Análisis del Proceso de Transformación de una Empresa Tradicional a Ambidiestra: Estudio de Casode Corpaul

Viviana Sánchez Alzate

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Asesor:

Juan Fernando Vélez Ocampo

Doctor en Administración

Línea de Investigación:

Organizaciones y Estrategia

Grupo de Investigación:

GESTOR

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Ciencias Administrativas
Medellín, Colombia
2023

Cita	(Sánchez Alzate, 2023)
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Sánchez Alzate, V. (2023). Análisis del proceso de transformación de una empresa tradicional a Ambidiestra: estudio de caso. [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

creative commons BY NC SA

.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
Vicerrectoría de Docencia

Sistema de Bibliotecas

Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

En los últimos años el entorno competitivo ha aumentado las presiones para que las empresas se adapten y respondan rápidamente a los cambios del entorno y a las necesidades del mercado. En ese proceso de adaptación y respuesta a las nuevas condiciones del entorno, algunas empresas consiguen fortalecer su ventaja competitiva al balancear actividades de exploración y explotación. En la literatura académica se ha estudiado la ambidestreza organizacional en diferentes industrias y entornos geográficos, sin embargo, los estudios que analizan la ambidestreza organizacional en empresas tradicionales de mercados emergentes aún son escasos. Usando metodología de estudio de caso, el objetivo de esta investigación es entender cómo una empresa antioqueña pasa de ser tradicional a ambidiestra y fortalece su ventaja competitiva apoyándose en capacidades dinámicas.

Los resultados indican que la empresa se adapta al entorno cambiante, equilibrando consolidación e innovación para fortalecer su ventaja competitiva mediante estrategias emprendedoras. Adicionalmente, este estudio destaca que el emprendimiento corporativo promueve la sostenibilidad y la conexión con aliados estratégicos. Algunas lecciones clave para empresas en procesos de transformación incluyen la importancia de colaboraciones estratégicas y la reconexión con su propósito original para identificar nuevas oportunidades y ventajas competitivas.

Palabras clave: ambidestreza organizacional, capacidades dinámicas, emprendimiento corporativo, ventaja competitiva.

Introducción

La dinámica constante impulsada por la globalización económica exige que las empresas establecidas se renueven y adapten su habilidad para competir. En los recientes años, a raíz del acelerado progreso tecnológico y la creciente competencia global, ha quedado patente la necesidad de que empresarios y directivos adopten un enfoque emprendedor al elaborar sus estrategias. Es por ello que el emprendimiento corporativo, como una variante particular de emprendimiento, abarca acciones destinadas a crear innovación dentro de las empresas ya establecidas, con el propósito de redefinir y revitalizar las habilidades preexistentes o hacer uso de dichas habilidades (Morris et al., 2008). La naturaleza cambiante

del entorno empresarial actual hace que la capacidad de ser competitiva sea esencial para la supervivencia de las empresas y las empresas que alcanzan una ventaja competitiva significativa se caracterizan por su pronta capacidad de respuesta y su agilidad en la innovación de productos. La ventaja competitiva, según lo planteado por Porter (1985), se origina en la habilidad de las empresas para ejecutar actividades con costos más bajos que sus rivales o para realizar actividades de manera distintiva, añadiendo valor a los clientes y posibilitando la fijación de precios más elevados. Este atributo singular y duradero, ausente en otras compañías del mismo sector, concede a la empresa una posición favorable en el mercado. En esencia, la ventaja competitiva es el factor diferenciador que permite a una empresa destacarse y mantener una posición sólida a lo largo del tiempo (Porter, 1985).

Una de las discusiones planteadas en este trabajo se refiere a determinar si la ambidestreza organizacional es una capacidad dinámica por sí misma o si es potenciada a través de las capacidades dinámicas. Las capacidades dinámicas implican la capacidad de una empresa para adaptar, integrar y reconfigurar competencias organizacionales, recursos y habilidades en un entorno en constante cambio (Teece & Pisano, 1994). Por otro lado, la ambidestreza organizacional se define como la habilidad de una empresa para mantener un equilibrio entre la optimización de sus operaciones actuales, que incluye la mejora constante, y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio negocios (Chang et al., 2011; Herzog, 2011; Raisch & Birkinshaw, 2008). Además, Jansen et al. (2008), se refiere a la ambidestreza organizacional como las rutinas y procesos a través de los cuales las empresas coordinan y unen esfuerzos tanto en la exploración como en la explotación.

En el contexto de un mercado emergente, como el colombiano, caracterizado por una persistente incertidumbre debido a la volatilidad del entorno y cambios institucionales frecuentes, se hace imperativo que las empresas reevalúen sus enfoques tradicionales y abracen nuevas estrategias. En este escenario, la exploración de alternativas de negocio se convierte en una estrategia esencial para garantizar la adaptabilidad y supervivencia de las empresas. La transición hacia la ambidestreza organizacional se destaca como una ruta prometedora, basada en la combinación de capacidades dinámicas que permiten tanto la explotación de las fortalezas actuales como la exploración de oportunidades emergentes.

Frente a la actual situación, muchas compañías tradicionales han optado por fortalecer su ventaja competitiva y sus capacidades dinámicas, volviéndose ambidiestras, como una forma de continuar teniendo relevancia y manteniéndose con vida. Este trabajo aborda esta situación con la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo una empresa tradicional antioqueña se apoya en capacidades dinámicas para pasar de ser tradicional a ser una empresa ambidiestra y a su vez fortalecer su ventaja competitiva? La investigación se centrará en Corpaul, una organización que tanto en su entorno externo como en el corporativo y el de la empresa, presenta circunstancias poco frecuentes y cuyo análisis podría enriquecer y hacer un gran aporte a la teoría al ser una entidad sin ánimo de lucro fundada con el objetivo de administrar los bienes no hospitalarios de San Vicente Fundación, y de conseguir otros recursos que permitan contribuir con su misión social. Para cumplir con esta misión, Corpaul ha explorado actividades industriales, comerciales y de servicio a través de diferentes

unidades estratégicas de negocio bajo políticas de calidad, respeto al ser humano y al medio ambiente.

Se realiza un estudio de caso único, inspirado en la metodología propuesta por Einsenhardt (1989), Welch et al (2011), y Yin (2018). Los datos se recopilan a través de entrevistas a diferentes partes interesadas, entre las que están empleados directivos, medios y analistas, exempleados y externos. El cuestionario de la entrevista se diseña de manera semiestructurada, incorporando preguntas abiertas fundamentadas en marcos teóricos y categorías previamente seleccionadas con relación a la pregunta de investigación. Además, con el propósito de aumentar la confiabilidad en el análisis empírico (Cuervo-Cazurra, 2016), se implementó la replicación y triangulación de datos, lo cual involucró la inclusión de un mayor número de participantes y la utilización de diversas fuentes primarias y secundarias, buscando siempre tener como resultado una investigación muy rigurosa. Se espera proporcionar implicaciones teóricas que aporten a la discusión sobre la ambidestreza organizacional y sus efectos en las empresas tradicionales, además establecer una postura sobre si la ambidestreza se considera como una capacidad o como un proceso y revisar si la reconexión de una empresa con su propósito genera ventaja competitiva. También se busca suministrar implicaciones prácticas para otras empresas interesadas en este proceso de transformación.

El trabajo se divide en cinco apartados que abarcan desde la introducción y marco teórico, hasta el análisis de datos y conclusiones. En el marco teórico se presenta la discusión de elementos clave como lo son: el impacto del emprendimiento corporativo estratégico, el desarrollo de capacidades dinámicas, la ambidestreza organizacional en las empresas y el fortalecimiento de la ventaja competitiva. Posteriormente se presenta el enfoque de la metodología del estudio de caso, seguido de los criterios de selección de casos y la recopilación de datos con su respectivo análisis. Seguido a ello, se muestran y discuten los hallazgos para luego destacar su novedad, contribución general a los debates existentes por medio de las implicaciones teóricas y prácticas y limitaciones y, en consecuencia, futuras oportunidades de investigación.

Marco Teórico

A continuación, se explica el impacto del emprendimiento corporativo estratégico en las empresas, la ambidestreza organizacional en un entorno cambiante, el desarrollo de capacidades dinámicas en las empresas y el fortalecimiento de la ventaja competitiva.

Impacto del emprendimiento corporativo estratégico

En un sentido general, el emprendimiento, según Ireland, et al. (2003), se refiere al proceso de creación de novedad. El emprendimiento corporativo, como una forma específica de emprendimiento, implica actividades utilizadas para generar novedad dentro de las empresas establecidas, con el fin de redefinir y rejuvenecer las competencias existentes o aprovechar dichas competencias (Morris et al., 2008). Estas actividades pueden incluir el

desarrollo de nuevos productos, la incursión en nuevos mercados, innovaciones basadas en procesos, nuevas líneas de negocio y la renovación de las estrategias de la empresa, entre otras formas (Covin & Miles, 1999; Ireland & Webb, 2009).

Las empresas ya establecidas necesitan renovarse, impulsar el cambio estratégico y desarrollar nuevas capacidades a través de la creación de nuevos negocios para crecer, prosperar y mantener la sostenibilidad a largo plazo (Roseno et al., 2013). De acuerdo con Ireland y Webb (2007), el emprendimiento corporativo estratégico se basa en una relación simbiótica entre la gestión estratégica y el emprendimiento corporativo. Este enfoque implica que las empresas aprovechen al mismo tiempo las ventajas competitivas actuales mientras investigan las innovaciones que formarán la base de las ventajas competitivas futuras (Ireland & Webb, 2007). Utilizar el emprendimiento estratégico con éxito para mejorar la competitividad empresarial es un desafío. En entornos competitivos cambiantes e inciertos, las empresas exitosas serán aquellas que empleen el emprendimiento corporativo estratégico para manejar la tensión organizacional derivada de equilibrar sus fortalezas actuales con la exploración de oportunidades que construyan su éxito a largo plazo (Ireland & Webb, 2007). El emprendimiento estratégico corporativo efectivo se logra cuando las empresas logran equilibrar la explotación de sus recursos actuales con la exploración de nuevas oportunidades, lo que a su vez permite un rejuvenecimiento de la empresa (Ketchen et al., 2007).

Ambidestreza organizacional en las empresas

La ambidestreza organizacional es la capacidad que tiene una empresa de equilibrar simultáneamente la explotación del negocio actual, incluyendo la mejora continua, con la exploración de nuevas oportunidades de negocios (Chang et al., 2011; Herzog, 2011; Raisch & Birkinshaw, 2008). Para los mismos autores, la explotación del negocio actual genera resultados positivos y que se pueden predecir, también genera eficiencia y se maneja una baja incertidumbre asegurando la permanencia de la empresa a corto plazo sobre todo en un entorno tan cambiante como en el que se vive actualmente, mientras que la exploración genera resultados inciertos, riesgosos y en ocasiones negativos por lo que su incertidumbre es alta, pero busca que la empresa salga de su zona de confort, se proyecte a largo plazo y sea sostenible en el tiempo. Las actividades de explotación son reactivas, responden al mercado para satisfacer las necesidades actuales de los clientes. Por otro lado, las actividades de exploración son proactivas, anticipándose al mercado con iniciativas que descubren y comprenden futuras necesidades aún no conscientes, basadas en la observación y el aprendizaje exploratorio para identificar nuevas oportunidades de mercado. En resumen, las actividades de exploración desempeñan un papel fundamental al identificar nuevas oportunidades de negocio en el mercado (Atuahene-Gima et al., 2005; Li et al., 2008; Narver et al., 2004),

La explotación y la exploración se basan en la existencia limitada de recursos en una empresa. Esta situación genera tensión al intentar equilibrar ambas actividades, ya que la empresa debe invertir en el aprovechamiento de las fuentes actuales de ventaja competitiva a través de la búsqueda de ventajas, al mismo tiempo que invierte en el desarrollo de fuentes futuras de ventaja competitiva a través de la búsqueda de oportunidades (Ireland & Webb,

2009). La habilidad de una empresa para alcanzar un equilibrio entre la explotación y la exploración se encuentra ligada a su efectividad en la búsqueda de innovación gradual, asociada a la explotación, y en la búsqueda de innovación disruptiva, propia de la exploración (Simsek, 2009). Siendo así que la capacidad de las empresas para participar tanto en la innovación explotadora como en la exploratoria se asocia con el logro de una ventaja competitiva, el crecimiento de las ventas y la supervivencia de la empresa a largo plazo (Dhir & Dhir, 2018). Dado que la exploración y la explotación son dos actividades distintas, requieren diferentes estructuras organizacionales, competencias y actividades. Sin embargo, es posible llevar a cabo ambas actividades de manera simultánea dentro de una empresa, aunque requieran enfoques distintos (Chang et al., 2011). Sin embargo, para Jansen et al. (2008, p. 799) la ambidestreza organizacional hace alusión "a las rutinas y procesos mediante los cuales las organizaciones movilizan, coordinan e integran conjuntamente esfuerzos de exploración y de explotación."

De acuerdo con Liu (2006), desde finales de los años 90, el éxito empresarial depende cada vez más de equilibrar la explotación del conocimiento existente con el desarrollo de nuevos conocimientos. Esto ha llevado a una mayor atención en el aprendizaje organizacional, convirtiéndose en una principal área de interés para los líderes empresariales. Según Liu (2006), la supervivencia de una empresa radica en ser suficientemente explotadora para asegurar la viabilidad actual y, al mismo tiempo, suficientemente exploradora para garantizar la viabilidad futura, especialmente en entornos empresariales turbulentos como los actuales. Es por esto que, en medio de la incertidumbre del entorno, las empresas capaces de realizar ajustes graduales (explotación) y cambios transformadores (exploración) de manera simultánea son catalogadas como ambidiestras (Tushman & O'Reilly, 1996), y esta ambidestreza organizacional desempeña un papel fundamental en impulsar la innovación tecnológica, la supervivencia empresarial y la ventaja competitiva (Koryak et al., 2018).

La ambidestreza organizacional es considerada por Jurksiene y Pundziene (2016) como una capacidad que disminuye el tiempo necesario para contribuir a la ventaja competitiva y la sostenibilidad de la empresa y desempeña un papel mediador en la relación entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva de la empresa. Además, argumenta que la ambidestreza organizacional debe ser vista como un conjunto de procesos integrados dentro de un modelo de capacidades dinámicas. Se ha observado que una estrategia basada exclusivamente en la explotación no es beneficiosa para lograr una mayor ventaja competitiva (Clauss et al., 2021). Y que, salir de la zona de confort en la que las empresas y sus directivos se encuentran inmersos en su rutina diaria no es fácil. Por lo tanto, es crucial adoptar nuevos modelos mentales como un enfoque útil que pueda conducir a la ruptura de las teorías existentes y promover innovaciones disruptivas (Slater & Narver, 1995).

La orientación al emprendimiento corporativo representa para Lee y Kreiser (2018) un medio importante que las empresas pueden emplear para facilitar niveles más altos de ambidestreza. La ambidestreza organizacional es esencial para conservar una ventaja competitiva, y su integración está implícita en las concepciones previas que se ocupan de las capacidades dinámicas de las empresas (Eisenhardt & Martin, 2000). En este sentido, un entorno organizacional ambidiestro que logra adaptar y alinear eficazmente el conocimiento

puede ser considerado como un recurso valioso, escaso e insustituible que proporciona a una empresa una ventaja competitiva sostenible (Simsek, 2009). Además, los resultados o efectos de la ambidestreza abarcan la supervivencia de la empresa y el aumento en las ventas, la ventaja competitiva, el rendimiento organizacional y una mayor capacidad de innovación (Felício et al., 2019; Junni et al., 2013; O'Reilly III & Tushman, 2011; Tian et al., 2020).

Desarrollo de Capacidades dinámicas

Las empresas que logran una destacada ventaja competitiva se distinguen por su rápida respuesta y agilidad en la innovación de productos. Su gestión efectiva les permite coordinar y asignar habilidades internas y externas de manera eficiente. Estas habilidades y procesos coordinados son las capacidades dinámicas, que se refieren a la habilidad de una empresa para adaptarse, integrar y reconfigurar competencias organizacionales, recursos y habilidades en un entorno en cambio constante (Teece & Pisano, 1994). Este concepto de capacidades dinámicas fue introducido en la última década del siglo XX y ha sido ampliamente reconocido como la base teórica en este campo.

Los tres componentes esenciales en la explotación de las capacidades empresariales son: capacidad de detección, capacidad de aprovechamiento y capacidad de reconfiguración (Teece, 2009). La capacidad de detección se refiere a la habilidad de la empresa para examinar su entorno interno y externo y percibir oportunidades, es esencial para entender las tendencias, cambios en la industria y las necesidades de los clientes. Por otro lado, la capacidad de aprovechamiento es la habilidad de la empresa para capitalizar las oportunidades descubiertas y generar valor mediante nuevos productos, servicios y procesos, esto implica innovar y llevar ideas al mercado. Por último, la capacidad de reconfiguración, implica reorganizar recursos y habilidades para adaptarse al entorno cambiante y crear ventajas competitivas sólidas, esto implica ajustar la estructura, procesos internos y la cultura organizacional (Teece, 2009). La capacidad de los directivos para identificar avances cruciales y tendencias emergentes, y posteriormente dirigir a la empresa en su ejecución, constituye un atributo presente en las empresas que poseen capacidades dinámicas (Teece, 2014).

Según Teece et al. (1997), las capacidades dinámicas reflejan las actividades de exploración y explotación. O'Reilly y Tushman (2013), afirmaron que el concepto de capacidades dinámicas es el enfoque más adecuado para comprender la ambidestreza organizacional. Algunos investigadores ven la ambidestreza organizacional (por ejemplo, (O'Reilly III & Tushman, 2013) y las capacidades dinámicas, (por ejemplo, Teece et al., 1997)) como una capacidad, mientras que otros describen la ambidestreza organizacional (por ejemplo, (Gibson & Birkinshaw, 2004)) y las capacidades dinámicas (por ejemplo, (Eisenhardt & Martin, 2000)) como un proceso. Aunque las capacidades dinámicas y la ambidestreza organizacional pueden parecer similares en su significado, Jurksiene y Pundziene (2016), sugieren que no son conceptos idénticos. Argumentan que los procesos de las capacidades dinámicas se basan en la exploración y explotación de capacidades organizacionales, esto implica que la ambidestreza organizacional surge de capacidades en un entorno altamente cambiante. La ambidestreza organizacional refuerza las capacidades

dinámicas al equilibrar la explotación y la exploración, lo que implica que es más apropiado considerarla como una integración de procesos de capacidades dinámicas en lugar de simplemente otro tipo de capacidad dinámica (Jurksiene & Pundziene, 2016).

De acuerdo a Bari et al. (2022, p.24) el concepto de capacidades dinámicas sostenibles se plantea como una posible extensión teórica de la teoría de capacidades dinámicas del profesor David Teece. De acuerdo con esta perspectiva, las capacidades dinámicas sostenibles se definen como: "el conjunto de capacidades centradas en la sostenibilidad suficientemente dinámicas para renovarse, revisarse y adaptarse de acuerdo con los requisitos del entorno empresarial constante". Cuando una empresa desarrolla capacidades dinámicas con un enfoque en la sostenibilidad, la propia sostenibilidad empresarial se convierte en una capacidad dinámica. Esto permite a las empresas ser hábiles en identificar tanto oportunidades como amenazas de manera efectiva, aprovechar las oportunidades pertinentes que tengan un enfoque sostenible y mitigar las amenazas al adaptarse según las cambiantes dinámicas del mercado (Bari et al., 2022). Las capacidades dinámicas se emplean para alcanzar una ventaja competitiva, pero con el paso del tiempo, lo que se considera dinámico en la actualidad se convierte en una práctica habitual en el mercado del futuro y el conjunto de capacidades dinámicas existentes evoluciona hacia capacidades organizacionales comunes y estáticas (Bari et al., 2022).

En el modelo propuesto por Easterby-Smith y Prieto (2008), el desempeño sostenible depende del dinamismo del mercado y de las capacidades de exploración y explotación, que influyen en el aprendizaje y en la dinámica de habilidades y gestión del conocimiento. Estos elementos impactan las rutinas operativas, las capacidades organizacionales y la reconfiguración de recursos. Las capacidades dinámicas influyen en la base de recursos y, por ende, en la ventaja competitiva (Ambrosini & Bowman, 2009). Las capacidades dinámicas afectan la creación de valor y pueden generar ventajas temporales o sostenibles según el entorno. Estas permiten a las empresas actualizar su inventario de recursos, aunque manteniéndolas puede requerir costos. Makkonen, et al. (2014), afirman que capacidades dinámicas e innovación otorgan ventaja competitiva y respaldan la evolución de futuras capacidades, asegurando una posición dominante en el mercado.

Teniendo en cuenta que se obtiene ventaja competitiva a través de la innovación, Teece, et al. (1997), reconocen que la ventaja competitiva se compone de prácticas estratégicas que mejoran la eficacia y eficiencia de una empresa, y que las capacidades dinámicas juegan un papel crucial al generar oportunidades para construir una ventaja competitiva mediante la reconfiguración de recursos difíciles de replicar (Slater et al., 2006). Así mismo, Eisenhardt y Martin (2000), plantean que identificar las capacidades dinámicas es crucial, ya que se reconocen como la fuente que permite a las empresas generar una ventaja competitiva duradera. Schilke, et al. (2018), destacaron que las capacidades dinámicas están asociadas con la ventaja competitiva en diversos aspectos. Estas capacidades permiten a las empresas adaptarse de manera más efectiva a los cambios en su entorno, identificar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado, y establecer relaciones de colaboración efectivas con otros actores del mercado. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las capacidades dinámicas por sí solas pueden no ser suficientes para garantizar una ventaja

competitiva sostenible, ya que otros factores como la calidad de productos y servicios, la marca y la reputación también juegan un papel significativo (Schilke et al., 2018). Mientras que Teece, et al. (1997), establecen una relación explícita entre ambos conceptos, Helfat, Finkelstein, Will, et al. (2007), argumentan que las capacidades dinámicas no siempre se asocian con ventaja competitiva y pueden incluso tener un efecto negativo. Mientras que, según O'Reilly y Tushman (2007), las capacidades dinámicas se definen como la habilidad de reconfigurar activos y capacidades existentes para lograr ventaja competitiva a largo plazo,

Mientras que varios autores (e.g. Ambrosini & Bowman, 2009; Teece, 2014), mencionan la conexión entre capacidades dinámicas y ventaja competitiva. Para Eisenhardt y Martin (2000), la ventaja competitiva a largo plazo está ligada a configuraciones de recursos más que a capacidades dinámicas. El valor de esta ventaja está relacionado con la capacidad de cambiar la base de recursos, crear, integrar y recombinarlos. Para mantenerla, las empresas necesitan implementar los conceptos disruptivos, descritos por Teece (2007) y ya mencionados en esta investigación: las capacidades de detección, aprovechamiento y reconfiguración. La detección implica entender el mercado para anticipar eventos, oportunidades y amenazas. Aprovechar es movilizar recursos para capturar oportunidades, gestionar amenazas e identificar innovaciones. Según Teece (2007), en entornos cambiantes, el marco de capacidades dinámicas puede conferir ventaja competitiva. Wilden, et al. (2013), sostienen que, con el propósito de establecer y mantener un rendimiento superior, las empresas utilizan las capacidades dinámicas para explicar las ventajas competitivas. Además, que para mantener ventaja competitiva en entornos que cambian rápidamente, las empresas deben usar y renovar sus recursos y capacidades tangibles e intangibles, según lo establecido por las capacidades dinámicas (Easterby-Smith & Prieto, 2008). Finalmente se resalta que, según Lin y Wu (2014), la ventaja competitiva resulta del desarrollo de capacidades dinámicas.

Fortalecimiento de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva surge de la capacidad de las empresas para ejecutar actividades a un costo inferior a sus competidores o para realizar ciertas actividades de manera distintiva, creando valor para los clientes y permitiendo fijar precios más altos. Se trata de una característica única y sostenible en el tiempo que no está presente en otras empresas del mismo mercado. Esta ventaja exclusiva brinda a la empresa una posición favorable en el mercado (Porter, 1985). La competitividad, por su parte, se refiere a la capacidad de una empresa para producir y comercializar productos en condiciones de precio, calidad y oportunidad superiores a las de sus competidores (Porter, 1985). Según Porter (1985), la clave de la ventaja competitiva radica en ofrecer productos o servicios de mayor calidad, brindar una atención adecuada a los clientes y establecer un precio accesible para los clientes, lo que a su vez permite ganar más clientes.

En la revisión de literatura realizada, también se encontró que, según Díaz (1997), la ventaja competitiva representa una habilidad especial que una empresa logra desarrollar, situándola en una posición preferencial ante el mercado. Según este autor, una ventaja

competitiva se caracteriza por ser un elemento distintivo en las características de una empresa, producto o servicio, que los clientes perciben como único y determinante. Por lo tanto, es de vital importancia para las empresas identificar todas sus capacidades con el fin de generar elementos distintivos que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores para establecer una ventaja competitiva en el mercado. Por otra parte, Jurksiene y Pundziene (2016), sostienen la idea de que la ventaja competitiva se alcanza mediante la combinación de diversos tipos de innovación, aprovechando la capacidad de la empresa para facilitar tanto cambios incrementales como cambios radicales de manera simultánea. En otras palabras, la explotación y la exploración se fusionan, lo que permite a la empresa alcanzar un rendimiento superior. En este contexto, las innovaciones contribuyen a la ventaja competitiva de la empresa, fortaleciendo su productividad, competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo y generando eficiencia y desarrollo.

Es importante resaltar que, según O'Reilly (2007), la ambidestreza en sí no constituye una fuente primaria de ventaja competitiva, pero si posibilita la formación de nuevas combinaciones de recursos que podrían generar una ventaja competitiva. La eficiencia y la innovación no están necesariamente vinculadas al compromiso estratégico, sino que subrayan la importancia de los directivos en el desarrollo de capacidades dinámicas (O'Reilly III & Tushman, 2007). Las capacidades dinámicas son la principal fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que las adoptan, dado que quienes lo hacen, logran una rápida integración, aprendizaje y reconfiguración de sus recursos internos y externos, son capaces de ajustarse a los constantes cambios del entorno, lo que resulta en un aumento de su ventaja competitiva (Sousa Patricio et al., 2019).

Metodología

Se realizó un estudio de caso único para analizar cómo una empresa tradicional pasa a ser una empresa ambidiestra y fortalece su ventaja competitiva apoyándose en capacidades dinámicas. La elección de la investigación cualitativa y el estudio de caso en este trabajo de investigación exploratoria se justifica por su potencial para proporcionar un análisis profundo y detallado de fenómenos empresariales complejos. Mientras que los métodos cuantitativos se enfocan en la medición de variables, la investigación cualitativa se centra en la descripción, análisis e interpretación de datos, lo que permite identificar patrones y relaciones que pueden escapar a los enfoques cuantitativos (Birkinshaw et al., 2011; Yin, 2018). Se tuvo especial atención en la selección cuidadosa de un tema novedoso y relevante ya que es fundamental en este tipo de investigación, según Birkinshaw, et al. (2011). Se garantiza solidez y fiabilidad de los hallazgos gracias a la consciencia que se tiene acerca de la transparencia en la descripción del análisis evitando caer en sesgos y prejuicios con el fin de reducir la influencia en los resultados (Birkinshaw et al., 2011). Los estudios de caso permiten explorar el "cómo", "quién" y "por qué" en profundidad de las acciones organizacionales en su contexto y a lo largo del tiempo, y pueden ayudar a desarrollar teorías y conceptos nuevos y útiles para aplicar en otros contextos similares (Doz, 2011). Al recopilar datos de múltiples fuentes, como entrevistas, observaciones y documentos, los

estudios de caso brindan una comprensión completa y rica del fenómeno estudiado (Doz, 2011).

La construcción de teoría a partir de casos cualitativos produce explicaciones detalladas y contextualizadas de los fenómenos observados, lo que es especialmente útil para explorar situaciones complejas y poco conocidas. Esto complementa la investigación deductiva convencional y facilita el desarrollo de enfoques teóricos precisos y refinados (Eisenhardt & Graebner, 2007). Aunque, por lo general, los estudios de caso únicos no buscan la comprobación teórica absoluta, sí pueden contribuir con refinar, ampliar o contradecir enfoques teóricos. Los hallazgos de los estudios de casos no necesariamente son anecdóticos, lo que les permite ser generalizados a otras situaciones, motivando preguntas de investigación y proporcionando ejemplos concretos que ilustran conceptos teóricos (Siggelkow, 2007) y permiten la generalización analítica (Yin, 2018), es decir, el desarrollo de implicaciones teóricas a partir de los hallazgos del caso. En resumen, la investigación cualitativa y el estudio de caso se seleccionaron debido a su capacidad para proporcionar un análisis detallado y contextualizado del fenómeno empresarial, permitiendo el desarrollo de explicaciones precisas y aplicables en otros contextos similares. Al aprovechar la flexibilidad y enfoque en profundidad de esta metodología, se espera contribuir significativamente al avance del conocimiento en el campo de investigación (Welch et al., 2011).

Entorno de investigación

Se eligió este caso específico, debido a que tanto el entorno externo como el corporativo y el de la empresa presentan circunstancias poco frecuentes cuyo análisis podría enriquecer y hacer un gran aporte a la teoría. La Corporación para el Fomento Asistencial del Hospital Universitario San Vicente de Paul, en adelante Corpaul, es una entidad sin ánimo de lucro creada en 1973 con el objetivo de administrar los bienes no hospitalarios de San Vicente Fundación, y de conseguir otros recursos que permitan contribuir con su misión social. Para cumplir con esta, a través de su trayectoria en estos 50 años ha explorado actividades industriales, comerciales y de servicio a través de diferentes unidades de estratégicas de negocio: En 1973 Corpaul inicia operaciones con tres unidades de negocio Ambiental donde se gestionaban y clasificaban residuos ambientales, Propiedad raíz donde administraban los bienes del hospital y Tarjetas donde se manejaban promocionales enfocados en generar recursos y donaciones para el hospital. Luego nace Farmacéutica que desde 1981 produce y comercializa medicamentos inyectables y soluciones estériles para uso humano y veterinario, mediante diversas tecnologías como Blow Fill Seal (BFS) y sistemas para envasar en tecnología abierta. Adicionalmente se fabrica y comercializa dispositivos médicos y suturas, con presencia a nivel nacional e internacional. En 2014 se realiza la inversión en una planta de reciclaje de llantas y se cierra la unidad de negocio de propiedad raíz, en 2016 se cierra la unidad Ambiental, en 2018 se da cierre a la unidad de negocio de Buenos motivos y al año siguiente en 2019 se vende la planta de reciclaje de llantas; definiéndose desde la estrategia de la corporación en centrar sus esfuerzos en las tres unidades de negocios están generando mayor rentabilidad y enfoque en el sector salud, las cuales están vigente a la fecha y son Farmacéutica, Servicios para la Salud y Zona P.

Colombia está ubicada en América del Sur, tiene una economía emergente, durante las últimas dos décadas las condiciones económicas y sociales se han desarrollado favorablemente, a tal punto que según el Banco Mundial su PIB se ha triplicado, en 2002 fue de 97.950 millones de USD y en 2022 343.940 millones de USD, la misma fuente indica que el crecimiento anual en Colombia durante 2022 fue de 7.5% dejando en evidencia que es un país que está en crecimiento y que el desarrollo del sector empresarial es primordial para este crecimiento. De acuerdo con la información de la ANDI, Colombia terminó el 2022 con un sólido crecimiento económico que se ha generalizado a prácticamente todas las actividades económicas reflejando solidez, capacidad de recuperación y adaptabilidad a las situaciones más complejas, teniendo en cuenta que se logró un buen desempeño en medio de un entorno nacional e internacional incierto y complejo.

Este caso es único y revelatorio por varias razones. En primer lugar, Corpaul es una Corporación sin ánimo de lucro, pero como bien mencionan sus directivos, “no con ánimo de pérdida”, razón por la que su principal interés es generar valor de acuerdo a los lineamientos trazados en su estrategia corporativa y a su misión, en la que se encuentra inmersa su razón de ser, alrededor del fomento: Generar recursos económicos para el cumplimiento de la misión social de San Vicente Fundación, desarrollando actividades industriales, comerciales y de servicio, bajo políticas de calidad, respeto al ser humano y al medio ambiente. Y, en segundo lugar, está la concepción de la empresa, Corpaul nació por la necesidad de administrar bienes y servicios, actividades no asistenciales que se alejan de la atención en salud propia de un hospital, esta variedad de necesidades ha dado pie para la creación de diferentes unidades de negocio a lo largo de 50 años de existencia de la empresa. En última instancia, a partir del análisis riguroso llevado a cabo durante el estudio, se ha observado claramente que Corpaul se encuentra en un proceso de transición, evolucionando de ser una empresa tradicional hacia una empresa ambidiestra. Curiosamente las unidades de negocio con las que se dio origen a la Corporación hace 50 años, hoy ya no existen.

Recopilación de datos

Se recopilaron datos de varias fuentes con el fin de realizar el análisis. La Tabla 1 resume en la primera columna los tipos de datos, en la segunda columna su origen y características y en la tercera columna los usos dados a los datos para este análisis de estudio de caso único, para mayor comprensión de las fuentes se incluye el Anexo 1 que contiene el detalle de las entrevistas y el Anexo 2 que contiene el enlace con los videos de cada entrevista realizada. Se recopilaron datos de interés desde 2019 hasta 2023. Los datos primarios corresponden a 25 entrevistas en profundidad realizadas en junio de 2023. Se entrevistó a la actual directora general, al presidente del corporativo y de la junta directiva, diferentes directivos y jefes, así como personas de cargos medios, analistas de diferentes procesos, a un ex director general, exempleados y aliados estratégicos. El criterio para seleccionar a los participantes se basó en el nivel de involucramiento que pudiesen tener en actividades relacionadas con emprendimiento corporativo, estrategia empresarial, incluyendo además del diseño, la ejecución, no sólo en la actualidad si no en los últimos 10 años de la empresa.

Además, se utilizaron dos tipos de categorías. Las categorías apriorísticas que son las que se mencionan en la Tabla 2, se establecieron desde comienzo y se usaron para formular las preguntas de investigación. Por otro lado, surgieron categorías emergentes durante el análisis y son precisamente estas categorías las que se convierten en el fundamento de la Figura 1.

Tabla 1. Fuentes y uso de datos.

Tipo de datos	Origen y características	Uso en este caso
Información primaria	**Trece (13) entrevistas** en profundidad con directivos y cargos de mandos altos. Aproximadamente 51 minutos fue la media de las entrevistas. Sucesos, opiniones y reacciones retrospectivos y actuales que son significativos desde la perspectiva de los participantes con relación al desarrollo de emprendimiento corporativo, explotación, exploración, ventaja competitiva y desarrollo de capacidades dinámicas en Corpaul.	Comprender la perspectiva estratégica y su evolución, el desarrollo de capacidades dinámicas, el proceso y los obstáculos en la implementación de actividades de exploración, así como el enfoque hacia la competitividad.
	Cinco (5) entrevistas en profundidad con cargos de mandos medios y analistas. Aproximadamente 46 minutos fue la media de las entrevistas. Sucesos, opiniones y reacciones retrospectivos y actuales que son significativos desde la perspectiva de los participantes con relación al desarrollo de emprendimiento corporativo, explotación, exploración, ventaja competitiva y desarrollo de capacidades dinámicas en Corpaul.	Comparar los datos proporcionados por los participantes que han experimentado los cambios en el direccionamiento de la empresa en su cotidianidad. Obtener una comprensión completa de los detalles, sutilezas y respuestas relacionadas con la ventaja competitiva, el ambidestrismo y las capacidades dinámicas.
	Tres (3) entrevistas en profundidad con exempleados, dos de ellos tuvieron cargos directivos en el pasado y la tercera persona fue analista. Aproximadamente 55 minutos fue la media de las entrevistas. Sucesos, opiniones y reacciones sobre todo retrospectivos que son significativos desde la perspectiva de los participantes con relación aldesarrollo de emprendimiento corporativo, explotación, exploración, ventaja competitiva y desarrollo de capacidades dinámicas en Corpaul.	Comprender la perspectiva estratégica y su evolución, el desarrollo de capacidades dinámicas, el proceso y los obstáculos en la implementación de actividades de exploración, así como el enfoque hacia la competitividad y el ambidestrismo y los cambios que se visualizan.

	Cuatro (4) entrevistas en profundidad con informantes externos clave. Aproximadamente 48 minutos fue la media de las entrevistas. Sucesos, opiniones y reacciones de la actualidad de Corpaul que son significativos desde la perspectiva de los participantes con relación al desarrollo de emprendimiento corporativo, explotación, exploración, ventaja competitiva y desarrollo de capacidades dinámicas en Corpaul.	Validar la visión externa a través de aliados estratégicos que han presenciado la evolución de la empresa, seguido por la confrontación de estas percepciones externas con las respuestas internas de la organización y las reacciones de observadores externos hacia la empresa. Confirmar y contrastar la información primaria recopilada desde una perspectiva externa.
Datos de archivo	Quince (15) informes de empresas y nueve (9) artículos de periódicos.	Preparación adecuada para las entrevistas y comparación de los resultados iniciales de las entrevistas. Situar en contexto y ampliar los hallazgos. Triangulación de fuentes de datos. Evitar el sesgo retrospectivo.
Observaciones	Varias conversaciones informales.	Verificar la interpretación adecuada y los detalles. Comprobar diferentes eventos y sucesos.

Se realizó una elección de diversos participantes para las entrevistas, considerando no solo a directivos o líderes, sino también a analistas y empleados de nivel medio, según Aguinis y Solarino (2019). Esta estrategia se implementó con el propósito de evitar un posible sesgo de élite al centrarse exclusivamente en participantes de élite. Al incluir tanto a participantes de élite como a aquellos de niveles no élite, se logró una combinación que permitió captar un panorama más completo del desarrollo de capacidades de la empresa, evitando así la limitación de perspectivas basadas en una única posición. Esta aproximación contribuye a la obtención de una diversidad de percepciones y criterios en lugar de conclusiones sesgadas hacia una sola perspectiva (Myers & Newman, 2007). La inclusión de diversas fuentes y una variedad de evidencia empírica en el análisis de caso cualitativo no solo refuerza la replicabilidad y credibilidad del estudio, sino que también ayuda a evitar la anécdota como base de la investigación según Eisenhardt y Graebner (2007).

Se recopilaron datos de archivo en dos momentos: uno previo y otro posterior a la recopilación de datos primarios por medio de las entrevistas, la recopilación se hizo sobre todo en el momento previo. Estos datos incluyeron informes de gestión anuales, semestrales, informes de sostenibilidad y artículos de periódicos. Se compararon los datos primarios y secundarios buscando eliminar las malas interpretaciones y las imprecisiones en caso de ser necesario, por lo que los datos secundarios se emplearon para corroborar, triangular y proporcionar contexto a los hallazgos fortaleciendo este estudio (Miles et al., 2014).

El cuestionario de la entrevista tuvo un diseño semiestructurado con preguntas abiertas basadas en marcos teóricos y categorías preseleccionadas de acuerdo con la pregunta de investigación. Para garantizar la confidencialidad, la diversidad de los participantes, la repetición de preguntas y observaciones, la adaptabilidad y retroalimentación temprana, se llevó a cabo las entrevistas siguiendo las pautas de Myers y Newman (2007). A medida queavanzaban las entrevistas, algunos participantes hablaron de algunos temas de maneraespontánea y que estaban relacionados con los temas centrales de la investigación. Se llegó al número límite de entrevistas cuando los participantes nuevos aportaron un mínimo de información novedosa, lo que indicó que se había alcanzado la saturación teórica.

La Tabla 2 presenta una breve descripción de las categorías y algunos ejemplos de las preguntas de la entrevista que se utilizaron.

Tabla 2. Categorías de preguntas de la entrevista.

Categorías y marco teórico	Breve descripción	Ejemplo de preguntas de entrevista	Referencias clave
Emprendimiento estratégico corporativo	Son las actividades a través de las cuales las empresas explotan simultáneamente las ventajas competitivas de hoy mientras exploran las innovaciones que serán la base de las ventajas competitivas del mañana, combinando lo que hoy hacen bien con la búsqueda de oportunidades para construir un futuro.	¿Qué se entiende en Corpaul por emprendimiento corporativo? ¿Cómo está definida en la estrategia corporativa de Corpaul la práctica de emprendimiento corporativo para la generación de nuevos negocios? ¿Cómo estaba definida hace 10 años? ¿Por qué es importante para Corpaul la generación de nuevos negocios?	(Ireland & Webb, 2007)
Ambidestreza organizacional	La explotación empresarial se basa en conocimientos y procesos actuales, generando mejoras graduales para la competitividad a corto plazo. La exploración se enfoca en nuevas fuentes de información y habilidades, buscando innovación radical para asegurar la competitividad a largo plazo. La ambidestreza organizacional equilibra ambas, generando ventajas competitivas	¿Cómo crees que han evolucionado en Corpaul los intereses y las prácticas relacionadas con la exploración y la explotación en los últimos 10 años? ¿Por qué crees que se han dado estos cambios? ¿Crees que actualmente en Corpaul se realizan actividades de exploración? ¿Cuáles serían los motivos para realizar estas actividades? ¿Cómo crees que era esto hace 10 años? ¿Por qué crees que Corpaul ha decidido enfocarse en	(Ireland & Webb, 2009; Li et al., 2008; Liu, 2006)

	sostenibles y contribuyendo a la construcción del futuro exitoso de la empresa.	actividades que la consoliden como incubadora de nuevos negocios? ¿Qué pasó para que se diera ese giro? ¿Cuáles son las principales dificultades para que Corpaul desarrolle a cabalidad actividades de exploración?	
Ventaja competitiva	Conjunto de prácticas estratégicas que ayudan a aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa y que generan valor a sus productos o servicios y que como resultado principal se vuelven preferencia en el mercado.	¿Qué hace Corpaul diferente a sus competidores? ¿Qué hace Corpaul para seguir siendo competitiva?	(Jurksiene & Pundziene, 2016; O'Reilly III & Tushman, 2007; Porter, 1985)
Capacidades dinámicas, capacidades dinámicas-ventaja competitiva y capacidades distintivas para nuevos negocios	Las capacidades dinámicas son procesos estratégicos que encuentran y aprovechan nuevas oportunidades al reconfigurar conocimientos, competencias y recursos existentes. Esto afecta indirectamente la ventaja competitiva y la sostenibilidad de las empresas. Las principales capacidades dinámicas incluyen absorción, innovación, aprendizaje y adaptación. Para crear nuevos negocios, las empresas necesitan capacidades distintivas como descubrir, explorar y aprovechar oportunidades, identificar tendencias clave, fomentar la colaboración y gestionar riesgos.	¿Cómo hoy en Corpaul se detectan e interpretan nuevas oportunidades para responder al desarrollo del mercado? ¿Cómo lo hacía antes? ¿Cómo Corpaul ha modificado sus recursos y su estructura organizacional de acuerdo a los cambios del mercado? ¿Cómo gestiona Corpaul el riesgo en la generación de nuevos negocios?	(Ambrosini & Bowman, 2009; Teece, 2007, 2009, 2014; Teece et al., 1997; Teece & Pisano, 1994)

Análisis de datos, rigor y confiabilidad

El propósito principal es enriquecer la discusión teórica al respaldarla con evidencia concreta de un caso significativo. En esta investigación, se emplearon técnicas de análisis de

códigos de primer y segundo orden para lograr una comprensión profunda y una síntesis de los datos, lo que posibilitó la recopilación de evidencia empírica adicional y la comparación de los hallazgos con los marcos teóricos ya establecidos. Como es común en los estudios de casos cualitativos, estos procedimientos frecuentemente se entrelazan, lo que permite descubrir nuevas categorías que enriquecen la investigación (De Massis & Kotlar, 2014). Además, para mejorar la confiabilidad en el análisis empírico (Cuervo-Cazurra, 2016), se llevó a cabo la replicación y triangulación de datos mediante la inclusión de más participantes y la utilización de una variedad de fuentes primarias y secundarias.

El análisis de los datos se desarrolló en diversas etapas. En primer lugar, los datos fueron preparados para someterse a un análisis de primer orden, siguiendo las recomendaciones de reducción y visualización de datos propuestas por Miles, Huberman y Saldaña (2014). En el proceso de reducción de datos, se llevaron a cabo transcripciones de las 25 entrevistas y se procedió a codificar temas y expresiones que surgían de manera recurrente. A partir de esta reducción, se construyó una línea de tiempo representada en hitos significativos en la historia de Corpaul y su entorno. Este procedimiento fue fundamental para lograr una comprensión profunda y sólida de la evolución de la empresa. En segundo lugar, se procedió a categorizar la evidencia codificada en dos grupos de categorías: una que se relacionaba con las acciones y reacciones de la compañía y otra con las dimensiones teóricas, como se detalla en la Tabla 2. En tercer lugar, se llevó a cabo un proceso iterativo en el que se ajustaron y afinaron los códigos y las categorías, siempre contrastando los hallazgos emergentes con literatura contradictoria y nueva evidencia empírica, siguiendo la metodología propuesta por Eisenhardt (1989). En cuarto lugar, se procedió a realizar un análisis de segundo orden, en el cual se identificaron las relaciones clave entre los códigos y las categorías de primer orden, tal como sugieren Aguinis y Solarino (2019). En esta etapa, se logró visualizar y representar los hallazgos en un modelo que se presenta en la Figura 1. Dicho modelo muestra cómo Corpaul reacciona ante una reconfiguración interna derivada de cambios en su entorno, dando lugar a una empresa ambidiestra que se apoya en el desarrollo de capacidades dinámicas y fortalece su ventaja competitiva. Y quinto, siguiendo las sugerencias de Plakoyiannaki, et al. (2019), se compartieron los hallazgos preliminares con expertos en el campo. Esto permitió la profundización del entendimiento y la mejora del modelo conceptual al encontrar explicaciones alternativas.

Para generar confiabilidad se describieron los temas claramente y la forma como encajaban entre ellos con el fin de entregar un estudio de caso de alta calidad (De Massis & Kotlar, 2014). Se implementaron diversas estrategias para fortalecer el análisis. La repetición en la recolección y el análisis de los datos, la identificación de patrones dominantes y la consideración de múltiples perspectivas y explicaciones alternativas son enfoques que se adoptaron para incrementar la validez interna (Welch et al., 2011; Yin, 2014).

Los resultados de los hallazgos serán resumidos de manera integral en la Figura 1, y se presentarán de forma más concisa a través de proposiciones que se detallarán en la explicación del modelo resultante según los resultados de esta investigación.

Resultados

El Caso de CORPAUL: Corporación de Fomento Asistencial del Hospital San Vicente de Paúl

El término "fomento", que forma parte de la razón social de la empresa, tiene influencia al resaltar la contribución de Corpaul en la promoción de la salud en el hospital y en la sociedad de Antioquia. Esto se logra al respaldar y apoyar la misión social del hospital de manera efectiva. Corpaul se encuentra comprometida en seguir transformando vidas a través de la innovación y el cuidado de la salud, llevando su propósito a un nivel superior. Este compromiso se remonta a su fundación en 1973, cuando Corpaul fue establecida con la misión de gestionar y generar recursos que facilitaran el cumplimiento de los objetivos asistenciales y educativos del Hospital San Vicente Fundación. Inicialmente, la empresa comenzó con tres unidades de negocio: Ambiental, Propiedad Raíz y Tarjetas. Con el tiempo, en 1981, se sumó una nueva unidad de negocio: la Planta Farmacéutica, que en el año 2023 representa el 65% de los ingresos de Corpaul. Posteriormente, en 1982, se incorporó la unidad de negocio de Parqueaderos, y en 2006, se estableció la unidad de negocio de Esterilización.

En la Tabla 3 se detallan los acontecimientos internos y en la Tabla 4 los acontecimientos externos que tienen relevancia en el contexto de este estudio de caso.

Tabla 3. Hitos de la empresa.

Sucesos internos
- (1973) Comienzo de la historia de Corpaul, nació para apoyar al Hospital San Vicente en: "Administración de algunos de sus bienes inmuebles." con Propiedad Raíz. La recaudación de fondos a través de las "Tarjetas Corpaul". Y "La gestión ambiental de los residuos hospitalarios."
- (1981) Nace Farmacéutica, unidad de negocio para producir inyectables y soluciones orales.
- (1982) Nace Parqueaderos, hoy Zona P, unidad de negocio para administrar parqueaderos. El primer cliente fue un lote donado por la Alcaldía de Medellín al lado de la Alpujarra.
- (1988) Farmacéutica se certifica en BPM. Fue la primera empresa en Antioquia en certificarse en buenas prácticas de manufactura bajo las normas OMS 32 e ISO 9001.
- (2003) Primera empresa de Parqueaderos en Colombia certificada en ISO 9001.
- (2006) Nace Servicios para la Salud, unidad de negocio para prestar el servicio de esterilización de dispositivos médicos al Hospital San Vicente.
- (2007) Se amplía la capacidad de producción de Farmacéutica en un 25% y llegando a 36.500 unidades por año.
- (2011) Se amplía el servicio de esterilización para prestarlo a la sede del Hospital en Rionegro y otros hospitales.
- (2012) Se invierte en Proyecto Sinerplas.
- (2013) Desinversión Proyecto Sinerplas.
- (2014) Se invierte en Planta Reciclaje de Llantas en Yumbo - Valle.
- (2014) Se inicia la automatización de parqueaderos con el proveedor Controles Inteligentes.
- (2015) Se cierra la Unidad de Negocio Inmobiliaria (Propiedad Raíz).
- (2015) Se amplía Planta de Farmacéutica y se aumenta otro 3% la capacidad de producción de soluciones estériles.

- (2016) Se compra Life Care a la japonesa Itochu.
- (2016) Se amplía Central de Mezclas. Lo que permitió producir y vender dosis no oncológicas.
- (2017) Se cierra Unidad de Negocio Ambiental.
- (2018) Se cierra la Unidad de Negocio Buenos Motivos (Tarjetas).
- (2019) Se vende Planta de Reciclaje Llantas.
- (2019) Se cierra temporalmente Planta Farmacéutica por no pasar INVIMA.
- (2021) Planta se certifica en ICA BPM para la línea veterinaria, rompe récord en ventas al pasar de $40 mil millones a $60 mil millones en un año.
- (2022) Planta Farmacéutica se recertifica en Buenas prácticas de Manufactura y de Laboratorio INVIMA.
- (2023) Corpaul, con más de 800 empleados, cumple los primeros 50 años de historia desarrollando negocios con propósito social.

Tabla 4. Eventos externos.

Eventos externos
- (1797) Se abre en Medellín la primera Casa de Hospital de Caridad, nombrada en 1801 Hospital San Juan de Dios. - (1872) Se da apertura a la Escuela de Medicina de la Universidad de Antioquia. - (1887) Se funda la Academia de Medicina de Medellín. - (1912) Un grupo de filántropos antioqueños gestaron la idea de construir un hospital en la ciudad de Medellín dada la poca capacidad que tenía el Hospital San Juan de Dios. Don Alejandro Echavarría Isaza mostró gran entusiasmo por esta iniciativa y lideró el proyecto para fundar un hospital grande con suficiente capacidad para recibir pacientes de Antioquia y del país. - (1913) La iniciativa contó con el apoyo de la Iglesia, 36 representantes de la industria y de la intelectualidad de la época y de la Escuela de Medicina de la Universidad de Antioquia. La visión fue realmente histórica, la obra contemplaba la creación de 13 pabellones, sabían que la ciudad estaba en ascenso poblacional e industrial. Donaciones de los miembros de la sociedad; auxilios del Municipio, Departamento y Nación; donaciones del Ferrocarril; casas comerciales y bancarias; la Sociedad de Mejoras Públicas; la Junta de Señoras y la Organización del Centavo de Navidad fueron algunos de los aportes que recibió el proyecto. - (1916) Se hace la colecta “Centavo de Navidad” para la construcción del Hospital. Los trabajos de construcción, que duraron aproximadamente 20 años, se iniciaron el 4 de agosto de 1916 bajo la dirección del arquitecto Enrique Olarte hasta su muerte en 1923, luego fueron continuados por los ingenieros de obras departamentales. Se construyeron en principio 5 pabellones: Cirugía, Clínica, Enfermedades Contagiosas y Medicina. - (1926) El 1 de enero de 1926 es considerada la fecha real en el que el hospital fue inaugurado, ya que ese día ingresaron los primeros enfermos hospitalizados, quienes eran trabajadores del Ferrocarril de Antioquia. - (1927) El Hospital administra los avisos publicitarios de la Plaza de Mercado municipal, la de Cisneros, en Medellín. - (1932) La Sociedad de Mejoras Públicas donó al Hospital un busto del fundador, don Alejandro Echavarría. - (1934) El 10 de mayo de 1934 el hospital abrió sus servicios al público recibiendo a 140 pacientes del viejo Hospital San Juan de Dios. En esa fecha se entregaron 9 de los 13

pabellones proyectados. Las Hermanas de la Comunidad de La Presentación estuvieron a cargo de los pacientes hasta el año 1975.
- (1952) Se lanzó la campaña de donación de las “Camas Perpetuas”.
- (1988) Comenzó a funcionar la Central de Investigación Farmacéutica.
- (1990) En respuesta a la ley 100 de 1990, fue necesario la elaboración del plan de direccionamiento estratégico para redefinir objetivos y estrategias institucionales y poder proyectar al Hospital como una entidad autosuficiente en el nuevo siglo. Se crea el instituto de Alta Tecnología Médica -IATM- para la investigación, diagnóstico y tratamiento de enfermedades con tecnología de punta en resonancia magnética.
- (1996) El Hospital San Vicente Fundación Medellín fue declarado Monumento Nacional, considerando el valor arquitectónico de sus edificaciones, el conjunto formado por ellas y las espléndidas áreas verdes que las circundan.
- (2003) Algunas empresas internacionales comenzaron a desembarcar en el mercado nacional, su estrategia se basó en el liderazgo low cost.
- (2006) Colombia ocupa el puesto 66, quinto en América Latina después de Chile, México, Perú y Panamá, en el Informe Doing Business.
- (2009) Creación de Ruta N en Medellín, centro de innovación y negocios que atrae, desarrolla y apoya la ciencia, la tecnología y el emprendimiento.
- (2011) Entendiendo la importancia de afrontar los retos propuestos por la globalización de los mercados, la institución abrió un nuevo Hospital en Rionegro, una de las zonas con mayor potencial de exportación de la Región Andina.
- (2020) COVID-19 impulsa la transformación digital, la seguridad de los datos y las necesidades de desarrollo de software.

Se relaciona la Tabla 5 que contiene algunas frases clave de algunos participantes que están relacionadas con las capacidades dinámicas identificadas dentro de la investigación.

Tabla 5. Citas de participantes relacionadas con las capacidades dinámicas

Capacidades dinámicas	Frases de los participantes relacionadas con capacidades dinámicas
Detección	“Hoy Corpaul está detectando oportunidades por medio de la exploración de San Vicente, adentrándose en su dinámica, revelando oportunidades que antes no se habían identificado, también por medio de la conexión con el ecosistema, participando en eventos y espacios donde hay emprendimientos y empresas que pueden abrir la puerta a nuevas ideas y soluciones y finalmente, por medio del enfoque en las necesidades de los pacientes que bien pueden considerarse como una fuente de oportunidades, esto implica mirar más allá de las necesidades de San Vicente como cliente B2B y pensar en cómo los servicios o soluciones podrían llegar directamente a los pacientes como clientes B2C.” (Participante 1). "Detectan oportunidades por medio de la astucia de los directivos al ver alguna señal." (Participante 14)

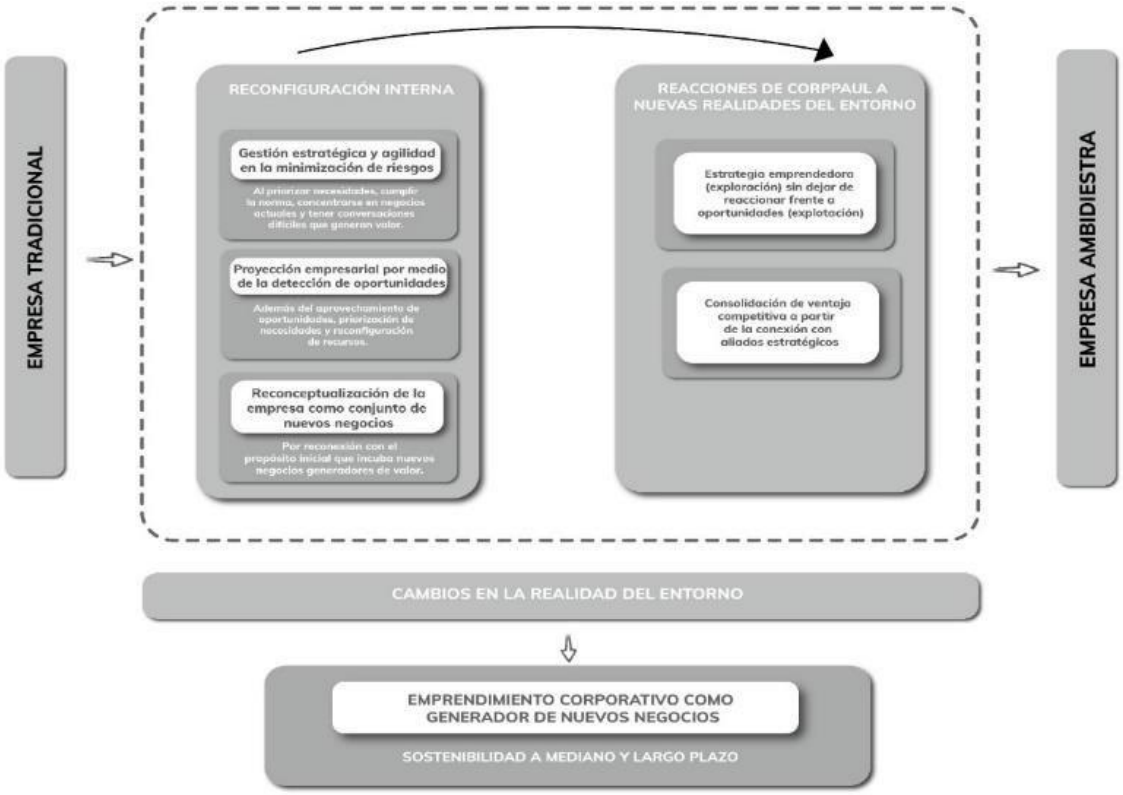
Aprovechamiento	"Cuando vemos que es una buena oportunidad que está alineada con lo que hacemos, simplemente se evalúa su viabilidad, como diseñando y ajustando internamente nuestros procesos a esas necesidades." (Participante 6) "[...] Y lo vimos hace poquito con el tema del desabastecimiento en el mercado de las aguas estériles. Como nosotros tenemos buenas capacidades, aprovechamos y generamos buenos recursos en esas ventas, entonces creo que nosotros hoy reaccionamos a lo que a lo que tiene el mercado y de una u otra manera nos da." (Participante 16)
Reconfiguración	"En unos ejercicios estratégicos que hemos hecho en los últimos años, hemos identificado por donde se gana y finalmente ese tema de estrategia emergente creo que nos ha dado herramientas para identificar dónde poner los recursos, donde Corpaul juega, sabe jugar y gana. Es cierto, y creo que en esa medida hemos empezado a direccionar los recursos hacia esos lados [...]." (Participante 16) "Siendo conscientes de que no se puede trabajar bajo una rigidez y que si es necesario generar cambios a nivel interno para poder adaptarnos al entorno se hace [...]. O sea, Corpaul trabaja en un entorno adaptativo [...]." (Participante 8)

Empresa tradicional

A lo largo de su historia, la organización ha mantenido un perfil tradicional, caracterizado por un enfoque conservador en el liderazgo. En una de sus respuestas, un antiguo empleado lo menciona: "Pasamos de una estrategia de Matriz *Score Card* a una estrategia emergente donde reconocemos que hay cambios permanentes y que hay que estar muy atentos a estos para reaccionar de manera adecuada". Los directivos de la empresa han demostrado cautela al tomar decisiones, respaldándose en abundante información y siempre priorizando el bienestar de la empresa. Aunque Corpaul no tiene propietarios identificables a quienes rendir cuentas de manera directa, es plausible que los directores que han dirigido la empresa hayan sentido una enorme responsabilidad. Esta responsabilidad no solo recae en la gestión del sustento de un gran número de empleados, sino también en la misión de la empresa de salvar vidas y brindar acceso a la atención médica a aquellas personas que no tienen la oportunidad de acceder a ella mediante la generación de recursos dirigidos al hospital.

De acuerdo con la representación en la Figura 1, se observa la incorporación de una empresa tradicional que, como se ha destacado, gestiona bienes y servicios con el propósito de generar ingresos destinados al hospital. En consecuencia, la estrategia adoptada por la empresa se basa en la evaluación de diversos escenarios, así como en el análisis de riesgos y oportunidades, siempre manteniendo su sostenibilidad y el apoyo al hospital como su principal enfoque y objetivo.

Figura 1. Modelo conceptual.



Fuente: Resultado del análisis del contenido de las entrevistas y los datos de archivo.

Tabla 6. Tabla de datos.

Categorías centrales	Códigos de 2do orden	Citas ilustrativas
Reconfiguración interna	Detección de oportunidades para la proyección empresarial	"[...] Creo que todos esos cambios dan respuesta a tener esas capacidades dinámicas y reitero, estoy convencida de las capacidades que somos dinámicos, en donde no, es en la rapidez y en la agilidad en esos cambios." (Participante 23)
		"[...] Nos toca reinventarnos, reestructurarnos, ajustar roles, definir nuevas áreas, nuevos procesos, todo el tiempo estamos abiertos a eso. Corpaul se va adaptando y va creando esas necesidades según la realidad y lo que va identificando." (Participante 6)
		"[...] Todo este trabajo sincronizado entre diferentes grupos y áreas ha permitido mantenerse vigentes en el mercado." (Participante 16)"

	Gestión estratégica y agilidad en la minimización de riesgos	"No es generar nuevos negocios, es hombre, si en Corpaul vemos que hay un negocio que puede generar potencial en la organización, bienvenido sea, pero no es buscar por buscar, o sea Corpaul hoy no tiene una directriz de parte nuestra busque nuevos negocios, así no, hoy tenemos una particularidad especial por algo que está sucediendo en torno a Corpaul, entonces un poco ahí sí ha sido el mensaje. Hombre, tenemos unos negocios, vamos a potenciarlos, vamos a crecer en ellos. Si nosotros tenemos posibilidad de invertir equis recursos en el próximo año, en los dos próximos años, ¿qué deberíamos hacer? Y ese es un poco el trabajo que han venido haciendo, pensando que se podría dar o bien sea fortalecer los actuales o pensar en otros negocios que puedan realmente generar valor a esta organización." (Participante 21)
		"Se evalúan los nuevos negocios mediante análisis financieros y técnico económicos. Si bien siempre hay riesgo, la evaluación de los diferentes componentes de un nuevo negocio permite tomar decisiones informadas." (Participante 25)
		"[…] Corpaul ha tenido momentos incertidumbre asociada a esa búsqueda de oportunidades, de nuevos negocios […]. Pienso que es una organización que tiene un nivel de madurez mediano, por su misma naturaleza. Cierto que ha nacido para generar y ha desarrollado varios negocios, tiene esa capacidad o ese ADN en su filosofía corporativa de no negarse al desarrollo de nuevos negocios." (Participante 11)"
	Reconceptualización de la empresa como un conjunto de nuevos negocios	"Aunque está en proceso de consolidación, la empresa puede inspirar a otras empresas en la adopción de ambidestreza organizacional." (Participante 9)
		"Ese es nuestro propósito, generar recursos para el Hospital San Vicente y vemos ahí una gran oportunidad. Existe el Hospital San Vicente por su infraestructura, por su historia, por su complejidad, tiene un sinfín de oportunidades de negocio que fácilmente el hospital también las ha visto como un tema de eficiencia operacional, pero que hoy con la visión de Corpaul creemos que puede solucionar el problema puntual de del hospital. Pero ese mismo problema con seguridad lo tienen otras instituciones médicas y ahí es donde Corpaul llega a verlo con esos ojos de negocio y aprovechar esa oportunidad. Entonces matamos dos pájaros de un mismo tiro, solucionamos el problema operativo y visionamos una oportunidad de negocio para Corpaul." (Participante 3)

		"[…]. El hecho de que ya los directivos hoy hablene emprendimiento corporativo o hablen de startups, hoy hablen de articulación con el ecosistema, pues me muestra que ya están surgiendo elementos de ambidestreza empresarial, de desarrollo de nuevos negocios que le pueden dar algo de sostenibilidad en el tiempo a esto." (Participante 14)"
Cambios en la realidad del entorno	Emprendimiento corporativo para la generación de nuevos negocios	"Yo creo que están precisamente iniciando esas actividades […]. Entonces creo que van por buen camino y la cultura organizacional y el compromiso de la directiva yo creo que depende mucho del éxito de este nuevo camino que se están trazando." (Participante 13)
		"Como intraemprendimiento considero que son las acciones que adelanta desde las diferentes áreas de la organización y que tienen como objetivo temas de innovación, encontrar nuevos negocios que le permitan la continuidad a Corpaul, que le permitan desarrollar actividades diferentes en el futuro […]." (Participante 16)
Reacciones de Corpaul a nuevas realidades del entorno	Consolidación de ventaja competitiva a partir de la conexión con aliados estratégicos	"Creo que lo que más podría notar desde afuera es la función social de la Fundación, no tanto de Corpaul, sino de la del grupo al que pertenece. Eso les da ciertas ventajas en el mercado porque son percibidos de manera más amigable, de manera menos agresiva por la competencia, aunque saben que pueden competir. Pero el hecho de que compita una fundación o detrás de una fundación que demuestra una función social en temas de salud y de impacto social real, creo que ahí hay una de las cosas que hace mejor que los demás". (Participante 14)
		"[…] Estamos consolidando y uniéndonos con el Hospital San Vicente para identificar esos proyectos que tienen identificados de mejoramiento continuo, que es donde ellos tienen hoy el foco, cómo mejoran su proceso y nosotros tratando de identificar allí esas necesidades de mercado. Y vuelvo y lo digo, cuando solucione el problema de San Vicente, encuentra una oportunidad de negocio para Corpaul es el gran cambio. […]. Qué otros servicios le puedo yo prestar a San Vicente, que pueda ser un servicio que pueda prestar para para otras instituciones médicas en Colombia". (Participante 3)

		"Pues ahí yo creo que voy a retomar el tema de ese propósito superior que llamamos internamente esa parte social que lo tenemos como tan interiorizado, […]. Obviamente eso ha acompañado la apertura, todos estamos abiertos continuamente a ese cambio y abiertos a las oportunidades, a los nuevos negocios. Eso hace que estemos un poquito como vigentes, que nos mantengamos vigentes en el mercado y no nos sesgamos y no nos limitamos a una única actividad". (Participante 6)
	Estrategia emprendedora y capacidad de reacción frente a oportunidades del entorno	"Pues digamos que como hemos tenido poquitos recursos, hemos sido muy cautos en el uso de ese recurso y tratar de hacerlo como en cortico. Voy probando ensayos y si me devuelvo, ajusto, vuelvo y ensayo […]. Entonces creo que el cambio hoy es ir probando en corto, ajustando e ir avanzando en la idea de que esas pruebas en corto nos están dando positivas, es un gran cambio". (Participante 3)
		"Porque creo que el mundo ha cambiado y nos ha hecho cambiar, estoy totalmente convencida que el cambio que se da afuera nos va permeando también a todos y se va viendo la necesidad de primero de crecer. Y segundo, de vernos dentro de ese mundo que está cambiando, en donde podemos estar". (Participante 23)

Cambios en la realidad del entorno

Las empresas son concebidas con el propósito de atender necesidades específicas de las personas, por lo tanto, proporcionan bienes y servicios que están vinculados a esas necesidades. Según *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Colombia, 2020, "Desde el comienzo de las actividades humanas, los procesos de creación de valor y de bienestar han sido reconocidos como grandes impulsores de las economías, personas, empresas, ciudades, regiones y países." Y, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2004), los países miembros de esta organización que presentan tasas de crecimiento económico más elevadas también exhiben tasas más altas de creación de nuevas empresas. En este sentido, es válido afirmar que la creación de nuevas empresas y la formación de unidades de negocios dentro de empresas ya establecidas, constituyen un sólido indicador del desarrollo económico de un país. La ANDI plantea que ante los cambios en la realidad del entorno que hoy se vive, se vuelve estratégico que las empresas no solo se enfoquen en lo que ya saben hacer si no que comiencen a explorar y, en consecuencia, implementen modelos de emprendimiento corporativo.

No estando muy alejados de la realidad empresarial y teniendo en cuenta los cambios del entorno, en Corpaul, el emprendimiento corporativo está estrechamente vinculado a la actividad diaria y según lo expresado por un alto directivo: "Corpaul es la Corporación de Fomento Asistencial del Hospital Universitario San Vicente de Paúl y desde su concepción no se trata simplemente de una empresa con un solo enfoque de negocio, sino de una empresa

que busca oportunidades de crear negocios al interior. Así es como han surgido y desaparecido negocios dentro de Corpaul, y continuará siendo el caso en el futuro, con la aparición, desaparición o venta de negocios".

Un aliado estratégico que ha estado asesorando a Corpaul para implementar su nuevo direccionamiento estratégico sostiene que uno de los factores que han llevado a Corpaul a iniciar sus actividades de emprendimiento corporativo es la presión del mercado sobre las empresas: "El entorno está apretando tuercas y exigiéndole más a las empresas". El emprendimiento corporativo es importante para Corpaul debido a que permite innovar y generar nuevos negocios, lo que a su vez contribuye a mantener rentabilidad, sostenibilidad y cumplir con el propósito. En consecuencia, se tiene que la siguiente proposición:

> ***Proposición 1:*** *El emprendimiento corporativo se percibe como la fuente de generación de nuevos negocios y estos nuevos negocios son considerados clave para asegurar la sostenibilidad a mediano y largo plazo.*

Reconfiguración interna

Los participantes proporcionaron relatos de transformaciones en la estructura organizacional que han motivado a la empresa a llevar a cabo modificaciones tanto internas como externas para mantener su competitividad. Siguiendo un enfoque coherente con el análisis de los códigos de primer orden de los datos empíricos y de archivo, se ha evidenciado una reconfiguración interna en torno a tres componentes presentados en la Figura 1.

El primer componente es **la gestión estratégica y la agilidad en la minimización de riesgos**. A lo largo de su historia, Corpaul ha llevado a cabo diversas actividades generadoras de valor, pero es en la actualidad que ha decidido hacerlo de manera consciente y consolidarse como incubadora de negocios. A pesar de ser una empresa con una tradición arraigada, desde sus enfoques estratégicos su estructura organizacional, procesos misionales y cultura corporativa, ahora muestra una disposición a la adaptación. Se ha destacado que Corpaul es reconocida por producir bienes y servicios de alta calidad, manteniendo un compromiso social y cumpliendo con todas sus responsabilidades en diversos ámbitos, ya sean comerciales, legales, tributarios o laborales. Esto le ha permitido mantener su competitividad, de hecho, es en lo que se enmarca su diferenciador del mercado. Una de las respuestas proporcionadas por un participante se refiere precisamente a la calidad que establece una distinción en Corpaul: “[…] y a pesar de las limitaciones fuimos pioneros en copiar, en el buen sentido, por ejemplo, el acetaminofén inyectable existía en el mundo, pero no existía en Colombia, cuando esta patente la liberan nosotros somos capaces de replicar esto para Corpaul y, por ende, estar suministrando un producto de primerísima calidad para la salud de los colombianos”. Los directivos se encuentran enfocados en la operación actual de Corpaul, pero también son conscientes de las oportunidades futuras de negocio. Dado su papel en la producción de insumos farmacéuticos y servicios relacionados con la salud humana, la empresa tiene una clara priorización del cumplimiento normativo para enfrentar la incertidumbre y ser impecable en sus productos finales y su prestación de servicios.

Durante las entrevistas, se identificaron diversas perspectivas en torno a las prioridades de Corpaul. Este fenómeno es comprensible, considerando que se trata de una empresa tradicional que está atravesando una transición que abarca cambios estructurales, estratégicos, de ejecución e implementación. Estos cambios se van adoptando progresivamente a medida que se obtienen resultados positivos, se logran avances notables y también se llevan a cabo conversaciones difíciles que contribuyen a la creación de valor. Un ejemplo de esto es la opinión expresada por un alto directivo: "La estrategia definida para el corporativo, está apuntando a una sostenibilidad, a una mayor generación de valor en la organización, en esos tres grandes negocios que hoy tiene Corpaul Farmacéutica, Parqueaderos y Central de Esterilización. Si me preguntan a mí que, si yo tengo claro la palabra emprendimiento corporativo dentro de la estrategia, no tengo ni idea. Precisamente yo no me preocupo tanto de ese tipo de cosas y de teoría como tal, simplemente esa teoría se tiene que convertir en realidad y en platica. Entonces vamos a trabajar. De todos los proyectos que se pueden hacer, un poco lo que he dicho es que yo no les voy a cortar y a atar las manos. Pero tenemos que tener presente que trabajamos en una empresa que tiene que generar resultados".

El segundo componente es **la detección de oportunidades para la proyección empresarial** a través de la relación con el hospital, la creación de vínculos con el ecosistema y la exploración de las necesidades de los pacientes. Estas acciones han permitido identificar oportunidades en el mercado. Al enfocarse en abordar las necesidades del hospital, la empresa puede convertir esas necesidades en oportunidades de negocio. Sin embargo, se mantiene una profunda conciencia del propósito arraigado en la identidad de Corpaul. Las oportunidades también surgen al reconocer que, a pesar de pertenecer al sector farmacéutico, Corpaul no se dedica a la innovación disruptiva. En lugar de ello, la planta se enfoca en innovar en el ámbito nacional al mejorar productos farmacéuticos ya existentes o emular productos que se producen en otros países, en palabras de un participante: "Estamos creando país, o sea, nosotros competimos con multinacionales, con un músculo financiero gigante. A pesar de no tener ese músculo financiero, con lo poquito que tenemos, hemos logrado captar un mercado importante, cerca del 25% del segmento en el que estamos es de Corpaul, con tecnología que no es de vanguardia y con poquito capital hemos logrado hacer mucho".

Corpaul detecta varias oportunidades, pero no todas pueden ser aprovechadas plenamente debido a restricciones de recursos y decisiones estratégicas. La empresa prioriza y enfoca sus esfuerzos en aquellas oportunidades que considera más viables y alineadas con su visión a corto y largo plazo. Esto se hace evidente en las palabras de un directivo que comparte su experiencia en este asunto: "No todas las oportunidades que se detectan se aprovechan, al final está limitado por temas de capacidad. Así sea Google o Amazon o Apple, al final hay que priorizar, no se puede apuntar a todo al mismo tiempo. Uno prioriza y allá enfoca los recursos […]. Mucho de lo que estamos partiendo son ideas y son algunas cosas que ya funcionan dentro de San Vicente que se podrían aprovechar". Esto permitió identificar que algunas oportunidades que cuentan con un camino recorrido dentro del hospital tienen más posibilidades de ser aprovechadas, mientras que otras, en etapas iniciales o con mayor incertidumbre, pueden recibir recursos limitados hasta que se demuestre su potencial. Se

realiza una priorización basada en oportunidades existentes y capacidades disponibles a corto plazo evaluándose la oportunidad y alineación con la estrategia. Se pueden establecer criterios como investigación y desarrollo para determinar la prioridad de los proyectos. En el futuro, se espera definir una nueva orientación con la alta dirección para enfocar los esfuerzos de manera más específica. Corpaul ha implementado ajustes como la mejora de procesos y mayor independencia de los negocios, como parte de su adaptación para abordar la estrategia emergente definida internamente. Aunque aún no se han llevado a cabo reestructuraciones de gran envergadura, se están haciendo esfuerzos por adecuarse y aprovechar las oportunidades del mercado.

A través de una estrategia bien definida y una visión a largo plazo, la empresa experimenta una **reconceptualización de la empresa como un conjunto de nuevos negocios** realineando a Corpaul con su propósito fundamental de buscar y aprovechar oportunidades de negocio que agreguen valor a los hospitales. El cambio de mentalidad hacia la proactividad en la búsqueda de nuevos negocios se ha dado gracias a la conciencia del propósito de la empresa y la comprensión de que los negocios actuales tienen un límite de crecimiento. Además, la organización ha comenzado a mirar oportunidades más allá de sus negocios actuales, explorando nuevas áreas para la innovación disruptiva y el crecimiento sostenible.

Respecto a esta reconceptualización, un aliado estratégico ve a la empresa de la siguiente manera: “Veo una vuelta a la esencia de cómo nace Corpaul. Es un popurrí de nuevos negocios. Lo único que están haciendo es volviendo a su eje central de convertirse en un popurrí generador de nuevos negocios. Y la mejor forma de no desfigurar su naturaleza es que cuando los negocios estén listos, se empiecen a entregar a terceros. Eso significa que te conviertes en una incubadora, encuentras negocios, los incubas, los sanas y luego los entregas. […] Se está volviendo a la esencia de una manera consciente, con método, de una manera más exigente. Es la esencia, pero evolucionada. […] Entre otras, hay algo que Corpaul viniendo de Fundación trae en su ADN de manera genuina y es generar bienestar social y que los proyectos realmente tengan un sentido social; ya el dinero vendrá detrás, pero creo que, de manera muy genuina, si buscan un beneficio social y esto hace parte de su ventaja competitiva.” Del anterior análisis, reflejado previamente en la Figura 1, se deriva esta proposición:

> **Proposición 2:** *La reconceptualización de la empresa como conjunto de nuevos negocios es el resultado de la claridad en la gestión estratégica, la detección y el aprovechamiento de oportunidades, y la priorización de necesidades a través de conversaciones difíciles.*

Reacciones de Corpaul a nuevas realidades del entorno

Finalmente, todas las modificaciones internas en respuesta a los cambios en el entorno estimulan respuestas en Corpaul en relación a las nuevas circunstancias del entorno. Esto explica por qué Corpaul vuelve a alinearse con sus raíces y visibiliza las conexiones con sus aliados estratégicos, siendo esta conexión la que realmente diferencia a la empresa de sus competidores.

La comprensión del propósito conlleva a que la perspectiva se enfoque en abordar lo que es una necesidad para el hospital, pero al mismo tiempo, se convierte en una oportunidad de negocio para la empresa. Esto implica un cambio en la mentalidad, alejándose de la tradicional y abrazando una renovada, en la cual la empresa identifica oportunidades de negocio al resolver los problemas de sus aliados estratégicos. En este proceso, la estrategia emprendedora se entrelaza con la capacidad de respuesta, transformando el enfoque reactivo en uno proactivo.

La confianza de la alta dirección en los equipos de trabajo y la implementación de métodos de experimentación ágiles se vuelven esenciales. Estos métodos implican realizar pruebas con iteraciones cortas que generan resultados rápidos y efectivos, evitando un agotamiento de recursos en términos de tiempo y dinero. Esto permite aprender rápidamente de las experiencias y tomar decisiones oportunas y precisas. A partir del análisis de la reacción de la empresa a las nuevas realidades del entorno, se obtiene la siguiente proposición:

> ***Proposición 3:*** *La empresa responde a las cambiantes realidades del entorno mediante la consolidación de su ventaja competitiva y la implementación de una estrategia emprendedora mientras continúa, simultáneamente, reaccionando a las oportunidades que surgen.*

Discusión

Los hallazgos contextualizados de este estudio generan implicaciones tanto teóricas como prácticas relacionadas, más específicamente, involucran dos implicaciones teóricas y dos implicaciones prácticas.

Implicaciones teóricas

Primero, respecto a la discusión sobre si la ambidestreza organizacional es una capacidad (O'Reilly III & Tushman, 2013) o un proceso (Gibson & Birkinshaw, 2004), este estudio proporciona evidencia empírica que la ambidestreza organizacional surge de capacidades en un entorno altamente cambiante y que la ambidestreza organizacional refuerza las capacidades dinámicas al equilibrar la explotación y la exploración, lo que implica que es más apropiado considerarla como una integración de procesos de capacidades dinámicas en lugar de simplemente otro tipo de capacidad dinámica (Jurksiene & Pundziene, 2016). Los hallazgos resumidos en la proposición 2 amplían la concepción de ambidestreza organizacional como proceso y no como capacidad ya que la reconceptualización de la empresa como un conjunto de nuevos negocios implica la necesidad de abordar tanto la explotación del negocio actual como la exploración de nuevas oportunidades. La claridad en la gestión estratégica es esencial para identificar cómo equilibrar estas dos actividades aparentemente opuestas y asignar recursos de manera efectiva. La detección y el aprovechamiento de oportunidades son componentes cruciales en este proceso ambidiestro.

A medida que la empresa identifica nuevas oportunidades en el mercado, debe decidir si es más beneficioso explotar las fuentes de ventaja competitiva actuales o explorar nuevas direcciones. La conversación difícil y la priorización de necesidades son parte integral del proceso de toma de decisiones en la ambidestreza. La empresa necesita discutir y evaluar cuidadosamente cómo asignar recursos limitados entre la explotación y la exploración, considerando los riesgos y beneficios asociados. La ambidestreza organizacional se vuelve un proceso continuo, ya que la empresa debe adaptarse constantemente a las cambiantes realidades del entorno. La necesidad de mantener un equilibrio dinámico entre la explotación y la exploración impulsa a la empresa a estar alerta, a aprender de la retroalimentación del mercado y a ajustar sus enfoques según sea necesario. Este proceso dinámico es esencial para lograr una adaptación exitosa a las condiciones cambiantes del mercado y para mantener la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.

Segundo, los resultados del estudio de caso reflejan una coincidencia con las perspectivas de Jurksiene y Pundziene (2016), quienes sostienen que la ambidestreza organizacional desempeña un papel mediador en la relación entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva de la empresa. Por otro lado, las opiniones compartidas por Bari, et al. (2022), respaldan la noción de que las capacidades dinámicas son utilizadas para alcanzar una ventaja competitiva, y que esta última surge a raíz del desarrollo de dichas capacidades, tal como se propuso en el trabajo de Lin y Wu (2014). Los resultados destacan que la empresa, según la proposición 3, se adapta a cambios en su entorno. Primero, refuerza su ventaja competitiva existente. Simultáneamente, emplea una estrategia emprendedora para explorar nuevas oportunidades. Esta dinámica permite a la empresa reaccionar de manera ágil ante las oportunidades emergentes, logrando un equilibrio entre la consolidación y la innovación.

Implicaciones prácticas

En primer lugar, como se presenta en la proposición 2, el análisis de segundo y tercer orden de los datos primarios y de archivo, llevó a identificar como la empresa responde a las cambiantes realidades del entorno mediante la consolidación de su ventaja competitiva y la implementación de una estrategia emprendedora mientras continúa, simultáneamente, reaccionando a las oportunidades que surgen, dejando en evidencia que la evolución de la empresa ha pasado de una exploración reactiva, donde las oportunidades llegaban y eran evaluadas, a una exploración proactiva, donde ahora se busca conscientemente oportunidades de negocio y se hace de manera sistemática. Este panorama refleja un cambio en la forma en que la empresa aborda la exploración de nuevas oportunidades para generar nuevos negocios, haciendo evidente la práctica de una estrategia emprendedora. Otras empresas pueden tomar como ejemplo la consolidación de una ventaja competitiva sólida, que se logra a través de colaboraciones estratégicas con aliados clave y de la adopción de una estrategia emprendedora que enfatiza la exploración de nuevas oportunidades, al mismo tiempo que se mantiene la capacidad de reacción y aprovechamiento de oportunidades existentes.

Y, en segundo lugar, una última novedad de esta investigación que puede ser replicable por otras empresas, está asociada a la evidencia empírica recopilada que mostró

cómo la empresa por medio de la reconexión con su inicio y su propósito, identifica múltiples oportunidades y ventajas competitivas. La empresa centra su enfoque y recursos en aquellas oportunidades que considera más viables y coherentes con su visión a largo plazo, lo que permite distinguir que algunas oportunidades que ya tienen un progreso establecido tienen mayores posibilidades de ser aprovechadas. En contraste, aquellas en etapas iniciales o con mayor incertidumbre pueden recibir asignaciones de recursos limitadas hasta que su potencial se demuestre, aplicando enfoques de exploración con iteraciones cortas con la intención de economizar tiempo y recursos financieros desde las etapas iniciales de concepción y ejecución de nuevos proyectos. La toma de decisiones para la priorización se basa en la conjunción de oportunidades ya existentes y capacidades disponibles en el corto plazo, evaluándose la adecuación de la oportunidad con la estrategia de la empresa. Pueden establecerse criterios, como investigación y desarrollo, para determinar la prioridad de los proyectos y, por consiguiente, dirigir de manera más precisa los esfuerzos.

Conclusiones

Este artículo de investigación tenía como objetivo analizar cómo una empresa tradicional antioqueña se apoya en capacidades dinámicas para pasar de ser tradicional a ser ambidiestra y a su vez fortalece su ventaja competitiva. Se llevó a cabo a través de un estudio de caso único con 25 entrevistas y con información de archivo. El modelo representado en la Figura 1 y en las tres proposiciones mencionadas, muestra cómo la empresa está experimentando un proceso de transición, avanzando desde su estado tradicional para convertirse en una empresa ambidiestra. Los hallazgos de este estudio evidencian que el emprendimiento corporativo implica generar nuevos negocios dentro de una empresa, siendo esenciales para asegurar su sostenibilidad a mediano y largo plazo. En lugar de depender solo de operaciones existentes, estas iniciativas innovadoras permiten adaptarse a cambios en el mercado y demandas de clientes, impulsando el crecimiento y éxito continuo. Adicionalmente, los hallazgos revelan que la reconceptualización empresarial asociada a un conjunto de nuevos negocios surge de una gestión estratégica clara, la identificación y aprovechamiento de oportunidades, y la toma de decisiones prioritarias mediante diálogos desafiantes. Los hallazgos también indican que la empresa se adapta a los cambios del entorno fortaleciendo su ventaja competitiva y ejecutando una estrategia emprendedora, al mismo tiempo que responde ágilmente a las oportunidades emergentes.

El punto de partida de este estudio de caso es una empresa tradicional antioqueña que opera con procesos y enfoques convencionales en un entorno que experimenta cambios constantes, incluyendo transformaciones en su realidad y alteraciones en los factores estratégicos y empresariales. En este contexto, el emprendimiento corporativo se erige como una fuerza impulsora de nuevos negocios que garantizan la sostenibilidad a medio y largo plazo, al identificar oportunidades de negocio rentables. En este marco, la reestructuración interna en la empresa se vuelve una necesidad imperativa. De este modo, en la empresa surge la necesidad de emprender una reconfiguración interna, cuyo punto de partida es una gestión estratégica que se enfoca en priorizar las necesidades esenciales, garantizar un estricto

cumplimiento de la normativa, concentrarse en los negocios actuales y abordar diálogos desafiantes que generan valor. Esta iniciativa conlleva una perspectiva empresarial orientada a identificar oportunidades, aprovecharlas al máximo, dar prioridad a las necesidades y reajustar los recursos disponibles. Todo esto culmina en una redefinición conceptual de la empresa como un conjunto de nuevos negocios, mediante la reconexión con su propósito inicial. Esta aproximación incuba y fomenta la creación de negocios que añaden valor, permitiendo a la empresa responder de manera adecuada a las nuevas realidades del entorno.

Limitaciones y futuras direcciones de investigación

En esta investigación se usó evidencia empírica para analizar cómo una empresa tradicional logra ser ambidiestra y fortalecer su ventaja competitiva apoyándose en capacidades dinámicas. Se optó por un diseño de estudio de caso cualitativo que facilitó una inmersión cercana al fenómeno en cuestión (Birkinshaw et al., 2011). Los hallazgos obtenidos fueron utilizados para enriquecer la teoría, es decir para obtener generalización analítica en lugar de realizar generalizaciones a la población (Yin, 2014); estos hallazgos presentan ciertas limitaciones, por lo que investigaciones posteriores podrían beneficiarse al poner a prueba las proposiciones de manera empírica y validar el modelo conceptual propuesto en diferentes empresas mediante un conjunto de datos más amplio.

A pesar de la rigurosidad aplicada en la recolección y análisis de datos, el presente estudio de caso tiene diversas limitaciones que podrían ser consideradas como puntos de partida para investigaciones futuras. Dada la naturaleza del problema de investigación, este estudio ha empleado principalmente datos y técnicas analíticas cualitativas. Futuros estudios cuantitativos podrían profundizar nuestros hallazgos y cuantificar el impacto de las capacidades dinámicas sobre la ambidestreza organizacional y la ventaja competitiva.

Otra limitación asociada al diseño de esta investigación es que este estudio de caso es único. Si bien el estudio de caso único permite una inmersión profunda en el fenómeno a analizar, posiblemente futuros estudios puedan emplear un estudio de caso comparado o múltiple, para contrarrestar los hallazgos en un contexto más amplio. Adicionalmente, la naturaleza transversal de este estudio podría complementarse con investigaciones longitudinales.

Algunas posibles preguntas que podrían complementar y extender nuestros hallazgos son, por ejemplo, ¿Cómo interactúa la reinvención por medio de la ambidestreza con las expectativas financieras de la empresa? ¿Cómo y por qué se fortalece la ventaja competitiva en una empresa ambidiestra en contraste con una empresa tradicional? ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional con el fortalecimiento de la ventaja competitiva?

Referencias

Aguinis, H., & Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, *40*(8), 1291–1315. https://doi.org/10.1002/smj.3015

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, *11*(1), 29–49. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *Product Innovation Management*, 464–482.

Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. (2022). Dynamic Capabilities to Achieve Corporate Sustainability: A Roadmap to Sustained Competitive Advantage. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(3). https://doi.org/10.3390/su14031531

Birkinshaw, J., Brannen, M. Y., & Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. In *Journal of International Business Studies* (Vol. 42, Issue 5, pp. 573–581). https://doi.org/10.1057/jibs.2011.19

Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, *49*(10), 1658–1676. https://doi.org/10.1108/00251741111183816

Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation and Knowledge*, *6*(4), 203–213. https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003

Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage*.

Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*, *69*(6), 1963–1972. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.142

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 15–29. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007

Dhir, S., & Dhir, S. (2018). Role of ambidexterity and learning capability in firm performance: A study of e-commerce industry in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *48*(4), 517–536. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2017-0073

Díaz, D. S. (1997). *La ventaja competitiva*.

Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, *42*(5), 582–590. https://doi.org/10.1057/jibs.2011.18

Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *British Journal of Management*, *19*(3), 235–249. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25–32.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Felício, J. A., Caldeirinha, V., & Dutra, A. (2019). Ambidextrous capacity in small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, *101*, 607–614. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.061

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, *47*(2), 209–226.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Will, M., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*.

Herzog, P. (2011). *Open and Closed Innovation. Different Cultures for Different Strategies*.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic enterpreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, *29*(6), 963–989. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2

Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, *50*(1), 49–59. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002

Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, *52*(5), 469–479. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.002

Jansen, J. J. P., George, G., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, *45*(5), 982–1007.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 299–312. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015

Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, *28*(4), 431–448. https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088

Ketchen, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *1*(3–4), 371–385. https://doi.org/10.1002/sej.20

Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N., & Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, *47*(2), 413–427. https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003

Lee, Y., & Kreiser, P. M. (2018). Entrepreneurial orientation and ambidexterity: Literature review, challenges, and agenda for future research. In *Advances in the Study of Entrepreneurship,*

Innovation, and Economic Growth (Vol. 28, pp. 37–62). Emerald Group Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/S1048-473620180000028002

Li, C. R., Lin, C. J., & Chu, C. P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, *46*(7), 1002–1026. https://doi.org/10.1108/00251740810890186

Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, *67*(3), 407–413. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019

Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. *Knowledge and Process Management*, *13*(3), 144–161. https://doi.org/10.1002/kpm.254

Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, *67*(1), 2707–2719. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis, A methods sourcebook*.

Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*.

Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, *17*(1), 2–26. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001

Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Product Innovation Management*, 334–347.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*. http://www.law.stanford.edu/https://ssrn.com/abstract=2285704

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*. http://ssrn.com/abstract=978493http://ssrn.com/abstract=978493

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers explore and exploit. *California Management Review*, *53*(4), 5–22.

Plakoyiannaki, E., Wei, T., & Prashantham, S. (2019). Rethinking Qualitative Scholarship in Emerging Markets: Researching, Theorizing, and Reporting. In *Management and Organization Review* (Vol. 15, Issue 2, pp. 217–234). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/mor.2019.27

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. In *Journal of Management* (Vol. 34, Issue 3, pp. 375–409). https://doi.org/10.1177/0149206308316058

Roseno, A., Enkel, E., & Mezger, F. (2013). Distinctive dynamic capabilities for new business creation: sensing, seizing, scaling and separating. *Int. J. Technology Marketing*, *8*(2), 197–234.

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, *12*(1), 390–439. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 20–24.

Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, *46*(4), 597–624. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. In *Source: Journal of Marketing* (Vol. 59, Issue 3).

Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, *27*(12), 1221–1231. https://doi.org/10.1002/smj.569

Sousa Patricio, V., Ferreira Pereira, L., & Santos, J. P. (2019). Dynamic Capabilities Trends: A brief review of the state of the art. *Proceedings - 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2019*, 1–6. https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792629

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*, 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*.

Teece, D. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, *28*(4), 328–352. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116

Teece, D., & Pisano, G. (1994). *The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction*. http://icc.oxfordjournals.org/

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In *Source: Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 7). http://www.jstor.orgURL:http://www.jstor.org/stable/3088148http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp

Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, *24*(2), 414–438. https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*.

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, *42*(5), 740–762. https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, *46*(1–2), 72–96. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001

Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*.

Anexo 1

#	Participante	Rol/Cargo	Fecha	Duración en minutos
P1	Participante 1	Directivo	27/06/2023	68
P2	Participante 2	Alto	27/06/2023	52
P3	Participante 3	Directivo	28/06/2023	51
P4	Participante 4	Alto	28/06/2023	40
P5	Participante 5	Alto	28/06/2023	48
P6	Participante 6	Alto	29/06/2023	40
P7	Participante 7	Externo	29/06/2023	58
P8	Participante 8	Medio	29/06/2023	44
P9	Participante 9	Medio	29/06/2023	38
P10	Participante 10	Directivo	30/06/2023	53
P11	Participante 11	Alto	30/06/2023	61
P12	Participante 12	Medio	30/06/2023	54
P13	Participante 13	Externo	1/07/2023	43
P14	Participante 14	Externo	1/07/2023	43
P15	Participante 15	Exempleado	1/07/2023	69
P16	Participante 16	Alto	1/07/2023	44
P17	Participante 17	Exempleado	1/07/2023	36
P18	Participante 18	Medio	1/07/2023	47
P19	Participante 19	Externo	4/07/2023	49
P20	Participante 20	Medio	4/07/2023	44
P21	Participante 21	Directivo	5/07/2023	63
P22	Participante 22	Exempleado	5/07/2023	60
P23	Participante 23	Alto	6/07/2023	48
P24	Participante 24	Alto	6/07/2023	43
P25	Participante 25	Alto	6/07/2023	54

Este anexo detalla la cantidad de personas que fueron entrevistados junto con las fechas correspondientes de las entrevistas, así como la duración de cada una de ellas. Es importante considerar que se asignaron aproximadamente 20 minutos adicionales a cada entrevista para una introducción que no fue grabada, en la que se explicaba el procedimiento de la entrevista. Además, se asignó un número de identificación a cada participante con el fin de asegurar su anonimato. Cada participante fue categorizado de acuerdo a su rol en la organización, siendo estos: directivo, empleado de cargo alto, empleado de cargo medio, exempleado y externo.

Anexo 2

Repositorio con grabación de las entrevistas:

https://drive.google.com/drive/folders/1LMOeSLT01I9_uBrQlWqsv7Qh7W_h9MJv?usp=sharing