413 | 0.473897 | 0.556241 |
| <i>Personas</i> | 0.870682 | 0.705545 | 1.000.000 | 0.873764 | 0.704102 | 0.390798 | 0.784031 |
| <i>Estructura y soporte</i> | 0.881756 | 0.599079 | 0.873764 | 1.000.000 | 0.735258 | 0.507241 | 0.832188 |
| <i>Proyectos</i> | 0.774512 | 0.547413 | 0.704102 | 0.735258 | 1.000.000 | 0.604991 | 0.543441 |
| <i>Visión líderes</i> | 0.575452 | 0.473897 | 0.390798 | 0.507241 | 0.604991 | 1.000.000 | 0.251794 |
| <i>Gestión estratégica del conocimiento</i> | 0.757455 | 0.556241 | 0.784031 | 0.832188 | 0.543441 | 0.251794 | 1.000.000 |

Nota: Creación propia

El análisis de dependencia lineal se realiza para evaluar la significancia estadística y el grado de relación lineal entre dos variables mediante pruebas de hipótesis y la interpretación de la magnitud y el signo de la correlación. En este sentido, se descartan aquellas variables altamente correlacionadas pues por su alta dependencia lineal no aportan elementos relevantes al modelo.

El análisis de correlación muestra que hay una serie de fuertes correlaciones entre las variables. Estas correlaciones sugieren que todas las variables están estrechamente relacionadas y que todas pueden ser factores importantes en el éxito organizacional. Sin embargo, según el análisis de las características (features), el factor de gestión del conocimiento no es significativo para el modelo por lo que se descarta en el análisis. También se debe considerar que las variables de control denominadas categóricas “Sector” y “Tamaño de la empresa” fueron descartadas en el análisis pues su significancia estadística no aportó valor a los resultados.

A continuación, se procedió a generar una matriz de confusión con el fin de llevar a cabo una evaluación detallada del rendimiento y la precisión del modelo en cuanto a la predicción de la variable de éxito (o fracaso) en el contexto del emprendimiento corporativo. Esta matriz de confusión permite examinar de manera minuciosa la relación entre las predicciones realizadas por el modelo y las clases reales de los datos, brindando así una evaluación integral de la capacidad predictiva del modelo en términos de su capacidad para identificar correctamente los casos de éxito y fracaso.

Se observa un nivel de precisión del 100% en las predicciones de casos de fracaso (0) según los datos del modelo y la matriz de confusión presentada en la figura 14. Sin embargo, este resultado también plantea la posibilidad de sobreajuste, que ocurre cuando

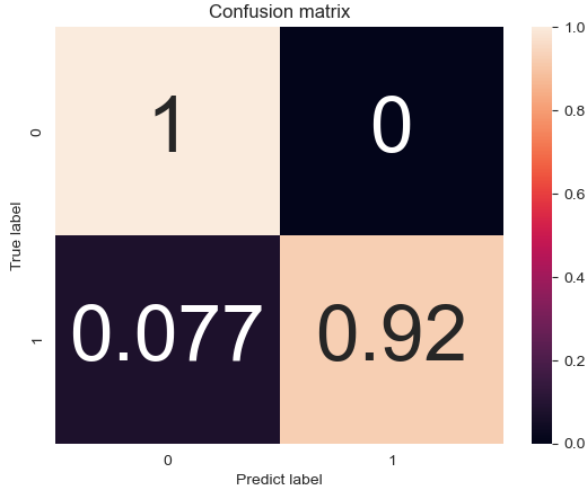
el modelo se ajusta demasiado a los datos de entrenamiento y no generaliza adecuadamente a nuevos datos, lo que podría afectar su capacidad para hacer predicciones precisas en situaciones no vistas previamente.

Para abordar este posible problema de sobreajuste, es recomendable considerar estrategias de corrección como la validación cruzada, que permite evaluar el rendimiento del modelo en datos no utilizados durante el entrenamiento. También es importante ajustar los hiperparámetros para obtener un equilibrio entre la complejidad del modelo y su capacidad de generalización. Además, aumentar el tamaño del conjunto de entrenamiento proporcionaría al modelo más ejemplos para aprender patrones más generales y mejorar su rendimiento en datos futuros.

En cuanto a las predicciones de casos de éxito (1), el modelo muestra una precisión del 92%, lo que indica que puede predecir acertadamente la mayoría de estos casos. Sin embargo, es fundamental analizar más a fondo los casos mal clasificados para identificar posibles mejoras y ajustes que aumenten la precisión en esta categoría.

En resumen, el modelo muestra un desempeño prometedor y se perfila como una herramienta valiosa para predecir el éxito o fracaso del proceso de emprendimiento corporativo según las variables analizadas. No obstante, se debe seguir supervisando su rendimiento y aplicar las estrategias de corrección mencionadas para asegurar su precisión y utilidad a lo largo del tiempo. Al adoptar un enfoque riguroso de mejora continua, se garantiza que el modelo siga siendo eficaz en la predicción tanto de casos de éxito como de fracaso en procesos de emprendimiento corporativo.

Figura 14: Matrix de confusión



Nota: Creación propia

Luego de correr el modelo definido en código Python en la aplicación Jupiter Notebook usando las librerías Sklearn y Statistics, lo primero que hay que tener en cuenta es que el modelo convergió con éxito, lo que significa que el algoritmo fue capaz de encontrar un conjunto de coeficientes que minimizan el error entre los valores predichos y reales. El valor pseudo R-cuadrado de 0.5837 indica que el modelo es un buen ajuste para los datos, aunque todavía hay margen de mejora.

Tabla 19: Resultados regresión logística

| Variable | Coefficiente | Error estándar | Estadística z | valor p | Intervalo de confianza del 95% |
|------------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|----------------|---------------------------------------|
| Cultura | -21.383 | 1.082 | -1.976 | 0.048 | (-4.259, -0.017) |
| Estructura y soporte | -52.588 | 2.158 | -2.436 | 0.015 | (-9.489, -1.028) |
| Personas | 1.9468 | 1.675 | 1.162 | 0.245 | (-1.336, 5.229) |
| Visión líderes | 2.7894 | 872 | 3.200 | 0.001 | (1.081, 4.498) |
| Proyectos | 1.3821 | 1.025 | 1.348 | 0.178 | (-0.627, 3.391) |
| Respaldo de la gerencia y recursos | 1.5975 | 1.560 | 1.024 | 0.306 | (-1.459, 4.654) |

Nota: Creación propia

El análisis de los resultados del modelo ofrece información valiosa para comprender cómo las variables afectan el resultado deseado y pueden ser de gran utilidad en la toma de decisiones dentro del proceso de emprendimiento corporativo. Cada variable tiene un coeficiente asociado que indica la magnitud y la dirección de su efecto en la probabilidad de que ocurra el evento de interés, ya sea éxito o fracaso.

En particular, se identificaron tres variables significativas con un valor de p menor a 0.05, lo que indica que estas son estadísticamente significativas. La variable Cultura presenta un coeficiente de -21.383, mientras que Estructura y soporte y Visión Líderes tienen coeficientes de -52.588 y 2.7894, respectivamente. Esto indica que estas variables tienen un impacto significativo en la probabilidad de éxito en el proceso de emprendimiento corporativo.

En detalle, Cultura y Estructura muestran una relación inversa con la probabilidad de éxito, es decir, un aumento en sus valores se asocia con una disminución en la probabilidad de éxito. En cambio, la variable Visión muestra una relación directa con la probabilidad de éxito, donde un aumento en su valor se relaciona con un aumento en la probabilidad de éxito.

En cuanto a las variables Proyectos y Respaldo, sus coeficientes no resultaron estadísticamente significativos, lo que sugiere que su efecto sobre la probabilidad de éxito no está claro y podría requerir un análisis más profundo o la recopilación de datos adicionales.

En resumen, el análisis resalta la importancia de las variables Cultura, Estructura y Visión en el modelo, proporcionando una comprensión más sólida de cómo influyen en el resultado deseado. Dicha información proporciona criterios a los encargados de preparar y liderar las compañías para afrontar el desarrollo de nuevos negocios en procesos de emprendimiento corporativo, definiendo los factores o capacidades que deben ser priorizadas para desarrollarse de forma que impacten positivamente la implementación de estos procesos, lo que resulta clave ante decisiones de localización de recursos escasos.

9. CONCLUSIONES

En esta investigación se buscaba establecer empíricamente la relación entre los desencadenantes estratégicos que motivan a una empresa establecida, mediana o grande y ambidiestra, al intraemprendimiento, sumado al dominio de factores o capacidades organizacionales para emprender, con desarrollar con éxito un nuevo negocio, con producto mínimo viable y una primera venta, en un proceso de emprendimiento corporativo.

Para lograrlo, se inició identificando las situaciones estratégicas previas. motivaciones o desencadenantes que impulsan a compañías medianas o grandes establecidas a incursionar en procesos de emprendimiento corporativo, a través de una revisión bibliográfica de los principales autores de la temática. En un segundo momento, se establecieron los factores claves o capacidades que habilitan el proceso de emprendimiento corporativo en una empresa ambidiestra. Sobre estos factores, se identificó una amplia lista sobre la cual se priorizaron aquellos más relevantes considerando la frecuencia con la que aparecieron en la literatura investigada.

En una tercera fase, se recolectaron datos de 450 empleados de 50 compañías medianas o grandes colombianas y de los líderes de innovación o nuevos negocios de las mismas empresas, mediante los instrumentos 10X Corporate Entrepreneurship Factors Assessment (10X CEFA) y 10X Corporate Entrepreneurship Triggers Assessment (10X CETA), identificando tanto las motivaciones previas o desencadenantes estratégicos y los factores claves para el emprendimiento corporativo que dominan las empresas estudiadas en el momento previo al desarrollo de un proceso de emprendimiento corporativo, para luego usando análisis estadístico descriptivo y aplicando un modelo de regresión logística, establecer su impacto en lograr el éxito en el proceso, es decir, al menos un negocio con producto mínimo viable y una primera venta.

Los resultados obtenidos permiten comprobar todas las hipótesis inicialmente planteadas. Por un lado, se demuestra que los tomadores de decisiones en empresas consolidadas son conscientes de las dificultades e incomodidades asociadas al emprendimiento corporativo, especialmente el intraemprendimiento bajo el enfoque de ambidiestrismo. También, se encuentra que las motivaciones intrínsecas que impulsan a las empresas a embarcarse en procesos de emprendimiento corporativo, a pesar de las incomodidades que esto conlleva, se centran en la detección de vacíos en el mercado o debilidades de los competidores que pueden ser aprovechadas para crear nuevos negocios o expandir la oferta de productos y servicios, y donde aprovechando bonanzas empresariales, se inician proyectos de emprendimiento corporativo, desarrollando nuevos negocios.

Asimismo, se identifica una relación significativa entre los desencadenantes estratégicos y los factores claves para el emprendimiento corporativo y alcanzar el éxito con un nuevo negocio, siendo el factor visión estratégica de los líderes el de relación directa con la probabilidad de éxito, según el modelo estadístico.

Comprender la relación entre motivaciones o desencadenantes estratégicos, factores y las tasas de éxito logradas por empresas en procesos de emprendimiento corporativo permite a los líderes de nuevos negocios e innovación en empresas grandes y medianas tomar decisiones que focalicen esfuerzos en los factores de emprendimiento corporativo más críticos y establecer alertas tempranas cuando las situaciones competitivas empresariales generen los desencadenantes estratégicos y se deba preparar un proceso de emprendimiento corporativo.

Lo anterior también impacta las decisiones que se toman en el marco del diseño e implementación de un sistema de innovación empresarial, donde los líderes deben trabajar de forma articulada la estrategia de innovación, los procesos, la cultura y la gestión del ecosistema, convirtiéndose en acciones que requieren ingentes recursos y donde la pregunta clave está asociada a la priorización en las mismas. En este caso, la focalización estratégica de los líderes y activar acciones de innovación mediante experimentación deben ser realizados prioritariamente antes de la conformación de estructuras robustas o de promover cambios culturales profundos.

Los resultados de esta investigación pretenden cerrar la brecha identificada en la literatura, donde abundan investigaciones teóricas de factores críticos de emprendimiento corporativo y desencadenantes estratégicos, especialmente con foco en Norteamérica y Europa, pero pocos aportan evidencia empírica y se desarrollan en los países del tercer mundo.

Se recomienda a futuras investigaciones evaluar diferencias entre empresas medianas y grandes, utilizar instrumentos que prioricen la información objetiva, es decir, que vinculen las respuestas de líderes y empleados a resultados e indicadores empresariales y no solamente a su visión de cada factor o desencadenante y probar el modelo estadístico propuesto en muestras de empresas que realizan sus procesos de emprendimiento corporativo en diversos momentos temporales, con diversos estados de la economía nacional e internacional.

10. LIMITACIONES

Este estudio presenta diversas limitaciones que deben ser consideradas para una interpretación adecuada de sus resultados.

En primer lugar, se debe destacar que la investigación se enfoca exclusivamente en analizar un único proceso de emprendimiento corporativo vivido al mismo tiempo por todas las empresas de la muestra. En consecuencia, los hallazgos y conclusiones derivados de este estudio pueden carecer de generalización a otros procesos de emprendimiento corporativo, dado que los resultados de estos se condicionan por el contexto económico y competitivo del momento en la geografía analizada

Asimismo, se debe tener en cuenta que la muestra utilizada en el estudio puede no ser necesariamente representativa. Aunque se hayan seleccionado las mejores empresas y líderes mediante un criterio racional basado en su elevado nivel de conocimiento y capacidad de toma de decisiones, la generalización de los resultados a la población en general puede verse afectada. Por lo tanto, se requiere precaución al extrapolar los hallazgos obtenidos a un universo más amplio de empresas y líderes.

Además, es relevante señalar que los datos en el análisis de los factores en la regresión logística no siguen una distribución normal. Por consiguiente, resulta necesario utilizar pruebas estadísticas no paramétricas para evaluar la significancia de los coeficientes estimados en el modelo. Estas pruebas tienen en cuenta la naturaleza de la distribución de los datos y ofrecen una alternativa apropiada para analizar la relación entre las variables sin suponer una distribución específica.

Asimismo, se observa cierta presencia de multicolinealidad entre las variables independientes en el análisis factores. Esta situación implica que algunas de las variables pueden estar correlacionadas entre sí, lo cual puede afectar la interpretación de los coeficientes estimados en el modelo. Al existir multicolinealidad, se debe ser cauteloso al atribuir efectos individuales a cada variable, ya que la presencia de correlaciones puede dificultar la identificación precisa de la contribución individual de cada predictor en la variable de interés.

Otra limitación por considerar es el impacto del horizonte temporal de las iniciativas de nuevos negocios desarrolladas por las empresas en el éxito de estas. Se ha observado que las iniciativas localizadas en los horizontes H1 y H2 presentan mayores posibilidades de éxito en comparación con aquellas que se desarrollan en el horizonte H3 o superiores. Por lo tanto, aplicar las conclusiones obtenidas a iniciativas emprendedoras más allá del horizonte H2 podría ser problemático y requeriría de una evaluación adicional.

Por último, es fundamental reconocer que los desencadenantes del proceso de emprendimiento corporativo pueden estar influidos por el estado de la economía en el

momento del análisis. Las condiciones económicas, como ciclos económicos, fluctuaciones del mercado y políticas gubernamentales, pueden afectar significativamente la viabilidad y éxito de las iniciativas de emprendimiento corporativo. Por lo tanto, se debe tener en cuenta el contexto económico en el que se desarrolla el estudio, así como su posible influencia en los resultados y conclusiones obtenidos.

11. BIBLIOGRAFÍA

- 10X Thinking. (2021). *Metodología y KIT de herramientas Mega I. Programa de Innpulsa Colombia*.
- Amo, B. W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behavior among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), 144-158. [DOI](#)
- Amo, B. W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 7-19. [DOI](#)
- Ansari, P., & Tabrizi, R. S. (2012, January). Knowledge Management Impact on Corporate Entrepreneurship: A Malaysian Study. In *2012 45th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 4042-4051). IEEE. [DOI](#)
- Antoncic, B., y Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support-performance relationship: An exploratory examination. *Managing Global Transitions*, 2(1), 5-14.
- Bahrami, M., Salehi, M., & Korkmaz, S. (2014). A Study of the Driving Factors of Knowledge Management and Corporate Entrepreneurship in Iran. *IUP Journal of Knowledge Management*, 12(1).
- Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: A case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 305-324. [DOI](#)
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. [DOI](#)
- Bhardwaj, B. R., Sushil, S., & Momaya, K. (2007). Corporate entrepreneurship model: a source of competitiveness. *IIMB Management Review*, 19(2), 131-145.
- Bhargava, N., & Venugopalan, V. (2013). *Acqui-Hires*.
- Biggadike, E. R., Biggadike, R. E. (1979). *Corporate diversification: Entry, strategy, and performance*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Birkinshaw, J. (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, 18(3), 207-229. [DOI](#)

- Birkinshaw, J. (1999). The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 9-36. [DOI](#)
- Blank, S. (2018). Why the lean start-up changes everything.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364. [DOI](#)
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. [DOI](#)
- Corbett, A. C., & Hmieleski, K. M. (2007). The conflicting cognitions of corporate entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 103-121. [DOI](#)
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26. [DOI](#)
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81. [DOI](#)
- Covin, J. G., & D. P. Slevin. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, ed. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, and D. L. Sexton 309–27. Oxford: Blackwell Publishers. [DOI](#)
- Covin, J., y Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47 - 63. [DOI](#)
- Covin, J., y Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75 - 87. [DOI](#)
- Demirkan, I., Yang, Q., y Jiang, C. (2019). Corporate entrepreneurship of emerging market firms: current research and future directions. *New England Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 5 - 30. [DOI](#)
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351–378. [DOI](#)
- Dess, G., Lumpkin, G., y McGee, J. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 85 - 102. [DOI](#)
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants. *EIM Research Reports*. Zoetermeer: EIM, 11(13), 3-27.

- Esbjörnsson, P., & Sarri, M. I. (2018). Assessing motives for Corporate Entrepreneurship: Case study on established Nordic companies.
- Goodman, V. (2011). Qualitative research and the modern library. Elsevier.
- Gorostiaga, A., Aliri, J., Ulacia, I., Soroa, G., Balluerka, N., Aritzeta, A., & Muela, A. (2019). Entrepreneurial Orientation Scale (EOS) [Database record]. *APA PsycTests*. [DOI](#)
- Gorostiaga, A., Aliri, J., Ulacia, I., Soroa, G., Balluerka, N., Aritzeta, Muela, A. (2019). Assessment of entrepreneurial orientation in vocational training students: Development of a new scale and relationships with self-efficacy and personal initiative. *Frontiers in Psychology*, 10MAY, 1125. [DOI](#)
- Greenberg J., Baron R. A. (1997). *Behaviour in Organisations*. Prentice Hall, New Jersey.
- Guadamillas, F., Donate, M. J., & Pablo, J. D. S. D. (2008). Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth: A case study. *Knowledge and Process Management*, 15(1), 32-44. [DOI](#)
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260. [DOI](#)
- Gustafsson, A. N. D. E. R. S., & Qvillberg, J. O. N. A. S. (2012). *Implementing Lean Startup Methodology*. Gothenburg, Sweden: Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation Engineering and Management, Chalmers University of Technology.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5-15.
- Healy, L. M. (2006). Logistic regression: An overview. Eastern Michigan College of Technology.
- Holt, D. T. (2014). *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument*.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273. [DOI](#)
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T., & Wales, W. J. (2013). Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 937-955. [DOI](#)

- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247. [DOI](#)
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24. [DOI](#)
- Hough, J., & Scheepers, R. (2008). Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership.
- iNNpuls (2018). iNNpuls seleccionó 60 empresas innovadoras para su programa de emprendimiento corporativo. [Sitio web](#)
- Ingle, B. R. (2013). *Design Thinking for Entrepreneurs and Small Businesses*.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. *Journal of Business Strategy*. [DOI](#)
- Ireland, R., Covin, J., y Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19 - 46. [DOI](#)
- Ireland, R., Kuratko, D., y Covin, J. (2003). Antecedents, elements, and consequences of corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), L1 - L6. [DOI](#)
- Joseph L. (2004). "The Age of Entrepreneurial Turbulence: Creating Sustainable Advantage for Individuals," Organisations, and Societies in the New Century, Elizabeth W. McBeth, Tomislav Rimac, *ESADE MBA BUSINESS REVIEW*, 2004.
- Kanter, R. (1985). Supporting innovation and venture development in established companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47-60. [DOI](#)
- Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2017). Implementing strategies for corporate entrepreneurship: A knowledge-based perspective. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 173-199. [DOI](#)
- Khalil, M. A., Khalil, M. K., & Khalil, R. (2022). Passive but defiant: the role of innovative capabilities in knowledge management and corporate entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(3), 422-448. [DOI](#)
- Kreiser, P. M. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025-1050. [DOI](#)

- Kuratko, D. F. (1993). Family business succession in Korean and US firms. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 132.
- Kuratko, D. F. (2017). *Corporate Entrepreneurship & Innovation: Today's Leadership Challenge*. In *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*, 293-311. [DOI](#)
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., & Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1), 28.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 60-71. [DOI](#)
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 49-58.
- Kuratko, D., Ireland, R., Covin, J., & Hornsby, J. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699 - 716. [DOI](#)
- MacMillan, I. C., Block, Z., & Narasimha, P. S. (1986). Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 177-191. [DOI](#)
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*. [DOI](#)
- McGrath, R. G., Venkataraman, S., & MacMillan, I. C. (1994). The advantage chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 351-369. [DOI](#)
- Mehta, M. (2020). Effect of leadership styles on corporate entrepreneurship: a critical literature review. *Organization Development Journal*, 38(2), 65-74.
- Meng, J., & Roberts, E. B. (1996). Understanding barriers to innovation and intrapreneurship in an R&D organization.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. [DOI](#)

- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. [DOI](#)
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Cengage Learning.
- Nayager T, Van Vuuren JJ (2005), “An analysis of an organizational strategy, structure and culture that supports corporate entrepreneurship in established organizations.” *South Afr. J. Econ. Manage. Sci.*, 8(1), 29-38.
- Neilcreates. (2023). *Design Process*. [Sitio web](#)
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). *Manual de OSLO, 4ta ed. Directrices para recopilar, notificar y utilizar datos sobre innovación*. Paris, Luxembourg.
- Paunovic, S., & Dima, I. C. (2014). Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 14, 269-276.
- Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1971). Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry. *Administrative Science Quarterly*, 97-106. [DOI](#)
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. [DOI](#)
- Popowska, M. (2020). *Corporate Entrepreneurship: A Literature Review and Future Research Perspectives*. *International Journal of Contemporary Management*.
- Quinn, J. B. (1985). *Managing innovation: controlled chaos* (pp. 73-84). Watertown, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Riar, F. J., Wiedeler, C., Kammerlander, N., & Kellermanns, F. W. (2022). Venturing motives and venturing types in entrepreneurial families: a corporate entrepreneurship perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 44-81. [DOI](#)
- Roberts, E. B. (1980). New ventures for corporate growth. *Harvard Business Review*, 134-142.
- Roberts, E. B., & Berry, C. A. (1985). Entering new businesses: Selecting strategies for success. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(3), 3.
- Sathe, V. (1985). *Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, and Readings on Organizational Entry, Establishment, and Change*. Richard D Irwin.
- Sathe, V. (2007). *Corporate Entrepreneurship: Top Managers and New Business Creation*. Cambridge University Press.

- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2000). Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 18-30. [DOI](#)
- Schuler, R. S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607-629. [DOI](#)
- Scott, D. M. (2009). *Statistics, Inferential*.
- Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2018). Linking transformational leadership, absorptive capacity, and corporate entrepreneurship. *Administrative Sciences*, 8(2), 9. [DOI](#)
- Srivastava, N., & Agrawal, A. (2010). Factors supporting corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Vision*, 14(3), 163-171. [DOI](#)
- Stopford, J., y Baden, C. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536. [DOI](#)
- Taques, F. H., López, M. G., Basso, L. F., & Areal, N. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 11–26. [DOI](#)
- Thorén, K. (2014). Towards an instrument for measuring strategic motives for corporate ventures. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 15(4), 265-278. [DOI](#)
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526-533.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1), 29-44. [DOI](#)
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M. (2014). Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369. [DOI](#)
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1-25. [DOI](#)
- Van Halewyck, T. (2017). *Inside the Corporate Venturing Toolkit: 16 Ways to Innovate. [Corporate Venturing Decoded](#)*.

- Vargas, K. (2018). *Los 3 atributos clave de una solución por Design Thinking y cómo lograrlos*. [Medium](#).
- Verma, S., & Mehta, M. (2022). Corporate entrepreneurship and leadership theories: Conceptual review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(5), 902-925. [DOI](#)
- Von Hippel, E. (1977). Transferring process equipment innovations from user-innovators to equipment manufacturing firms. *R&D Management*, 8(1), 13-22. [DOI](#)
- Voss, B. L. (1999). The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise. *The Journal of Business Strategy*, 20(4), 46.
- Yildiz, M. L. (2014). The effects of organizational culture on corporate entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5).
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285. [DOI](#)
- Zahra, S., Jennings, D., y Kuratko, D. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-65. [DOI](#)
- Zahra, S., Nielsen, A., y Bogner, W. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169-189. [DOI](#)
- Zahra, S., y Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. [DOI](#)
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950. [DOI](#)
- Zhao, L. (2013). Corporate Intrapreneurship: Steps to Building a Sustainable Startup Mentality Within an Established Organization.

12. ANEXOS

ANEXO 1

Instrumento de evaluación de factores de emprendimiento corporativo (10X Corporate Entrepreneurship Factors Assessment - 10X CEFA)

Es una herramienta que permite identificar el estado actual de las prácticas de gestión de innovación y emprendimiento corporativo en la organización, y establecer una hoja de ruta para el cierre de las brechas identificadas.

- Las preguntas deben ser respondidas por al menos 10 personas de cada organización
- Las personas que responden las preguntas deben tener distintos niveles jerárquicos

Instrucciones del instrumento:

Al diligenciar la encuesta debe responder cada una de las afirmaciones. Es importante leer atentamente la guía de respuestas en el bloque que se detalla, para seleccionar el número de respuesta adecuado a la que más se aproxime. Para cada frase simplemente se debe dar una puntuación entre 1 (= no es cierto en lo absoluto) a 7 (=muy cierto).

| Factor | Preguntas | |
|------------------------------------|------------------|---|
| Respaldo de la gerencia y recursos | P1 | Los directivos de la compañía tienen conocimientos acerca de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), conceptos alrededor de la industria 4.0 y mundo digital y promueven su adopción en la organización |
| | P2 | La organización tiene claridad acerca de cuáles son los recursos disponibles para implementar proyectos de innovación y/o emprendimiento corporativo |
| | P3 | Cuando diseñamos, probamos e implementamos nuevos negocios, evaluamos sus resultados de acuerdo con la etapa de desarrollo en que se encuentran y asignamos el tiempo necesario antes de decidir la cancelación de uno de los proyectos |
| | P4 | Contamos con recursos (humanos y económicos) para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio por fuera del core, buscando el desarrollo de proyectos de innovación y emprendimiento corporativo |

| Factor | Preguntas | |
|------------------------|-----------|--|
| | P5 | La alta dirección destina tiempo a liderar el sistema de gestión de innovación en la organización, examinando el potencial de nuevas oportunidades latentes en el mercado. |
| | P6 | La organización cuenta con líderes fuertes e inspiradores que generan entusiasmo para la innovación y que son reconocidos y apoyados por la alta dirección |
| | P7 | En la empresa se destinan espacios, tiempo de las personas y recursos en general, con el objetivo de pensar en el futuro de la compañía y el sector. |
| | P8 | Se invierten recursos para el desarrollo de proyectos de innovación y emprendimiento corporativo |
| Cultura organizacional | P9 | La organización cuenta con una estrategia de transformación digital que incluye cambio cultural, nuevos modelos de negocio y cambio de procesos |
| | P10 | La organización permite que los empleados tengan tiempo para desarrollar proyectos que benefician a la compañía |
| | P11 | La estructura organizacional permite compartir recursos y fomenta la flexibilidad |
| | P12 | La innovación y el crecimiento de la organización son un enlace entre los miembros de esta, ya que existe la fuerte creencia que la innovación se requiere para garantizar el futuro de la organización |
| | P13 | La exploración de nuevas ideas y la experimentación son características de nuestra organización. En general, estamos dispuestos a afrontar retos, buscando activamente grandes oportunidades |
| | P14 | La participación y trabajo en equipo es la característica principal del estilo de gestión de la organización. |
| Personas | P15 | La empresa tiene incentivos adecuados para cada nivel de la organización, empleando una combinación de incentivos financieros y no financieros que impulsan comportamientos emprendedores |
| | P16 | En la empresa se permite que las personas dediquen parte de su tiempo laboral en la búsqueda y desarrollo de nuevas ofertas para nuevos mercados, además reciben reconocimiento de la organización por ideas y sugerencias innovadoras |
| | P17 | Se cuenta con políticas claras de participación activa y cotidiana de los empleados en proyectos |

| Factor | Preguntas | |
|--------------------------------------|-----------|---|
| | P18 | Los miembros de la organización están constantemente motivados por lograr los objetivos planteados. El espíritu emprendedor es una cualidad presente en la compañía |
| Estructura, organizacional y soporte | P19 | Los procesos de planeación estratégica y toma de decisiones se alimentan de un sistema de captura de señales del entorno y de alertas tempranas que brindan información oportuna y eficiente. |
| | P20 | La empresa tiene establecido un proceso que permite el desarrollo de nuevos productos y servicios que incluye prototipado y validaciones de mercado |
| | P21 | En los proyectos de innovación y emprendimiento corporativo que desarrollamos, insertamos frecuentemente tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y elementos del mundo digital |
| | P22 | Para el desarrollo y/o mejoramiento de productos, servicios y modelos de negocio, se tienen en cuenta los resultados de estudios de vigilancia tecnológica, inteligencia competitiva, prospectiva y/o investigaciones de mercado. |
| | P23 | Se tienen establecidos mecanismos para recoger ideas innovadoras provenientes de personas externas a la organización, como clientes, proveedores, investigadores, entre otros. |
| | P24 | La empresa posee una función de gestión de innovación claramente definida y conocida por toda la organización |
| | P25 | La organización se apoya con recursos y estructuras externas para realizar proyectos de innovación y emprendimiento corporativo |
| | P26 | La organización hace parte de redes (nacionales e internacionales) y así mismo, los acuerdos colaborativos (formales e informales), le permiten nutrirse de perspectivas y formas de operar diferentes. |
| | P27 | La empresa ha obtenido financiación entidades del sistema nacional de innovación para el desarrollo de proyectos de I+D+i |
| | P28 | Las personas reconocen las funciones y los conocimientos específicos que poseen otras personas a lo largo de la empresa y saben a quienes acudir cuando se presenta un reto de innovación |
| Ejecución de proyectos | P29 | Existe un proceso con herramientas y recursos asignados para madurar las nuevas iniciativas de negocio y las nuevas ofertas de la organización |

| Factor | Preguntas | |
|---|-----------|---|
| | P30 | Se hace un seguimiento detallado con indicadores claros, desde que se genera una idea innovadora hasta que se implementa por completo la misma. |
| | P31 | Contamos con un sistema que identifica la cantidad de proyectos que está realizando la organización en sus diferentes fases y los requerimientos de recursos que estos tienen |
| | P32 | Se tienen establecidos criterios claros para la evaluación de iniciativas de diferentes tipologías y en las diferentes etapas en que éstas se encuentren. |
| | P33 | La organización tiene establecido un proceso que le permite recoger y evaluar las ideas innovadoras de todos los empleados. |
| | P34 | En los proyectos de innovación y emprendimiento corporativo que desarrolla la organización se evidencia un balance entre proyectos de corto, mediano y largo plazo |
| | P35 | Tenemos un sistema claro para la selección y priorización de los proyectos de innovación |
| | P36 | En la empresa se cuenta con un cargo, área, oficina u otra dependencia, que se encarga de la gestión de los proyectos de toda la compañía, en donde se recogen las iniciativas, se evalúan, se asignan recursos, se hace seguimiento y se toman correctivos de todos los proyectos. |
| | P37 | Es usual la colaboración con otras empresas e instituciones para desarrollar nuevos productos, procesos y/o modelos de negocio |
| Visión e intención estratégica de los líderes | P38 | Nuestros accionistas y/o miembros de junta directiva promueven la búsqueda de negocios por fuera del core |
| | P39 | La empresa cuenta con una planeación de la innovación escrita, con planes de acción, objetivos, indicadores, responsables, presupuestos y mecanismos de control |
| | P40 | En la empresa se tiene la claridad de cuáles son los proyectos de innovación que se deben realizar para asegurar la sostenibilidad actual y el futuro de la compañía |
| | P41 | La organización emplea herramientas como prospectiva o análisis de futuro para la toma de decisiones estratégicas de mediano y largo plazo |
| | P42 | La empresa tiene claras las metas en materia de innovación: ejemplo, ventas por nuevos productos, porcentaje o cantidad de ahorro en costos, entre otros. |

| Factor | Preguntas | |
|--------------------------------------|-----------|--|
| | P43 | Alcanzar nuestra meta de crecimiento (MEGA) implica desarrollar nuevas ofertas y negocios por fuera del core |
| | P44 | Existe una meta de crecimiento (Mega) declarada y conocida por toda la organización |
| | P45 | En la organización se realiza planeación estratégica bajo la metodología de horizontes de crecimiento |
| | P46 | La organización cree firmemente que la innovación es una necesidad absoluta para garantizar el futuro de la organización |
| | P47 | El líder de la organización es emprendedor, decidido y audaz a la hora de tomar riesgos. |
| Gestión estratégica del conocimiento | P48 | En la organización se realizan estudios permanentes de referenciación competitiva, en los cuales se comparan los productos, servicios y procesos de la empresa con organizaciones líderes a nivel mundial. |
| | P49 | En la organización se han establecido procedimientos para documentar el conocimiento de los cargos y personas críticas y valiosas. |
| | P50 | En la empresa se cuenta con un programa completo de gestión del conocimiento, el cual permite documentar y comunicar las lecciones aprendidas y transferir el conocimiento de las personas claves para que éste quede en la empresa. |
| | P51 | En la empresa se toman las medidas necesarias para proteger el conocimiento valioso de ella, especialmente en los casos en que se toma la decisión de guardar un secreto industrial. |
| | P52 | La compañía tiene definida una política de manejo de la propiedad intelectual que rige la colaboración en redes, negociaciones y la realización de proyectos. |
| | P53 | Se cuentan con mecanismos organizacionales claros, comunicados y aceptados para identificar, analizar y aprender de prácticas, lecciones y modelos de organización de líderes en la industria |
| | P54 | La compra y el licenciamiento de patentes son opciones recurrentes cuando desarrollamos negocios y nuevas ofertas |
| | P55 | <i>Joint Venture</i> , adquisiciones y trabajo con <i>Start Ups</i> (emprendimientos externos) hacen parte de nuestro lenguaje empresarial cotidiano en el desarrollo de proyectos de emprendimiento corporativo e innovación |

| Factor | Preguntas | |
|--------|-----------|---|
| | P56 | La organización establece de manera recurrente (al menos una vez al año) convenios de trabajo conjunto con diferentes instituciones (nacionales e internacionales y que hacen parte del Sistema Nacional de Innovación) que aportan a los proyectos de I+D+i. Estos convenios están claramente definidos y son conocidos por los miembros de la organización. |
| | P57 | Trabajamos con las universidades, centros de investigación y otros actores para ayudarnos a desarrollar nuevas oportunidades de negocios por fuera del core, haciendo uso efectivo de las capacidades externas por medio de proyectos de I+D+i |

ANEXO 2

Instrumento de evaluación de desencadenantes de emprendimiento corporativo 10X (Corporate Entrepreneurship Triggers Assessment - 10X CETA)

| Desencadenantes - Parte 1 | |
|---|--|
| <p>Los motivadores del emprendimiento corporativos son situaciones o antecedentes que impulsan a que una organización implemente procesos de emprendimiento corporativo.</p> <p style="text-align: center;">A continuación, se listan 20 motivadores y se pide...</p> <p>Seleccionar de la lista los 5 aspectos más importantes que motivaron a la empresa a implementar un proceso estratégico de emprendimiento corporativo (incluyendo la participación en el programa Mega I)</p> | |
| Selecciona de la lista 5 motivadores | Motivadores seleccionados (Marca los 5 con una "X") |
| Petición específica del cliente Iniciativa de la alta dirección Amenaza o acción de la competencia Cambios en el estilo de vida/expectativas de las personas Programa estratégico en la empresa Objetivo estratégico de crecimiento | x |

| Desencadenantes - Parte 1 | |
|--|----|
| Relaciones públicas/imagen | |
| Nueva iniciativa de marketing | x |
| Producto o servicio sustitutivo | |
| Diversificación | |
| Disminución de la cuota de mercado | x |
| Disponibilidad de nuevos recursos | |
| Disminución de las ventas | |
| Aumento de los costes | x |
| Integración vertical | x |
| Problema con el rendimiento logístico existente | |
| Expansión geográfica | |
| Petición de un proveedor | |
| Exigencias normativas | |
| Reducción del tamaño del mercado | |
| Organiza los motivadores seleccionados 1 a 5, donde 1 es el más relevante para la empresa y 5 el menos relevante | |
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| Enfrentarse a procesos de emprendimiento corporativo bajo premisas de ambidiestrismo, es difícil e incómoda a la organización | |
| SI | NO |

| Desencadenantes – Parte 2 | | | |
|---|---------------|---|---------------|
| Considerando un enfoque defensa/amenaza, ofensivo/oportunidad, Marca con una "X" orientación que motivo a la empresa a abordar un proceso de emprendimiento corporativo (incluyendo el programa Mega I) | | Considerando un enfoque crisis o bonanza, marca con una "X" la orientación que motivó a la empresa a abordar un proceso de emprendimiento corporativo (incluyendo el programa Mega I) | |
| Selecciona una de las dos: | | Selecciona una de las dos: | |
| Defensiva / Amenaza | Opción | Crisis | Opción |
| Ante amenazas competitivas, cambios en los mercado y cambios tecnológicos, se abordan procesos de | | Situaciones de crisis empresarial como reducción de ingresos por cualquier origen o aspectos | |

| | | | |
|--|----------------------|---|----------------------|
| <p>emprendimiento corporativo con el fin de superar dichas amenazas y asegurar la sostenibilidad de la empresa.</p> | | <p>competitivos, así como aspectos externos políticos, regulatorios, o por cambios tecnológicos, motivan la búsqueda de la diversificación y el crecimiento por fuera del core mediante emprendimiento corporativo.</p> | |
| <p>Ofensivo / Oportunidad</p> | <p>Opción</p> | <p>Bonanza</p> | <p>Opción</p> |
| <p>Ante la existencia de brechas en el mercado o debilidad de competidores que pueden ser explotadas para crear un nuevo negocio o para expandir su oferta de productos o servicios, la empresa aborda procesos de emprendimiento corporativo para capturar valor y crecimiento.</p> | | <p>La bonanza de ingresos y recursos adicionales motivan el abordaje de procesos de emprendimiento corporativo a través de la creación y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, buscando nuevos mercados y desarrollando nuevas capacidades.</p> | |

ANEXO 3

Tabla de respuestas: resultados del proceso de emprendimiento ejemplo

| <i>EMPRESA COLOMBIA LTDA</i> | | | | | |
|---|--|--|---|------------------------------|-----------------------------|
| <i>Ventas en Millones de pesos (2019)</i> \$ 113.005 | Tamaño | # Empleados 2019 | Sector | Región | Cargo del líder del proceso |
| | Grande | 760 | Investigación de mercados | Cundinamarca | Líder de producto |
| <i>Iniciativas / Nivel madurez</i> | Concepto | Prototipo | Mínimo producto viable | Caracterización | |
| | Clarificación o identificación de la deseabilidad, es decir, la identificación de existencia de un problema, un hueco en las alternativas de solución actual, un segmento validado, unas primeras estimaciones de mercado, un market fit (oferta y atributos que resuelven el problema). | Existe un prototipo no funcional, que, sumado a la deseabilidad, tiene viabilidad y factibilidad, es decir, tienen una consistencia en el análisis de los ingresos vs los costos (mayores ingresos que costos), así como la claridad de cómo se va a desarrollar la oferta para entregársela al cliente. | Mínimo producto viable que consolida la oferta, se la entrega al cliente a través de un prototipo funcional que ha alcanzado por lo menos la primera venta. | Descripción de la iniciativa | Sector al que apunta |

EMPRESA COLOMBIA LTDA

Ecosistema
tiendas
digitales

x

Ecosistemas tiendas es un esquema de transformación digital para las tiendas del país que permita la sustitución de la forma como se captura la información de consumo masivo en las tiendas del país, de una forma manual a una estrategia digital. Esta transformación digital pretende crear unas mejores condiciones administrativas y financieras para las tiendas que actualmente son aliadas de Nielsen y al mismo tiempo reducir los costos de captura de dicha información, así como ampliar la base de tiendas aliadas.

TIC'S

Pymes - Crece
con nosotros

x

Es la línea de negocio de Nielsen que busca ofrecer productos especializados de la compañía a clientes pymes mediante una plataforma tecnológica automatizada con las diferentes categorías de productos de mercado masivo que permita acceder a información de mercado precisa, real, directa y actualizada de forma permanente.

TIC'S

Desencadenantes - Parte 1

Los motivadores del emprendimiento corporativos son situaciones o antecedentes que impulsan a que una organización implemente procesos de emprendimiento corporativo.

A continuación, se listan 20 motivadores y se pide...

Seleccionar de la lista los 5 aspectos más importantes que motivaron a la empresa a implementar un proceso estratégico de emprendimiento corporativo (incluyendo la participación en el programa Mega I)

| Selecciona de la lista 5 motivadores | Motivadores seleccionados (Marca los 5 con una "X") |
|--|--|
| <i>Petición específica del cliente</i> | |
| <i>Iniciativa de la alta dirección</i> | |
| <i>Amenaza o acción de la competencia</i> | X |
| <i>Cambios en el estilo de vida/expectativas de las personas</i> | |
| <i>Programa estratégico en la empresa</i> | |
| <i>Objetivo estratégico de crecimiento</i> | X |
| <i>Relaciones públicas/imagen</i> | |
| <i>Nueva iniciativa de marketing</i> | |
| <i>Producto o servicio sustitutivo</i> | |
| <i>Diversificación</i> | |
| <i>Disminución de la cuota de mercado</i> | X |
| <i>Disponibilidad de nuevos recursos</i> | |
| <i>Disminución de las ventas</i> | |
| <i>Aumento de los costes</i> | X |
| <i>Integración vertical</i> | |
| <i>Problema con el rendimiento logístico existente</i> | |
| <i>Expansión geográfica</i> | |
| <i>Petición de un proveedor</i> | X |
| <i>Exigencias normativas</i> | |
| <i>Reducción del tamaño del mercado</i> | |

Organiza los motivadores seleccionados 1 a 5, donde 1 es el más relevante para la empresa y 5 el menos relevante

1. *Disminución de la cuota de mercado*

EMPRESA COLOMBIA LTDA

2. Amenaza o acción de la competencia

3. Objetivo estratégico de crecimiento

4. Petición de un proveedor

5. Aumento de los costes

Enfrentarse a procesos de emprendimiento corporativo bajo premisas de ambidestrismo, es difícil e incómoda a la organización

SI | NO

Desencadenantes – Parte 2

Considerando un enfoque defensa/amenaza, ofensivo/oportunidad, Marca con una "X" orientación que motivo a la empresa a abordar un proceso de emprendimiento corporativo (incluyendo el programa Mega I)

Selecciona una de las dos:

Considerando un enfoque crisis o bonanza, marca con una "X" la orientación que motivó a la empresa a abordar un proceso de emprendimiento corporativo (incluyendo el programa Mega I)

Selecciona una de las dos:

| Defensiva / Amenaza | Opción |
|---|--------|
| Ante amenazas competitivas, cambios en los mercado y cambios tecnológicos, se abordan procesos de emprendimiento corporativo con el fin de superar dichas amenazas y asegurar la sostenibilidad de la empresa. | |
| Ofensivo / Oportunidad | Opción |
| Ante la existencia de brechas en el mercado o debilidad de competidores que pueden ser explotadas para crear un nuevo negocio o para expandir su oferta de productos o servicios, la empresa aborda procesos de emprendimiento corporativo para capturar valor y crecimiento. | X |

| Crisis | Opción |
|---|--------|
| Situaciones de crisis empresarial como reducción de ingresos por cualquier origen o aspectos competitivos, así como aspectos externos políticos, regulatorios, o por cambios tecnológicos, motivan la búsqueda de la diversificación y el crecimiento por fuera del core mediante emprendimiento corporativo. | |
| Bonanza | Opción |
| La bonanza de ingresos y recursos adicionales motivan el abordaje de procesos de emprendimiento corporativo a través de la creación y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, buscando nuevos mercados y desarrollando nuevas capacidades. | X |

Ambidestrismo

Una empresa ambidestra es aquella que puede equilibrar la explotación de sus recursos existentes con la exploración de nuevas oportunidades e innovación. Es decir, puede atender el día a día y al mismo tiempo destinar recursos (tiempo, personas, dinero) a actividades de innovación

¿Enfrentarse a procesos de emprendimiento corporativo bajo premisas de ambidiestrismo, es difícil e incómoda a la organización?
Selecciona una de las dos:

| Si | Opción | No | Opción |
|---|---------------|---|---------------|
| Es difícil e incómoda a la organización | X | Es difícil e incómoda a la organización | |