


Artículo de investigación

Transformación estratégica de una empresa tradicional a una ambidiestra en entornos turbulentos. El caso de Corpaul

Viviana Sánchez Alzate Investigadora, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
viviana.sancheza@udea.edu.coJuan Velez-Ocampo* Profesor asociado, Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
juan.velez28@udea.edu.co

Resumen

En un entorno competitivo en constante cambio, las empresas deben adaptarse y responder rápidamente a las fluctuaciones del entorno. En ese proceso, algunas empresas consiguen fortalecer su ventaja competitiva al balancear actividades de exploración y explotación. Con una metodología de estudio de caso, el objetivo de esta investigación fue entender cómo una empresa pasa de ser tradicional a ser ambidiestra y fortalece su ventaja competitiva operando en un entorno turbulento. Los hallazgos muestran que la empresa equilibra la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de las existentes; además, promueve la sostenibilidad y forja alianzas estratégicas. 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; emprendimiento corporativo; sostenibilidad; transformación estratégica; turbulencia del entorno.

Strategic transformation from a traditional to an ambidextrous company in turbulent environments. The case of Corpaul

Abstract

In an ever-changing competitive environment, companies must adapt and respond quickly to market fluctuations. In this process, some companies manage to strengthen their competitive advantage by balancing exploration and exploitation activities. Using case study methodology, this research aimed to understand how a traditional company becomes ambidextrous and strengthens its competitive advantage operating in a turbulent environment. The findings indicate that the company balances the exploration of new opportunities with the exploitation of existing ones, promoting sustainability and forging strategic alliances. Key lessons for companies in transformation processes include the importance of strategic collaborations and reconnecting with their original purpose to identify new opportunities and competitive advantages.

Keywords: organizational ambidexterity; corporate entrepreneurship; sustainability; strategic transformation; environmental turbulence.

Transformação estratégica de uma empresa tradicional para uma ambidestra em ambientes turbulentos. O caso de Corpaul

Resumo

Em um ambiente competitivo em constante mudança, as empresas devem adaptar-se e responder rapidamente às flutuações do entorno. Nesse processo, algumas empresas conseguem fortalecer sua vantagem competitiva ao balancear atividades de análise e de exploração. Com uma metodologia de estudo de caso, o objetivo desta pesquisa foi entender como uma empresa passa de ser tradicional para ser ambidestra e fortalece sua vantagem competitiva operando em um ambiente turbulento. As descobertas mostram que a empresa equilibra a análise de novas oportunidades com a exploração das existentes; além disso, promove a sustentabilidade e forja alianças estratégicas. Algumas lições-chave para empresas em processos de transformação incluem a importância de colaborações estratégicas e a reconexão com seu propósito original para identificar novas oportunidades e vantagens competitivas.

Palavras-chave: ambidestria organizacional; empreendedorismo corporativo; sustentabilidade; transformação estratégica; turbulência do ambiente.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M10; M14.

Cómo citar: Sánchez, V. y Velez-Ocampo, J. (2024). Transformación estratégica de una empresa tradicional a una ambidiestra en entornos turbulentos. El caso de Corpaul. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 177-192. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6449>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6449>

Recibido: 26-09-2023
Aceptado: 20-05-2024
Publicado: 29-07-2024

1. Introducción

La dinámica constante impulsada por la globalización económica exige que las empresas establecidas se renueven y adapten su habilidad para competir. Recientemente, 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. Por tanto, 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 competitividad sea esencial para la supervivencia de las empresas, y las que alcanzan una ventaja competitiva significativa se caracterizan por su pronta capacidad de respuesta y su agilidad en la innovación de productos.

Además del emprendimiento corporativo, otro elemento clave en la competitividad de las empresas es su ambidestreza. 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 (Chang et al., 2011; Raisch y Birkinshaw, 2008). Además, Jansen et al. (2008) se refieren 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 la literatura académica hay diferentes enfoques para abordar la competitividad empresarial. Por ejemplo, el trabajo seminal de Penrose (1959), si bien no se refirió explícitamente a la competitividad empresarial, permitió el desarrollo de la visión basada en recursos, que explica las fuentes de la ventaja competitiva a través de recursos y capacidades de la compañía; en especial, aquellos recursos valiosos, inimitables, raros, no sustituibles y sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Otro enfoque es el de Porter (1985); según este referente, la competitividad empresarial se origina en la habilidad de las empresas para ejecutar actividades con costos más bajos que los de sus rivales o para realizar actividades de manera distintiva, que añaden valor para los clientes y posibilitan la fijación de precios más elevados. Este atributo singular y duradero, ausente en otras empresas 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).

Si bien hay una larga tradición de investigaciones en las que se analiza la competitividad empresarial y sus vínculos con el emprendimiento corporativo y la ambidestreza

organizacional, las investigaciones en el contexto de mercados emergentes aún son incipientes (Kotabe y Kothari, 2016). Sin embargo, varios estudios señalan que a través del análisis de empresas de mercados emergentes se podría comprender mejor el proceso de configuración y evolución de la competitividad en entornos cambiantes (Hernández y Guillén, 2018; Kumar et al., 2013).

En el contexto de un mercado emergente como el colombiano, caracterizado por una persistente incertidumbre debido a la volatilidad del entorno y los cambios institucionales frecuentes (Velez-Ocampo y Gonzalez-Perez, 2015), 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 un elemento esencial para garantizar la adaptabilidad y la supervivencia de las empresas. La transición hacia la ambidestreza organizacional se destaca como una ruta prometedora para hacer frente a los cambios del entorno y consolidar una ventaja competitiva sostenible (López-Zapata y Ramírez-Gómez, 2023).

Frente a la actual situación, muchas compañías tradicionales han optado por fortalecer su ventaja competitiva 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 pasa a ser ambidiestra en un entorno turbulento? Esta investigación se centra en la Corporación para el Fomento Asistencial del Hospital Universitario San Vicente de Paul (Corpaul), una empresa que, tanto en su entorno externo como en el corporativo, presenta circunstancias poco frecuentes y cuyo análisis podría enriquecer y aportar 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 medioambiente.

Este estudio de caso único está inspirado en la metodología propuesta por Eisenhardt (1989), Welch et al. (2011) y Yin (2018). Los datos se recopilaban a través de entrevistas a diferentes partes interesadas, entre las que están empleados directivos, mandos medios, exempleados y participantes externos. El cuestionario de la entrevista se diseñó de manera semiestructurada, teniendo en cuenta el marco teórico y las categorías apriorísticas. Además, con el propósito de aumentar la confiabilidad en el análisis empírico (Cuervo-Cazurra, 2016), se implementó la replicación y la triangulación de datos, lo cual involucró la inclusión de un mayor número de participantes y la utilización de diversas fuentes primarias y secundarias.

A través de este estudio, se espera generar implicaciones teóricas que aporten a la discusión sobre la ambidestreza organizacional y sus efectos en las empresas tradicionales que se ven inmersas en entornos turbulentos. También se busca generar implicaciones prácticas para otras empresas interesadas en este proceso de transformación. A continuación, se presenta el marco teórico, luego, la metodología, los resultados, la discusión y, por último, las conclusiones.

2. Marco teórico

2.1 Emprendimiento corporativo y transformación organizacional

El emprendimiento corporativo puede 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 (Ireland y Webb, 2009). En el emprendimiento corporativo, las empresas y sus equipos de trabajo usualmente utilizan diferentes elementos y habilidades como la capacidad de innovación, la toma de riesgos, la proactividad y la renovación estratégica (Covin y Miles, 1999; Sakhdari, 2016).

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 (Paiva et al., 2023). 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. Si bien puede haber puntos en común entre el emprendimiento corporativo y la ambidestreza organizacional, la diferencia radica en que el emprendimiento corporativo hace referencia a la creación de nuevos negocios, líneas de negocio o estrategias innovadoras; mientras que la ambidestreza organizacional abarca conjuntamente la explotación de recursos y capacidades actuales con la exploración de nuevas oportunidades e innovaciones (Weiss y Kanbach, 2021).

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 y Webb, 2007). Esto entendiendo que la intención emprendedora también está influenciada por la satisfacción con el trabajo y con la vida (Henao-García et al., 2022), lo que implica retos adicionales para las empresas que buscan promover el emprendimiento.

Diferentes estudios han analizado el rol del emprendimiento corporativo en la transformación

organizacional. Por ejemplo, Chebbi et al. (2020) discuten los mecanismos que les permiten a los líderes organizacionales incentivar el compromiso de los trabajadores para conseguir cambios a través del emprendimiento corporativo. De manera similar, Paunović y Dima (2004) identificaron que los asuntos de la cultura organizacional, como el control compartido, la motivación extrínseca, la orientación a largo plazo y la comunicación abierta, tienen una influencia directa en el cambio a partir del emprendimiento corporativo.

2.2 Ambidestreza organizacional

La ambidestreza organizacional es la capacidad para equilibrar la explotación del negocio actual y la exploración de nuevas oportunidades (Chang et al., 2011; Raisch y Birkinshaw, 2008). La explotación asegura resultados predecibles y eficiencia, esenciales para la supervivencia a corto plazo en entornos volátiles y turbulentos. En contraste, la exploración, aunque incierta y riesgosa, impulsa la innovación y la sostenibilidad a largo plazo (Jiménez-Barandalla y Velasco-Márquez, 2023; Raisch y Birkinshaw, 2008). Mientras la explotación responde a demandas del mercado actual, la exploración anticipa necesidades futuras, lo que es esencial para descubrir oportunidades de mercado emergentes (Atuahene-Gima et al., 2005; Li et al., 2008).

La explotación y la exploración se basan en la existencia de recursos limitados y gestionar este equilibrio genera tensiones, pues las empresas deben invertir tanto en las fuentes de ventajas competitivas actuales como en el desarrollo de futuras oportunidades (Ireland y 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). A pesar de requerir distintas estructuras y competencias organizacionales, ambas actividades pueden ser ejecutadas simultáneamente (Chang et al., 2011).

Según Liu (2006), el éxito empresarial se basa en equilibrar el uso del conocimiento existente con la creación de nuevo conocimiento; esta dualidad prioriza el estudio del aprendizaje organizacional, especialmente en entornos turbulentos. Empresas que ajustan y transforman simultáneamente, o sea, que son ambidiestras, impulsan la innovación tecnológica y aseguran tanto la supervivencia como la ventaja competitiva en tiempos inciertos (Tushman y O'Reilly III, 1996; Koryak et al., 2018).

Jurksiene y Pundziene (2016) destacan la ambidestreza organizacional como una capacidad que acelera la contribución a la ventaja competitiva y la sostenibilidad empresarial, mediando entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva. Adicionalmente, según Cardona-Cano et al. (2024), el liderazgo, en especial el transformacional,

influye en la ambidestreza de los equipos. Una estrategia centrada exclusivamente en la explotación limita la ventaja competitiva (Clauss et al., 2021), haciendo esenciales los nuevos modelos mentales para romper con lo establecido y fomentar innovaciones disruptivas (Slater et al., 2006).

Lee y Kreiser (2018) consideran que la orientación al emprendimiento corporativo facilita la ambidestreza, la cual es crucial para mantener una ventaja competitiva y está vinculada a las capacidades dinámicas de una empresa (Eisenhardt y Martin, 2000). Un entorno ambidiestro se convierte en un recurso valioso, escaso e insustituible que contribuye a una ventaja competitiva sostenible (Simsek, 2009). Adicionalmente, la ambidestreza también impacta positivamente en la supervivencia empresarial, las ventas, el rendimiento y la innovación (O'Reilly III y Tushman, 2011; Tian et al., 2020).

2.3 Fortalecimiento de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva se origina en la habilidad de las empresas para ejecutar actividades de forma más eficiente o distintiva que sus competidores, lo cual permite crear valor para los clientes y posibilita fijar precios más altos. Penrose (1959) sostiene que una empresa es una colección de recursos productivos, cuya utilización eficiente impulsa el crecimiento organizacional, con énfasis en factores como la capacidad gerencial, el conocimiento específico de la empresa y los recursos organizacionales. Por su parte, Porter (1985) ve la ventaja competitiva como una herramienta para alcanzar una posición favorable en el mercado, y destaca la importancia de ofrecer productos o servicios de alta calidad, atención al cliente sobresaliente y precios accesibles para captar una mayor cuota de mercado. Además, identifica la competitividad en la capacidad de producir y vender productos con condiciones de precio, calidad y entrega mejores que las de los competidores.

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. La perspectiva de la visión basada en recursos entiende la ventaja competitiva a través de recursos internos únicos que la empresa posee (McWilliams y Smart, 1995). Varios estudios han analizado las características de esos recursos internos y se ha encontrado que tienen características de heterogeneidad, inmovilidad, valor, rareza, inimitabilidad y no sustituibilidad (Hooley et al., 1998; Furr y Eisenhardt, 2021). Es importante resaltar que, según O'Reilly III y Tushman (2007), la ambidestreza en sí no constituye una fuente primaria de ventaja competitiva, aunque sí posibilita la formación de nuevas combinaciones de recursos que podrían generar una ventaja competitiva.

Algunos estudios han analizado el surgimiento o fortalecimiento de ventaja competitiva en empresas

latinoamericanas; sin embargo, aún no hay un consenso sobre los elementos que contribuyen en la competitividad. Por ejemplo, Góis y De Luca (2020) discuten el rol de la cultura creativa y competitiva, y sugieren que una cultura de innovación genera ventaja competitiva. Por su parte, Cuervo-Cazurra et al. (2019) explican estrategias de descomoditización a partir de la innovación tropicalizada, la eficiencia global y el control coordinado; mientras que Hermans et al. (2024) sostienen que la orientación emprendedora y las capacidades de mercadeo y ventas son las más clave para el crecimiento e internacionalización de empresas latinoamericanas. Desde un punto de vista más externo, algunos estudios analizan el rol de las instituciones formales y la respuesta de las empresas a los vacíos institucionales (Aguiar y Balogh, 2022; Cunha et al., 2022).

3. Metodología

Se realizó un estudio de caso único para analizar cómo una empresa tradicional pasa a ser una empresa ambidiestra en un entorno turbulento. 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. La investigación cualitativa permite identificar patrones y relaciones que pueden escapar a los enfoques cuantitativos (Birkinshaw et al., 2011; Yin, 2018). Los estudios de caso permiten explorar el *cómo* y el *porqué* de las acciones organizacionales en profundidad, 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; Velez-Ocampo et al., 2021). 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).

Los estudios de caso son valiosos para generar explicaciones contextualizadas de fenómenos complejos, pues refinan o cuestionan teorías existentes. A través de la generalización analítica, estos estudios trascienden lo anecdótico, enriquecen la investigación y proporcionan ejemplos que ilustran conceptos teóricos (Siggelkow, 2007; Yin, 2018). La metodología del estudio de caso se elige por su capacidad para analizar en detalle el fenómeno empresarial y desarrollar teorías aplicables a otros contextos, que contribuyan al conocimiento del campo de investigación (Jurado-Zambrano et al., 2023; Welch et al., 2011).

3.1 Entorno de investigación

Se eligió este caso específico porque tanto el entorno externo como el corporativo y el de la empresa presentan circunstancias poco frecuentes, cuyo análisis podría enriquecer y hacer un aporte a la teoría. 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, a través de su trayectoria en estos cincuenta años, ha explorado actividades industriales, comerciales y de servicio a través de diferentes unidades estratégicas de negocio. En 1973, Corpaul inició operaciones con tres unidades de negocio: 1) Ambiental, en la que se gestionaban y clasificaban residuos ambientales; 2) Propiedad Raíz, en la que se administraban los bienes del hospital, y 3) Tarjetas, en la que se manejaban promocionales enfocados en generar recursos y donaciones para el hospital. Luego nació 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. Además, fabrica y comercializa dispositivos médicos y suturas, con presencia a nivel nacional e internacional. En 2014, se realizó la inversión en una planta de reciclaje de llantas y se cerró la unidad de negocio de Propiedad Raíz. En 2016, se cerró 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. Se define entonces, desde la estrategia de la corporación, centrar esfuerzos en las tres unidades de negocios que están generando mayor rentabilidad y enfoque en el sector salud, las cuales están vigentes a la fecha: Farmacéutica, Servicios para la Salud y Zona P.

Este caso es único y revelador por varias razones. En primer lugar, Corpaul es una corporación sin ánimo de lucro, aunque, como bien mencionan sus directivos, no con ánimo de pérdida. Por esta razón, su principal interés es generar valor de acuerdo con los lineamientos trazados en su estrategia corporativa y con 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, con el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicio, bajo políticas de calidad, respeto al ser humano y al medioambiente. 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 cincuenta 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, y ha pasado de ser una empresa tradicional a ser una empresa ambidiestra.

3.2 Recopilación de datos

Se recopilaron datos de varias fuentes con el fin de realizar el análisis. La [Tabla 1](#), basada en [Bandeira de Mello et](#)

[al. \(2016\)](#) y [Velez-Ocampo y Gonzalez-Perez \(2022\)](#), resume la fuente y el uso de los datos. Adicionalmente, el Anexo 1 contiene el detalle de las entrevistas. Se recopilaron datos de interés desde el 2019 hasta el 2023. Los datos primarios corresponden a 25 entrevistas en profundidad realizadas en junio del 2023. Se entrevistó a la directora general, al presidente del corporativo y de la junta directiva, diferentes directivos y jefes, así como a personas de cargos medios, a un ex director general, ex empleados 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 solo en la actualidad, si no en los últimos diez años de la empresa.

Se utilizaron dos tipos de categorías. Las categorías apriorísticas, que son las que se mencionan en la [Tabla 2](#), se establecieron desde el comienzo y se usaron para formular las preguntas de las entrevistas. 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](#), presentada en el apartado de resultados.

Se empleó un muestreo deliberado de diversos participantes para las entrevistas, incluyendo directivos, líderes y personal de nivel medio, para mitigar el sesgo de élite y obtener una visión integral del proceso de transformación de la empresa ([Aguinis y Solarino, 2019](#)). Esta metodología asegura una rica diversidad de percepciones, fortalece la replicabilidad y credibilidad del estudio y previene conclusiones sesgadas ([Myers y Newman, 2007](#); [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. Estos datos incluyeron informes de gestión anuales, semestrales, informes de sostenibilidad y artículos de periódicos. Se compararon los datos primarios y secundarios con el fin de eliminar las malas interpretaciones e imprecisiones, por lo que los datos secundarios se emplearon para corroborar, triangular y proporcionar contexto a los hallazgos y fortalecer así este estudio ([Miles et al., 2014](#)).

Las entrevistas se realizaron con un cuestionario semiestructurado de preguntas abiertas basadas en el marco teórico y en las categorías apriorísticas. 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 \(2007\)](#). La saturación teórica se determinó cuando las contribuciones de nuevos participantes fueron mínimas, y se señaló la captura de información relevante y completa ([Eisenhardt, 1989](#); [Gonzalez-Perez et al., 2018](#)).

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

3.3 Análisis de datos, rigor y confiabilidad

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 y Kotlar, 2014). Además, para mejorar la confiabilidad en el análisis empírico (Cuervo-Cazurra, 2016), se llevó a cabo la replicación y la triangulación de datos mediante la inclusión de más participantes y la utilización de una variedad de fuentes primarias y secundarias.

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 en relación con el desarrollo del 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. 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 en relación con el desarrollo del 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 ambidextrismo y las capacidades dinámicas.
	Tres (3) entrevistas en profundidad con exempleados, dos de ellos tuvieron cargos directivos en el pasado y la tercera persona tuvo un cargo medio. 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 en relación con el desarrollo del 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 ambidextrismo 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 en relación con el desarrollo del 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 empresa 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.

Fuente: elaboración propia.

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 desarrollan nuevos productos, incursionan en nuevos mercados, innovan, crean nuevas líneas de negocio y renuevan estrategias empresariales.	¿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 y Webb, 2007)
Ambidestreza organizacional	La ambidestreza organizacional equilibra la explotación de conocimientos y recursos actuales con la exploración de nuevas habilidades y estrategias. Ambos procesos generan ventajas competitivas sostenibles y contribuyen a la construcción del futuro exitoso de la empresa.	¿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 actividades que la consoliden como incubadora de nuevos negocios? ¿Qué pasó para que se diera ese giro?	(Ireland y Webb, 2009; Li et al., 2008; Liu, 2006)
Ventaja competitiva	Conjunto de prácticas y recursos estratégicos 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? ¿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 con los cambios del mercado?	(Jurksiene y Pundziene, 2016; O'Reilly III y Tushman, 2007; Porter, 1985)

Fuente: elaboración propia.

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 et al. (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: un grupo que se relacionaba con las acciones y reacciones de la empresa y otro, con las dimensiones teóricas, como se detalla en la Tabla 3 de la sección de resultados. 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, lo que da lugar a una empresa ambidiestra que fortalece su ventaja competitiva en un entorno turbulento. 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 de forma clara y cómo encajaban entre ellos con el fin de entregar un estudio de caso de alta calidad (De Massis y 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, 2018].

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

4. Resultados

4.1 El caso de Corpaul

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 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: Farmacéutica, que en el año 2023 representó el 65% de los ingresos de Corpaul. Posteriormente, en 1982, se incorporó la unidad de negocio de Parquaderos y, en 2006, se estableció la unidad de negocio de Esterilización.

4.2 Empresa tradicional

A lo largo de su historia, la empresa 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 *scorecard* 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, y se han respaldado en abundante información priorizando siempre 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.

Las categorías de la Figura 1 surgen a partir de un proceso de codificación de primer y segundo orden. A continuación, en la Tabla 3 se presenta la estructura de los datos, es decir, las categorías centrales, los códigos de segundo orden y las citas clave tomadas directamente de las entrevistas.

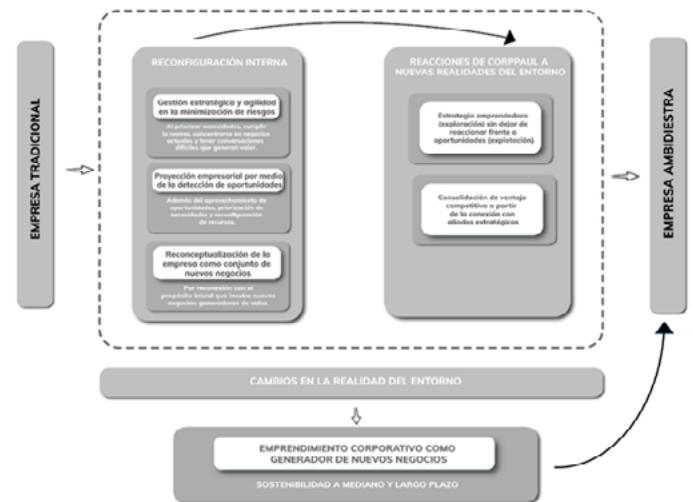


Figura 1. Modelo conceptual.

Fuente: elaboración propia.

4.3 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 y contextualizados en un entorno específico. En este sentido, es válido afirmar que la creación de nuevas empresas y la formación de unidades de negocios dentro de empresas ya establecidas requieren no solo de la transformación interna, sino también de la conexión con aliados estratégicos que permitan la materialización de soluciones.

La transformación estratégica de la compañía está motivada principalmente por los cambios en el entorno. La turbulencia del entorno motiva reacciones en la empresa que deben vincularse a actividades diarias, en palabras de 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". La

lectura de los cambios en el entorno, las relaciones con aliados estratégicos, y las proyecciones empresariales para detectar y aprovechar oportunidades han sido clave en la transformación estratégica de la compañía.

Tabla 3. Tabla de datos.

Categorías centrales	Códigos de 2.º 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).
	Gestión estratégica y agilidad en la minimización de riesgos	"[...] Todo este trabajo sincronizado entre diferentes grupos y áreas ha permitido mantenerse vigentes en el mercado" (Participante 16).
		"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. Hombre, tenemos unos negocios, vamos a potenciarlos, vamos a crecer en ellos" (Participante 21).
Reconceptualización de la empresa como un conjunto de nuevos negocios		"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 de 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. Ciertamente 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).
		"Aunque está en proceso de consolidación, la empresa puede inspirar a otras empresas en la adopción de ambidestreza organizacional" (Participante 9).
Cambios en la realidad del entorno	Emprendimiento corporativo para la generación de nuevos negocios	"[...] 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 hablen de emprendimiento corporativo o hablen de <i>startups</i> , 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).

Tabla 3. Tabla de datos (Continuación)

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 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" (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" (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 crecer. Y segundo, de vernos dentro de ese mundo que está cambiando, en donde podemos estar" (Participante 23).

Fuente: elaboración propia.

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 otras palabras, el emprendimiento corporativo le ha permitido a la compañía transformarse estratégicamente, no solo explotar sus capacidades, sino también explorar nuevos negocios. En consecuencia, se tiene que la siguiente proposición:

Proposición 1. La transformación estratégica se fundamenta en el emprendimiento corporativo para generar nuevos negocios y asegurar la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

4.4 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. 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 que 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, Paraqueaderos 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”.

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”.

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”. 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, se evalúa la oportunidad y la 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.

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*, que realinean 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 empresa 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”. 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.

4.5 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 con 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; esta conexión es la que realmente diferencia a la empresa de sus competidores.

La comprensión del propósito conlleva 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 los cambios del entorno y aprovecha oportunidades emergentes reforzando su ventaja competitiva y aplicando una estrategia emprendedora.

5. Discusión

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

5.1 Implicaciones teóricas

La proposición 1 hace énfasis en el rol del emprendimiento corporativo en la transformación estratégica de la compañía. A diferencia de otros estudios (Chebbi et al., 2020; Paunović y Dima, 2004; Henao-García et al., 2022), los hallazgos de esta investigación no solo identifican a la cultura organizacional como fuente de transformación estratégica, sino que, específicamente, se encuentra que la agilidad en la minimización de riesgos, la detección de oportunidades y la reconexión hacia el propósito inicial de la empresa fueron los elementos clave en el proceso de transformación.

Los hallazgos resumidos en la proposición 2 amplían la concepción de ambidestreza organizacional como proceso, 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 de la empresa a largo plazo.

Los resultados de este estudio de caso también 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. Los resultados destacan que la empresa, según la proposición 3, responde a cambios en su entorno y reacciona explotando y explorando simultáneamente. A diferencia de estudios previos (Cuervo-Cazurra et al., 2019; Hermans et al., 2024), asuntos como el control coordinado y las capacidades de mercadeo y ventas no resultaron tan prioritarias para explicar la transformación de la empresa. En su lugar, la comunicación interna, la priorización de necesidades, la reconexión con el propósito inicial y la conexión con aliados estratégicos fueron clave en la transformación estratégica.

5.2 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 cómo 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. Queda en evidencia que la evolución de la empresa ha pasado de una exploración reactiva, en la que las oportunidades llegaban y eran evaluadas, a una exploración proactiva, en la que ahora se buscan 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, lo que hace 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.

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, y se evalúa 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.

6. Conclusiones

Con esta investigación se buscó analizar cómo una empresa tradicional se transforma en una ambidiestra en un entorno turbulento. 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, que avanzó desde su estado tradicional para convertirse en una empresa ambidiestra. Los hallazgos de este estudio evidencian que el emprendimiento corporativo es un mecanismo para la transformación estratégica y para asegurar la sostenibilidad empresarial 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 el éxito continuo. Adicionalmente, los hallazgos revelan que la reconceptualización empresarial asociada a un conjunto de nuevos negocios surge de una gestión estratégica clara, de la identificación y aprovechamiento de oportunidades y de la toma de decisiones prioritarias mediante diálogos desafiantes. Los hallazgos también indican que la empresa se adapta a los cambios del entorno y aprovecha oportunidades emergentes a partir del fortalecimiento de su ventaja competitiva y aplicación de una estrategia emprendedora.

El punto de partida de este estudio de caso fue una empresa tradicional 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 funciona como una fuerza impulsora de nuevos negocios que garantizan la sostenibilidad a mediano 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, lo que permite a la empresa responder de manera adecuada a las nuevas realidades del entorno.

Respecto a las limitaciones y futuras direcciones de investigación, en este trabajo se optó por un diseño de estudio de caso único que facilitó una inmersión cercana al fenómeno en cuestión. Los hallazgos obtenidos fueron utilizados para enriquecer la teoría, es decir, para obtener generalización analítica en lugar de realizar generalizaciones a la población. Sin embargo, 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 también tiene diversas limitaciones metodológicas. Dada la naturaleza del problema de investigación, este estudio ha empleado principalmente datos y técnicas analíticas cualitativas. Otra limitación asociada al diseño de esta investigación se relaciona con la selección de un único caso. Si bien este diseño de investigación permite una inmersión profunda en el fenómeno objeto de análisis, es posible que futuros estudios puedan emplear un estudio de caso comparado o múltiple, para contrarrestar los hallazgos en un contexto más amplio.

Futuros estudios cuantitativos podrían profundizar estos hallazgos y cuantificar el impacto de las capacidades dinámicas sobre la ambidestreza organizacional y la ventaja competitiva. Adicionalmente, la naturaleza transversal de este estudio podría complementarse con investigaciones longitudinales. Algunas posibles preguntas que podrían complementar y extender estos hallazgos son, por ejemplo, ¿cómo interactúa la reinención 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?

Agradecimientos

Esta investigación fue apoyada por Minciencias e ICE-TEX a través del proyecto número 82299.

Referencias

- Aguiar, G. M. y Balogh, J. M. (2022). Analysis of the competitiveness in the agri-food sector: The case of Latin America and the Caribbean Region. *Competitio*, 21(1-2), 92-117. <https://doi.org/10.21845/comp/2022/1-2/2>
- Aguinis, H. y 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>
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. y Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Product Innovation Management*, 22(6), 464-482. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x>
- Bandeira de Mello, R., Fleury, M. T. L., Aveline, C. E. S. y Gama, M. A. B. (2016). Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 2005-2017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.146>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y. 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. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 573-581. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.19>
- Cardona-Cano, R., López-Zapata, E. y Velez-Ocampo, J. (2024). Leadership styles, collaborative integrative behavior and ambidexterity in university research groups. *The Learning Organization*, 31(2), 185-204. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0082>
- Chang, Y. Y., Hughes, M. y Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658-1676. <https://doi.org/10.1108/00251741111183816>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papisolomou, I. y Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119, 209-217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A. y 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. y Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63. <https://doi.org/10.1177/10422587990230030>
- 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>
- Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., Borda Reyes, A., Fleury, M. T. L. y Newbury, W. (2019). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*, 27(2), 141-177. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051>
- Cunha, H., Amal, M. y Viminitz, J. M. (2022). Formal vs. informal institutional distances and the competitive advantage of foreign subsidiaries in Latin America. *Economies*, 10(5), 114. <https://doi.org/10.3390/economies10050114>
- De Massis, A. y 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>
- 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>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. <https://doi.org/10.1002/1097-0266>
- Furr, N. R. y Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, 47(7), 1915-1935. <https://doi.org/10.1177/01492063211011760>
- Góis, A. D. y De Luca, M. M. M. (2020). Superior business performance and corporate culture in Latin America. *Revista De Administração da UFMS*, 13(5), 1050-1067. <https://doi.org/10.5902/1983465934414>
- Gonzalez-Perez, M. A., Velez-Ocampo, J. y Herrera-Cano, C. (2018). Entrepreneurs' features affecting the internationalisation of service SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(2), 9-28. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.0602>
- Henao-García, E., Galia, F. y Velez-Ocampo, J. (2022). Understanding the impact of well-being on entrepreneurship in the context of emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(1), 158-182. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0314>
- Hermans, M., Borda, A., Newbury, W., Cordova Chea, C. O., Finchelstein, D., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya-Bayardo, M. A., Velasco, G. y Velez-Ocampo, J. (2024). Becoming a Multilatina: Strategic capabilities as necessary conditions for the internationalization of Latin American firms. *European Business Review*, 36(1), 50-70. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0040>
- Hernández, E. y Guillén, M. (2018). What's theoretically novel about emerging-market multinationals? *Journal of International Business Studies*, 49(1), 24-33. <http://dx.doi.org/10.1057/s41267-017-0131-7>
- Hooley, G., Broderick, A. y Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 97-116. <https://doi.org/10.1080/09652549800000003>
- Ireland, R. D. y 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. y 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. y Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jiménez-Barandalla, I. C. y Velasco-Márquez, C. (2023). Inversión sostenible y de impacto para la viabilidad financiera de la empresa social. El caso Liight. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 67-76. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5439>
- Jurado-Zambrano, D. A., Velez-Ocampo, J. y López-Zapata, E. (2023). Smart governance strategies and their relationships with SDGs in three Latin American cities. *Management Research*, 21(1), 7-33. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2022-1270>
- Jurksiene, L. y 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>
- Kotabe, M. y Kothari, T. (2016). Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries. *Journal of World Business*, 51(5), 729-743. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.010>
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N. y 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>
- Kumar, V., Mudambi, R. y Gray, S. (2013). Internationalization, innovation and institutions: The 3 i's underpinning the competitiveness of emerging market firms. *Journal of International Management*, 19(2), 203-206. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.005>
- Lee, Y. y Kreiser, P. M. (2018). Entrepreneurial orientation and ambidexterity: Literature review, challenges, and agenda for future research. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*, 28, 37-62. <https://doi.org/10.1108/S1048-473620180000028002>
- Li, C. R., Lin, C. J. y 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>
- 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>
- López-Zapata, E. y Ramírez-Gómez, A. (2023). Intellectual capital, organizational culture and ambidexterity in Colombian firms. *Journal of Intellectual Capital*, 24(2), 375-398. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2020-0286>
- McWilliams, A. y Smart, D. L. (1995). The resource-based view of the firm. *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 309-316. <https://doi.org/10.1177/1056649269500400402>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. y Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis, A methods sourcebook*. Sage Publications.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. y Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Wiley.
- Myers, M. D. y 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>
- O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organization Behavior*, 28, 185-206. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.978493>
- O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. <http://www.jstor.org/stable/43822033>
- Paiva, L. E. B., Nassif, V. M. J., Lima, T. C. B. de, y Rebouças, S. M. D. P. (2023). Intención emprendedora y sostenibilidad: un análisis a través de redes bibliométricas. *Estudios Gerenciales*, 39(167), 248-259. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5725>
- Paunović, S. y Dima, I. C. (2014). Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petrosani: Economics*, 14, 269-276.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Plakoyiannaki, E., Wei, T. y Prashantham, S. (2019). Rethinking qualitative scholarship in emerging markets: Researching, theorizing, and reporting. *Management and Organization Review*, 15(2), 217-234. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.27>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/014920630831605>
- Sakhdari, K. (2016). Corporate entrepreneurship: A review and future research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 6(7), 5-18. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1007>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160882>
- 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., Olson, E. M. y 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>
- Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A. y 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. y O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Velez-Ocampo, J. y Gonzalez-Perez, M. A. (2015). International expansion of Colombian firms: Understanding their emergence in foreign markets. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 189-215. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-51.iecf>
- Velez-Ocampo, J. y Gonzalez-Perez, M. A. (2022). Internationalization and capability building in emerging markets: What comes after success? *European Management Review*, 19(3), 370-390. <https://doi.org/10.1111/emre.12487>
- Velez-Ocampo, J., Gonzalez-Perez, M. A. y Sin, K. I. (2021). Jaguar firms: Tropic dwellers, camouflage masters, and solitary predators. *Management and Organization Review*, 17(5), 885-917. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.24>
- Weiss, L. y Kanbach, D. K. (2021). Toward an integrated framework of corporate venturing for organizational ambidexterity as a dynamic capability. *Management Review Quarterly*, 72, 1129-1170. <https://doi.org/10.1111/caim.12553>
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. y 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>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Publications.

Anexos

Anexo 1. Información de Participantes en la Investigación.

#	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	Exemplado	1/07/2023	69
P16	Participante 16	Alto	1/07/2023	44
P17	Participante 17	Exemplado	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	Exemplado	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