



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

INNOVACIÓN COMO MODELO DE DESARROLLO DE NEGOCIO Y CREACIÓN DE  
VALOR EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL – BAYER ANDINA

CASO PEDAGÓGICO

Luis Enrique González Chaparro  
Laura Marcela Zarta Vera

Director  
Roberto de la Vega

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA  
MBA Internacional con Énfasis en Negocios Internacionales  
Bogotá, Colombia  
2020

## **Caso Pedagógico: Innovación como modelo de desarrollo de negocio y creación de valor en la estrategia organizacional – Bayer Andina**

### **Resumen:**

Bayer tiene el reto de transformar las ideas de negocio de sus empleados y convertirlos en proyectos rentables para la sostenibilidad de largo plazo de la compañía. Para lograr manejar la innovación de sus empleados la organización debe balancear correctamente los negocios existentes o de explotación con sus nuevos negocios o de exploración. Uno de los factores de éxito para manejar la capacidad de explotar y crear negocios sin que unos interfieran con los otros es gracias a la ambidiestralidad corporativa la cual es clave para el manejo de los negocios en los tres horizontes de desarrollo de los mismos.

**Palabras clave:** Intraemprendimiento, ambidiestralidad, innovación, horizontes de negocios, entrepreneurship, ambidexterity, innovation.

### **i. INTRODUCCIÓN**

Bayer es una multinacional químico – farmacéutica de origen alemán con más de 150 años desde su creación y con presencia en más de 100 países. Bajo su propósito “Ciencia para una vida mejor”, Bayer ha incorporado la innovación y tecnología para estar a la vanguardia en el desarrollo de productos y modelos de negocio para sus tres líneas de negocio: Consumo Masivo, Farmacéutica y Agricultura.

Actualmente la compañía continúa posicionándose en el mercado global; sin embargo, para una empresa con una trayectoria de más de un siglo, y con la visión de continuar liderando los segmentos del mercado más significativos, Bayer es consciente que se requiere más que solo inyección de capital al departamento de ‘Investigación y Desarrollo’ (R&D). Este ávido objetivo es alcanzable si la compañía logra un cambio en la mentalidad y cultura de sus colaboradores, así como la orientación en los objetivos de sus más de 100.000 empleados. Para empezar a crear nuevas maneras de hacer las cosas (procesos, tareas y actividades más cotidianas e inclusive nuevos productos y/o servicios), al mismo tiempo que aportan para generar nuevas alternativas que permitan a la empresa no solo seguir teniendo un espacio en el competitivo mercado, sino que propicien ganancias en los reportes financieros.

En el proceso del cambio de mentalidad y cultura de los colaboradores de Bayer, se han creado esquemas y/o modelos de innovación, que funcionan transversal a todos los departamentos de la compañía. Esto permite el involucramiento activo de sus empleados, para los que la empresa tiene distintos programas tales como: el Catalyst Fund, Bayer Hype, 5\*5 StartUps, WeSolve, ipartner y Youniverse, los cuales incentivan el intraemprendimiento, es decir la innovación al interior de la empresa explorando nuevos modelos de negocios, al mismo tiempo se continúa con la explotación de las líneas de negocio principales o tradicionales (Anexo 1).

## **ii. BAYER Y LA CULTURA DE INNOVACIÓN**

Bayer y su programa de innovación tienen como premisa no solo hacer innovación en productos o servicios de las líneas de negocio tradicionales; otras aristas como procesos y

modelos de negocio son consideradas importantes dentro de los pilares de innovación de la compañía. Actualmente la compañía contempla una clasificación de modelos de negocio (Anexo 2) dejando ver el impacto de la innovación en Bayer dividiéndolos en: **incremental** (para mejorar productos actuales o tradicionales para mantener la posición competitiva), de **progreso** (crear mejoras significativas que den valor agregado, para adelantarse a la competencia) y **disruptivo** (cambios en productos, segmentos o modelos de negocio no tradicionales). Este modelo permite ubicar diferentes productos y modelos de aproximación a los clientes con el objetivo de generar una cadena de valor para las unidades de negocio y la compañía.

De la misma manera, la compañía estableció la importancia que tiene para la cultura corporativa una relación estrecha de los conceptos: ‘innovación’ y ‘digital’, generando entonces la convergencia de los dos como el eje de la cultura para el intraemprendimiento en la compañía, y de esta manera conseguir un impacto positivo dentro de los modelos de pensamiento de sus más de 100.000 colaboradores en el mundo.

En 2014 la compañía inició una red ágil de ideas en línea llamado WeSolve con el objetivo de desafiar a los empleados de Bayer a contribuir a través de la propuesta de soluciones a problemas técnicos o comerciales específicos. Para la implementación y ejecución de la red, Bayer designó a 40 entrenadores de WeSolve: personas de diferentes oficinas en todo el mundo que se fueron entusiasmado por la iniciativa y preparado para dedicarle un tiempo discrecional en su realización. Luego de 12 meses de implementado, el programa atrajo 1,650 contribuyentes. Lo anterior funcionó como insumo para comprobar la hipótesis sobre cómo la colaboración funciona como mecanismo de cambio de mentalidad dentro de un grupo. Con esta experiencia recabada, en 2015 se dio inicio formal a la agenda de innovación de Bayer, que implicaba un comité de 14 ejecutivos con rol de patrocinador y un equipo del área de innovación de 5

personas. El primer objetivo de esta nueva iniciativa era inspirar a las personas, acompañado de un programa interno de coaching para la innovación -intraemprendimiento-, pues las personas debían entender cómo hacer innovación al interior de la compañía.

En 2016, se pidió a los jefes de cada país y área que identificaran embajadores de innovación para cada uno de los mercados en los que la compañía opera: 80 personas con la habilidad de conectar la innovación a la estrategia y con la mentalidad de hacer que las cosas sucedan fueron elegidas para luego identificar entrenadores de innovación, responsables de dar vida a las ideas en sus respectivas unidades de negocio. Más de 600 colaboradores fueron seleccionados inspirados en el modelo de estructura de doble operación de John Kotter. Un requisito para ser parte de esta agenda de innovación era utilizar del 5% al 10% de su tiempo semanal para trabajar en proyectos de innovación informal de ciclo rápido en silos, mientras continuaban desarrollando las tareas de sus trabajos cotidianos, al cual accedieron y se iniciaron los programas de *on – boarding*.

En 2017, alineados al objetivo crear y mantener una red de voluntarios y embajadores de innovación, se creó el Catalyst Fund, un programa acelerador de ideas innovadoras bajo el principio de *Lean Startup* para explorar negocios más grandes que le den mejores resultados a la empresa. Catalyst Fund funciona con un presupuesto de € 50,000 y para inicios en 2018 existían tres pilotos: un nuevo modelo de negocio en sanidad animal, una digital solución para operaciones clínicas y una aplicación de educación gamificada. Catalyst Fund funciona como un fondo de riesgo interno, para proyectos exclusivamente dentro de la compañía. En las últimas dos rondas, han recibido más de 250 propuestas de las cuales han invertido en 52 proyectos. Cada uno de estos proyectos espera generen evidencia de que la oportunidad de negocio en un

problema real y que la solución que tienen en mente funcionará para los usuarios o clientes potenciales. Por lo que los equipos multidisciplinarios participan alrededor del mundo.

### **iii. INNOVACIÓN COMO PARTE DE LA CULTURA DE BAYER ANDINA**

La cultura de innovación en Bayer es vista desde un enfoque holístico cuyos pilares se encuentran en la investigación y el desarrollo, la innovación abierta, el emprendimiento y la innovación social. Entendiendo que la innovación es un pilar importante dentro de la cultura de Bayer Andina. En Colombia, la sede de la región, se han implementado diferentes actividades que acompañan la inmersión de los empleados en esta cultura, promoviendo actividades enfocadas a la generación, desarrollo, creación e implementación de procesos que estén alineados con la cultura de innovación que se trae desde casa matriz.

La agenda de innovación de la compañía para involucrar a los colaboradores en la cultura de innovación tiene como objetivo activar un movimiento de emprendedores empleados basados en generar inspiración, así como en ofrecer oportunidades para mejorar la innovación, colaborar en programas de innovación y conectarse con miles de expertos y entusiastas de Bayer. De esta forma y con el objetivo de generar un compromiso de parte de los empleados hacia entender cómo la innovación juega un papel importante dentro de la cultura organización, Bayer se ha encargado de abrir espacios de discusión e intercambio de aprendizajes, con el objetivo de iniciar un semillero de ideas. En Colombia, por ejemplo, programas como *Innovation coach*, dirigidos a grupos de empleados (fomentando líderes) para que a través de módulos se capaciten para guiar a otros compañeros en el desarrollo de ideas innovadoras. También hay grupos de trabajo dirigido a los líderes para encaminar a sus equipos a planear y pensar desde otra perspectiva; son

algunas de las tácticas que el equipo de Innovación de Bayer Andina ha implementado. De estas, se han tenido diversos proyectos enfocados, como la filosofía de Bayer lo indica, en generar nuevos modelos de negocio bajo la premisa de conocer el cliente y satisfacer sus necesidades. Estos proyectos, han sido trabajados en equipos y hoy hacen parte del grupo de iniciativas innovadoras dentro de los que se encuentra: proyecto de *hard discounters* en Colombia, *Animal Health* y conocimiento de cliente y *Customer Excellence* de Crop Science y que han logrado establecerse como estrategias, trayendo ganancias a la compañía y destacándose por ser una idea disruptiva y un proceso nuevo. En conclusión, esta agenda de Innovación de Bayer también se enfoca en encontrar metodologías para liberar el potencial de innovación de los colaboradores en la compañía, generando espacios para proponer nuevos negocios sin que ello implique el riesgo de desatender los negocios que hoy por hoy generan ingresos y sostenibilidad financiera de corto/mediano plazo a la organización.

De manera que el movimiento de emprendimiento de empleados se basa en determinar correctamente el tipo de liderazgo y los indicadores claves de gestión que se aplica en cada estado del negocio, bien sea ideación y consolidación, posicionamiento y crecimiento en el mercado, así como mejoras en el margen de rentabilidad.

Recientemente, se celebró la *Digital & Innovation Week*, un espacio de una semana abierto no solo a escuchar y conocer ideas de la compañía, sino a intercambiar conocimiento con otras compañías en Colombia para generar una red de innovación empresarial y con esto, continuar impulsando nuevas maneras de hacer las cosas. Durante esta semana, el proyecto de Consejería de Anticoncepción Femenina ganó el reconocimiento regional quedando en primer puesto y destacándose en dos frentes sobre otros proyectos a lo largo de la región; por la forma en que el equipo encontró solución a una necesidad del mercado específica con relación a la falta

conocimiento e información por parte de las mujeres sobre métodos de anticoncepción en Colombia, y por su ejecución a través de la implementación de diferentes actividades enfocadas en el crecimiento de la unidad del negocio y la generación de ganancias a la compañía.

Este proyecto liderado por el área de Salud Femenina, una unidad de negocio dentro de Farmacéutica y que ha venido enfrentando distintos retos en los últimos años, pues en términos de anticoncepción y métodos, en mercado colombiano aún presenta oportunidades de crecimiento a través de productos complementarios en el ámbito de salud reproductiva de las mujeres. Bayer actualmente cuenta soluciones de anticoncepción de corto, mediano y largo plazo, siendo los dos últimos los de mayor desafío de venta, al ser un dispositivo intrauterino valorado como de alto costo para las mujeres.

El proyecto Consejería de Anticoncepción fue ejecutado por el equipo de Salud Femenina de Bayer Colombia y encontró una oportunidad para el negocio al pensar en el porqué y el cómo se podría dar más y mejor información a mujeres que a la fecha no usan métodos anticonceptivos o aún tienen dudas de cómo funcionan; lo anterior con el ánimo de incrementar las ventas y la participación en el mercado en este segmento de la unidad de negocio.

Los resultados de varias encuestas arrojaron diferentes ideas; la primera tenía que ver con crear u ofrecer una herramienta de comunicación inmediata que le permitiera a las mujeres consultar las dudas sobre su salud reproductiva en tiempo real y sin desplazarse. Con esta premisa, el equipo de Silvia Alarcón, Marketing and Sales Manager; Women's Health, estableció que la mejor alternativa sería la creación de un *chatbot*. Sin embargo, esta alternativa consideraba una inversión inicial de USD 100.000 para la etapa de planeación y creación. Como el área disponía con presupuesto suficiente y con la firme intención de no abandonar el proyecto,



decidieron concursar en *Catalyst Fund* de Bayer; el programa comprende diferentes etapas (Anexo 3).

#### **iv. HORIZONTES PARA DIRIGIR LA INNOVACIÓN EN BAYER COLOMBIA**

Así como Bayer utiliza un modelo de tres categorías de desarrollo de modelos de negocios en la compañía, existe una aproximación teórica que sugiere el manejo de los negocios en tres horizontes: maduros, en crecimiento y futuros (Anexo 4). Estos horizontes sugieren como manejar la innovación, qué se debe tener en cuenta en cada horizonte al momento de continuar implementando nuevas iniciativas y como hacerlas perdurar y generar rentabilidad en el tiempo.

Teniendo en cuenta el proceso de ideación descrito anteriormente y como resultado de este; se creó una solución digital tipo chat - consejería de anticoncepción, un modelo de negocio en estado de incubación que comprendía una línea del tiempo para demostrar que podría convertirse en un modelo rentable y generar no solo ganancias sino incrementar la participación de mercado de la unidad de negocio. En este punto, el proyecto estaba siendo ejecutado a manera de piloto para probar las diferentes hipótesis surgidas de la fase de experimentación. Asimismo, en esta fase se debían plantear una serie de premisas y métricas para corroborar que efectivamente supliría las necesidades presentadas en el mercado.

En este orden de ideas, el equipo debe presentar los resultados finales, durante y después del piloto, teniendo en cuenta que los negocios emergentes deben evolucionar hasta convertirse en negocios maduros. Se hace necesario entonces, el paso de los negocios de un horizonte a otro con el cumplimiento de algunos indicadores claves de desempeño.

**Horizonte 3:** En este sentido para el caso del ‘consultorio virtual’ se hará un ascenso del horizonte 3 al 2 si se verifica la consecución de hitos tales como: la conversión de consultas en ventas de dispositivos de anticoncepción de al menos el 5% de las consultas anuales en los próximos 6 años, así como un incremento en la estandarización médica, generar siguiente de control médico periódico dos veces al año en el 3% de la planta media de pacientes registrados.

Dentro de las responsabilidades de la Gerencia de Innovación de Bayer Andina, contempla asistir el proyecto de Consejería de Anticoncepción. En particular en este horizonte 3, actividades de liderazgo enfocadas en mentoría y consultoría, así como ser conectar a los miembros del equipo con las personas necesarias para impulsar el proyecto, sugerir ideas dentro de la etapa de ideación y retar al equipo a pensar por fuera de la caja hacen parte del rol. Cabe resaltar que el acompañamiento del líder es importante pues determina parte del éxito de la ejecución de los proyectos.

Actualmente el negocio en encuentra en horizonte 3, para que se desarrolle en los otros dos horizontes el proyecto deberá cumplir con una serie de hitos, los cuales se describen más adelante, pero que solo serán medidos en el futuro y determinarán el éxito o no del proyecto.

**Horizonte 2:** Ahora bien, y como es conocido, le proyecto deberá continuar con un movimiento del horizonte 2 al horizonte 1, lo que supone el cumplimiento de algunos indicadores para que el negocio del ‘consultorio virtual’ se convierta en uno maduro que haga parte de los negocios principales de Bayer. Entre algunos de los indicadores que se tienen previstos en horizonte 2 son: el crecimiento de la base de personas atendidas; esto supone un crecimiento de la participación del mercado, llegando a más mujeres. Las metas de crecimiento son de un 10% semestral en las pacientes registradas y atendidas.

En términos de liderazgo, este horizonte requiere un liderazgo orientado a los resultados en términos de incremento de la participación de mercado, los cuales están bajo la dirección de la gerencia de Marketing y Ventas. El liderazgo es intensivo en habilidades de comunicación y planeación se hacen necesarias para mantener el equipo motivado; al mismo tiempo que se genera una alineación con lo que el equipo de liderazgo ejecutivo requiere.

**Horizonte 1:** Finalmente en este punto, el estilo de liderazgo migra a una figura de control sobre los resultados y monitoreo de las acciones enfocadas a la generación de ganancias para la compañía. Entendiendo esto, todas las áreas estratégicas de la unidad de negocio, Pharmaceuticals, entrarían a debatir y controlar el desarrollo y sostenibilidad de este nuevo modelo de negocio.

Asimismo, está la figura del Director de División, quien está al tanto del negocio en cada horizonte y evalúa periódicamente, con equipo de liderazgo Senior el cumplimiento de los objetivos planteados por cada uno de los horizontes. Es así, él quien contribuye a la cohesión de los equipos en cada horizonte del negocio.

Incluso cuando la organización presenta distintos tipos de innovación, con diferentes objetivos, donde algunos pueden estar dirigidos a los clientes actuales del negocio y otros pueden enfocarse a un mercado existente que se encuentra más allá de la base de clientes actual, todos tienen como base el crecimiento y desarrollo de la compañía. En este orden de ideas, es clave que para generar innovación exista cohesión de todos los participantes, en el proceso de innovación. El hecho de realizar actividades cotidianas al tiempo que se realizan nuevos proyectos, que en ocasiones no hacen parte de las funciones de los empleados supone incentivar habilidades como adaptación y flexibilidad no solo en los colaboradores sino en los líderes, y de esta manera balancear esta ambigüedad que resulta trascendental para lograr no solo generar

ideas de crecimiento, sino también llevarlas a feliz término, convertidos en negocios perdurables en el tiempo.

#### **v. ADMINISTRANDO LOS HORIZONTES DE CRECIMIENTO**

Dado que los tres horizontes de crecimiento son tan distintos entre sí en términos de liderazgo, duración y del cumplimiento de hitos que miden el desempeño del proyecto y que determinan el movimiento del horizonte tres al dos y del dos al uno, es necesario crear un manejo ambidiestro del proceso de innovación. Hoy por hoy Bayer dedica una porción del tiempo cotidiano de trabajo de sus colaboradores a generar innovación, estos trabajadores en ocasiones se enfrentan a la ambigüedad de continuar con sus tareas cotidianas (para las que fueron contratadas) y al mismo tiempo responder por resultados de innovación que no hacen parte de sus funciones principales.

En vista de lo anterior, Bayer se encuentra implementando acciones para que los colaboradores tengan una administración del tiempo favorable, y al mismo tiempo cumplan las funciones inherentes al cargo, logrando además trabajar en el desarrollo de ideas innovadoras. Así mismo Bayer entiende la necesidad de tener líderes enfocados en hacer seguimiento a los proyectos de innovación en cada horizonte con el propósito de que el negocio que se está desarrollando cumpla con los hitos y los indicadores claves de gestión de los mismos. Estas acciones están enfocadas a promover la cultura de innovación a través de habilitar espacios de trabajo cuyo tiempo está compartido entre crear y continuar las acciones de negocio.

## vi. APRENDIZAJES DEL PROCESO DE INNOVACIÓN

Para el equipo quedó claro que el proyecto de consultoría de anticoncepción fue un reto que trajo muchos beneficios, no solo al área sino a los procesos como equipos de trabajo. dentro de los que se destaca:

1. *Hacer innovación al interior de la empresa supone innovar en un entorno controlado.*  
Esto porque, aunque las empresas están abiertas a generar nuevas ideas y que éstas se conviertan en modelos de negocio efectivos, en parte trabajar con el equipo de del proyecto Catalyst Fund permitió tener las nociones y bases de conocimiento necesarias para hacerlo de forma efectiva, asegurando un retorno para la compañía, uno de los principales objetivos de promover la innovación como parte de la estrategia aceleradora de crecimiento organizacional.
2. *El balance del uso tiempo es un desafío,* incluso cuando el programa otorgaba el 10% del tiempo de trabajo cotidiano para enfocarlo en el desarrollo del proyecto, esta cantidad no siempre se cumple, pues la exigencia de generar nuevos modelos de negocio de manera disruptiva siempre es mayor; y en ocasiones las personas tienden a abandonar el proyecto por falta de tiempo para combinarlo con el cumplimiento de las funciones de sus roles oficiales. Entonces el tiempo se convierte en un factor ajeno cuando el proyecto está dando fruto
3. Una compañía puede combinar su objetivo de crecimiento a través de otras actividades que no solo involucren ‘Investigación y Desarrollo’. Es decir, puede fomentar el pensamiento creativo de todos los empleados de la compañía expandiendo así las fronteras de crecimiento del negocio, con alternativas de negocio fuera de los negocios tradicionales de la compañía.

## **vii. LA DECISIÓN**

Si usted fuera parte del equipo de trabajo destinado a promover la innovación como modelo de desarrollo y crecimiento organizacional en una compañía, ¿Cuál sería el modelo de intraemprendimiento sugerido? ¿Cómo mediría el impacto de la innovación dentro de la estrategia del negocio? ¿Cómo balancearía la influencia que cada líder ejerce en su horizonte de desarrollo del negocio? ¿Puede un solo líder manejar adecuadamente los tres horizontes de crecimiento en una empresa?, ¿Por qué?

*(Disclaimer: Información privada y confidencial de Bayer únicamente para ser utilizada en el presente trabajo de grado con el propósito académico de contar el caso de éxito de innovación al interior de la compañía.)*

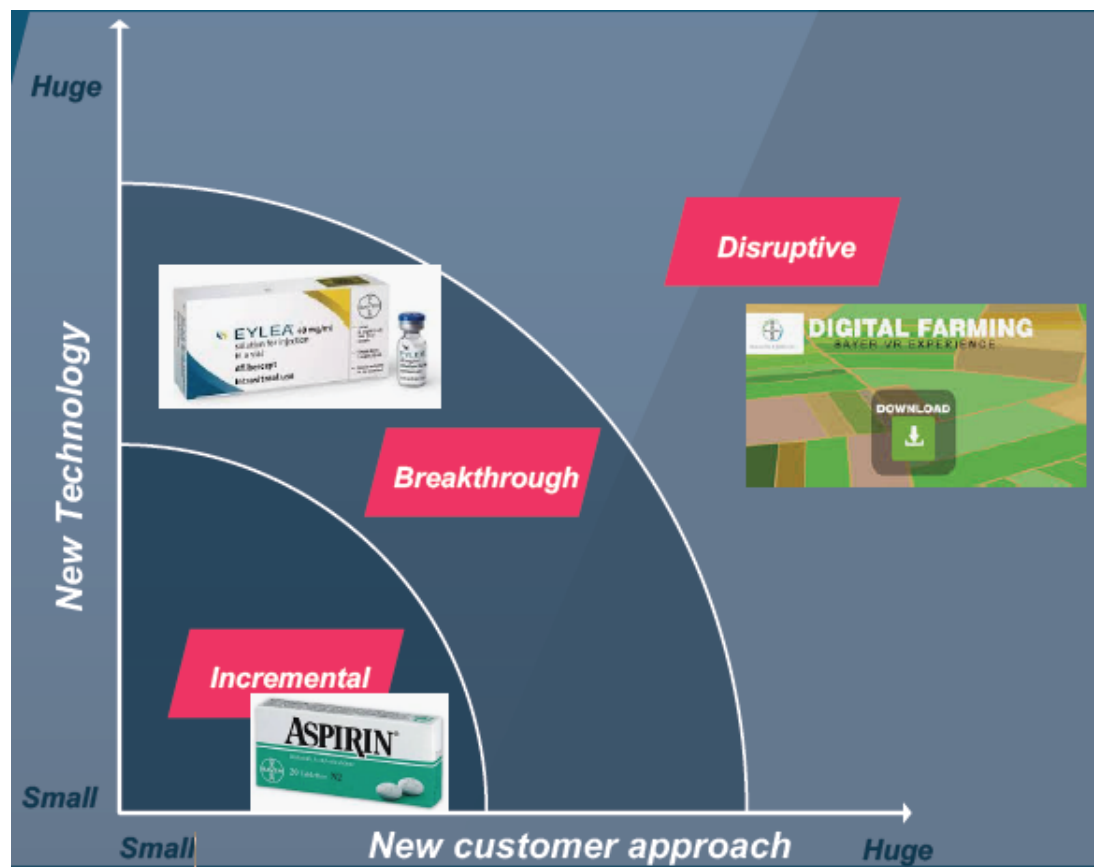
Anexo 1 – Programas de innovación interna de Bayer.



Fuente: Bayer presentación innovación<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.santanderinnova.org.co/media/b9216dd48fcf7843a95a221cb8e4b9ed.pdf>

## Anexo 2 – Clasificación modelos de negocio Bayer

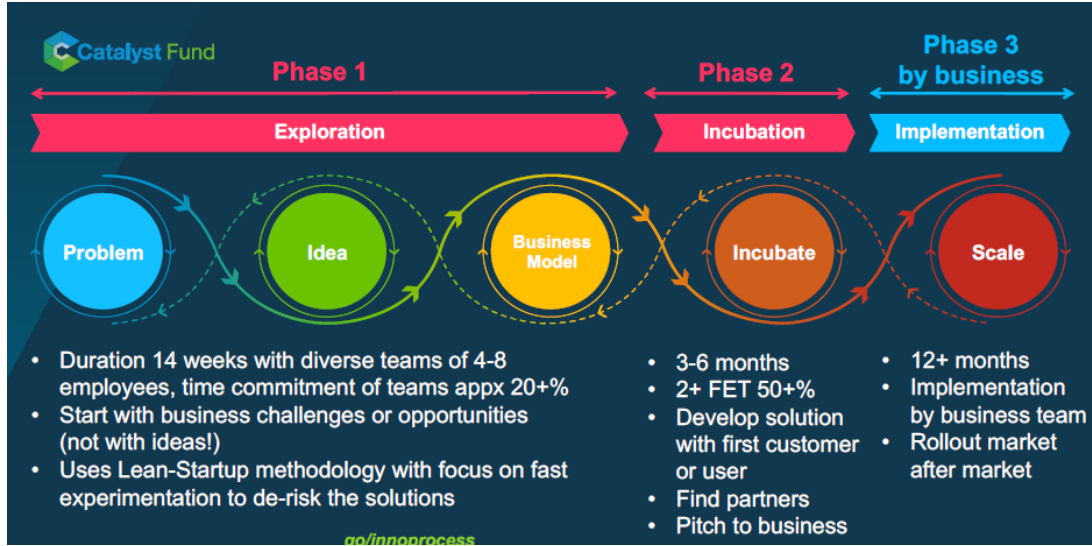


Fuente: Bayer presentación innovación<sup>2</sup>.

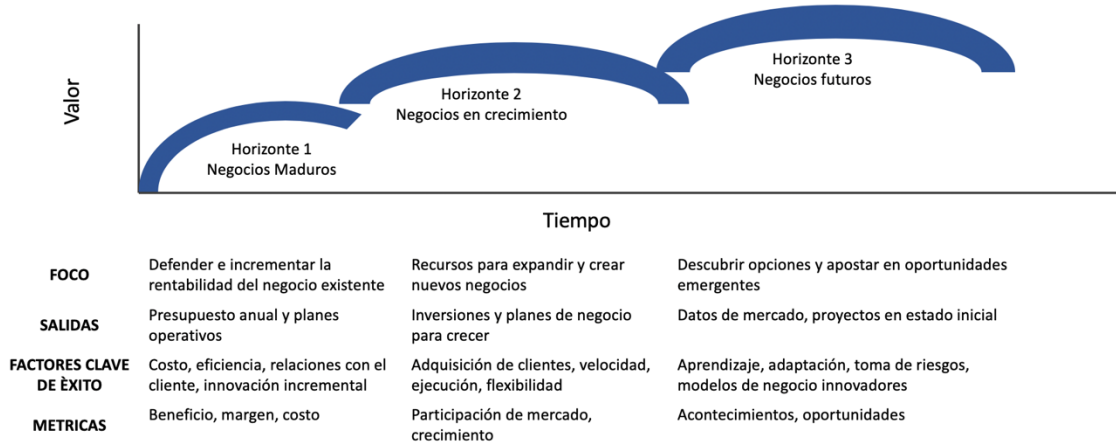
<sup>2</sup> <http://www.santanderinnova.org.co/media/b9216dd48fcf7843a95a221cb8e4b9ed.pdf>



Anexo 3 – Fases del programa de intraemprendimiento: *The Catalyst Fund*.



## Anexo 4 – Modelo de crecimiento de los tres horizontes.



Fuente: Organizational Ambidexterity, IBM and Emerging Business Opportunities; California Review Management

# **Notas de Enseñanza: Innovación Como Modelo De Desarrollo De Negocio Y Creación De Valor En La Estrategia Organizacional – Bayer Andina**

## **1. SINOPSIS**

El caso describe el proceso de innovación al interior de Bayer a escala corporativa el cual hace parte de la estrategia de la organización; su aplicación dentro del programa Catalyst Fund gracias a un equipo multidisciplinario en la compañía, así como la forma de administrar el intraemprendimiento y su importancia para la sostenibilidad de una compañía en el largo plazo en cada uno de los tres horizontes de negocio, a través de la ambidestralidad corporativa.

Tras 150 años de presencia en el mercado colombiano, Pharmaceuticals en Bayer Colombia, diseña un novedoso proyecto enfocado en una necesidad percibida y que puede ser potencialmente satisfecha. Para poder llevar a cabo este proyecto, el área aplica al Catalyst Fund; un programa de innovación implementado en Bayer Global, fundado en 2017, para incubar e impulsar proyectos que generen crecimiento a la compañía mientras se implementa innovación a través de proyectos de intraemprendimiento.

Bayer Colombia presentó un proyecto de innovación enfocado en satisfacer una necesidad detectada en el segmento de salud femenina, específicamente en asuntos relacionados con anticoncepción. A través de Catalyst Fund, la compañía generó un intraemprendimiento que espera convertirse en una unidad de negocio en el largo plazo.

Para ello el proyecto deberá cumplir algunos hitos de maduración del producto y crecimiento en el mercado antes de ser parte de los negocios principales de la compañía.

Por último, el objetivo del caso entender la importancia del intraemprendimiento como el método por el cual una empresa debe dirigir los negocios nuevos y crecientes mientras que continúa explotando sus negocios tradicionales (tres horizontes). De la misma manera es necesario entender y aplicar el concepto de ambidiestralidad corporativa, como aquella capacidad de la compañía para operar paralelamente los negocios tradicionales y los que vienen en crecimiento, evitando generar antagonismo entre uno y otro.

## **2. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- Instruir al estudiante sobre cómo el intraemprendimiento puede ser operado en paralelo con el negocio principal de una empresa. Los estudiantes estarán en la capacidad de determinar qué modelo es posible aplicar en una empresa que desee generar innovación y por tanto su sostenibilidad económica en el largo plazo.
- Mostrar los retos que una empresa enfrenta, al mantener su modelo de negocio vigente y como crea un balance de este y los negocios que vienen surgiendo como producto de la innovación gracias a la ambidiestralidad corporativa.
- Mostrar los horizontes en la estrategia corporativa que una compañía debe tener en cuenta para ejecutar proyectos de intraemprendimiento.

## **3. PÚBLICO Y CURSO OBJETIVO**

El caso puede ser enseñado en cursos de innovación o emprendimiento corporativo. Así como también en cursos de estrategia corporativa o toma de decisiones gerenciales para el emprendimiento. Este caso puede ser usado para enseñanza en programas de posgrado de negocios.

## **4. PLAN DE ENSEÑANZA**

- a. Explicación sobre el modelo de intraemprendimiento (Modelo de Tres Horizontes).

- b. Explicación sobre el modelo de ambidiestralidad en las organizaciones (y dificultades).
- c. Ejercicio de análisis sobre cuál modelo es más óptimo de acuerdo con el caso (Pros y contras de cada una de las opciones).

## 5. ANÁLISIS DEL CASO

### 5.1. Preguntas Introductorias

- ¿Es Bayer una empresa innovadora? ¿Por qué?
- ¿Ha Bayer cambiado su portafolio de productos o servicios a lo largo de su historia?
- ¿Cuál es la diferencia entre ‘investigación y desarrollo’ e innovación?
- ¿Dónde más podemos hacer innovación en una empresa?
- ¿Puede una organización innovar y atender sus clientes actuales al mismo tiempo?, en caso afirmativo; ¿Cómo?

### 5.2. Intraemprendimiento

El estudiante debe comprender la diferencia entre los conceptos de emprendimiento e intraemprendimiento. Una vez comprendida la diferencia es clave identificar cuáles son las etapas para que una empresa lleve a cabo sus proyectos de intraemprendimiento. Los tipos de negocio se definen en tres horizontes, a saber:

#### **Horizonte 1**

Definido como el negocio maduro o tradicional de la organización. Los productos que son asociados rápidamente por el mercado a la compañía. Los negocios de este horizonte están asociados al corto plazo, y aunque pueden tener un potencial crecimiento este crecimiento es marginal y estos negocios pronto dejarán de ser fuente de ingresos de

la compañía. Este es indispensable para sostener las iniciativas que vienen surgiendo en el horizonte 2 y 3.

## **Horizonte 2**

Definidos como negocios en crecimientos, es decir ya son productos o servicios que funcionan adecuadamente, pero que aún están en periodo de crecimiento y captura de mercado. Estos negocios serán capaces de sostener la compañía en el futuro, pero aún requieren de inversión. En este horizonte aún hay un periodo de maduración aproximado de entre 4 a 5 años. Se espera que los negocios de este horizonte complementen o reemplacen en el mediano plazo a aquellos que en el presente son negocios del horizonte 1.

## **Horizonte 3**

Estos son los negocios en estado embrionario o en estado de semillero. En este punto son más que ideas, son pequeños negocios que requieren de una mayor estructuración en términos de: inversión, pruebas, etc. Son identificados como proyectos de investigación, pilotos de mercado, participaciones minoritarias o memorandos de entendimiento de las necesidades actuales insatisfechas en el mercado. Los negocios de este horizonte no serán capaces de producir ganancias ni siquiera en una década como se muestra en la Gráfica de apoyo 4, su horizonte de maduración de largo plazo, hasta lograr convertirse en negocios de horizontes 2 y 1.

En este horizonte se deben considerar varias alternativas de las cuales la mayoría van a ser insuficientes para generar convertirse en modelos de negocio a futuro. Sin embargo, aquellos proyectos que sean acompañados por la gerencia se convertirán en los negocios del futuro.

### **5.2.1. Cultura de Innovación y Sus Indicadores Clave Rendimiento**

Dado que cada horizonte tiene un objetivo distinto, quienes guían los negocios de cada horizonte debe tener también unas características de liderazgo diferenciales entre sí, así como distintos deben ser los criterios de medición para así evaluar la gestión de cada uno.

#### **Horizonte 1**

Los líderes deben tener un profundo conocimiento de la industria y del mercado que lideran, las habilidades de liderazgo para motivar y enfocar a los colaboradores al cumplimiento de metas, de corto plazo es fundamental, los líderes en este horizonte son ejecutores puros. Las metas de los líderes en este horizonte son la de mantener la rentabilidad del negocio, mejorar el flujo de caja que ayuda positivamente a determinar el valor de mercado de una compañía. Las métricas usadas para evaluar el desempeño de los líderes en este horizonte son: la ganancia, el retorno del capital a los inversionistas, la reducción de gastos y las mejoras en la productividad, entre otros.

#### **Horizonte 2**

Los gerentes deben tener una gran motivación para crear, deben sentirse cómodos al enfrentarse a ambientes ambiguos, es decir deben ser tomadores de decisiones arriesgadas con el fin de superar ambientes con alta incertidumbre y generar rápido crecimiento. Una de las mayores características, sino más importante es la capacidad de un gerente en este estado del negocio, es la de adaptarse rápidamente al cambio. Los parámetros a tener en cuenta en la evaluación del desempeño de un gerente del horizonte 2 son: el crecimiento en los ingresos y en la participación en el

mercado, generar eficiencias en el capital invertido y se espera llegar a un valor presente neto igual o mayor a cero. aunque puede ser negativo. Una diferencia muy importante al momento de evaluar los resultados en los horizontes 1 y 2, es que en el primero hay una tolerancia cero al incumplimiento de resultados, mientras que en el horizonte 2 hay un grado de tolerancia a los resultados menos positivos.

### **Horizonte 3**

Se busca un estilo de liderazgo y administración un poco más libre y enfocado en explorar y descubrir opciones para futuras oportunidades, apostando por las mejores. Las métricas en este horizonte están determinadas por hitos de avance, opciones de valoración de nuevos negocios, la tasa de conversión de ideas a lanzamientos de negocios y la cantidad de iniciativas.

Teniendo en cuenta que cada horizonte tiene unas particularidades que definen tanto sus objetivos como su desempeño, es claro que un gerente para cada horizonte tiene una manera de trabajar y de abordar los desafíos propios en un determinado estilo. Hacer que los gerentes de cada uno de los tres horizontes se integren apropiadamente es un desafío que cada compañía debe resolver. La empresa tiene la opción de aplicar la conocida ambidiestralidad corporativa para solucionar dicha dualidad.

### **Preguntar al curso (cierre intraemprendimiento)**

- ¿Cuál es la diferencia entre emprendimiento e intraemprendimiento?
- ¿Cuáles son los productos y servicios de Bayer en el Horizonte 1?
- ¿Tiene Bayer productos o servicios en el Horizonte 2 y 3? ¿Cuáles?



- ¿Tiene Bayer definidos líderes para cada horizonte?, en caso afirmativo ¿Cuáles son cualidades, responsabilidades y metas?

### 5.3. Ambidestralidad

Para entender el concepto de ambidestralidad, se sugiere iniciar la sección con el video titulado: “Spotlight On: The Need Within Corporations for Structural Ambidexterity” en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=lrTxzjfFhWw>. Inmediatamente después del video, se inicia la discusión sobre el concepto de ambidestralidad.

La ambidestralidad empresarial es un concepto que refleja la capacidad de una compañía para encontrar nuevos modelos de negocio (exploración) a la vez que mantiene operación con sus negocios tradicionales (explotación). Es decir, como puede una empresa tener negocios en ideación y crecimiento (horizontes 3 y 2), al tiempo que continúa operando su negocio principal o tradicional (horizonte 1), sin que ello signifique que un horizonte entorpezca o detenga a otro.

La cultura de innovación deberá ser transversal a toda la empresa para convertirse en el eje de la ambidestralidad corporativa, dedicando tiempo a nuevos modelos de negocio sin descuidar las fuentes de ingresos presentes de la compañía

Hay dos tipos de ambidestralidad; la estructural y la contextual, ambas pueden ser aplicadas en una compañía, y estas dependen de la estrategia de cada empresa para hacer intraemprendimiento, a continuación, se desarrollan ambos conceptos.

- **Ambidestralidad Estructural:** los proyectos de negocio son realizados en unidades o equipos de desarrollo independientes. Este modelo tiende a ser de r corto plazo en la espera de resultados a diferencia de la ambidestralidad contextual. En este modelo

la empresa tiene el control total de las actividades que realizan en el grupo de trabajo de los emprendimientos y por tanto el avance y resultado final será más ajustado a lo esperado por la compañía.

- **Ambidiestralidad Contextual:** se desarrolla en el contexto en que los individuos se desenvuelven cotidianamente. Es decir, quienes hacen parte del desarrollo del producto o servicio dedican una parte del tiempo en las actividades cotidianas y una porción del tiempo de trabajo a desarrollar el proyecto. Este es un modelo flexible y dinámico. En este modelo contextual es importante tener en cuenta que la empresa pierde control parcial o total de los procesos.

### 5.3.1. Ambidiestralidad Estructural y Contextual; Ventas Y Desventajas.

AMBIDIESTRALIDAD	BENEFICIOS	PREJUICIOS
<b>ESTRUCTURAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos ejecutados fuera de las métricas tradicionales de la casa matriz</li> <li>- Permite traer talento humano exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia para integrar el producto o servicio innovado a la cultural de la empresa.</li> <li>- El resultado se da a las cabezas de área no al equipo de trabajo</li> </ul>
<b>CONTEXTUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al crear unidades estructurales fuera de la línea tradicional de 'investigación y desarrollo'. Esta unidad se dedica a la exploración, mientras que el negocio tradicional continua en explotación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin crear unidades externas a la compañía, el personal de la empresa trabaja 'simultáneamente' en la explotación del negocio y en la innovación.</li> <li>- Se pierde control del proceso de innovación y los resultados pueden ir en contravía del negocio o no generarse.</li> </ul>

#### **5.4. Ambidestralidad y Los Tres Horizontes**

El estudiante debe comprender cómo la aplicación de la ambidestralidad corporativa permite a una compañía generar procesos de intraemprendimiento entre los tres horizontes de negocios, sin que haya afectación a alguno de los horizontes por centrar la atención en solo uno de ellos.

La selección de los estilos de liderazgo, las métricas de desempeño y los procesos de maduración permiten la correcta continuidad de los negocios y de los procesos de innovación que generarán la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Para lograr este resultado, el estudiante debe valorar los siguientes elementos:

- i.** Un enfoque estratégico que permita crear las condiciones para que la empresa estructure los tres modelos de negocio de cada horizonte, es decir:
  - Tener a los líderes adecuados en cada horizonte.
  - Equipo humano que acompaña a cada líder
  - Así como herramientas de gestión y evaluación diferenciales en cada horizonte.
- ii.** Una articulación entre la cultura de innovación y los objetivos organizacionales.
- iii.** Un elemento trascendental para aplicar el modelo de los tres horizontes en una compañía a considerar es la promoción de los negocios de un horizonte al otro.  
  
En otras palabras, hay que definir medidas de maduración de cada uno de los negocios en cada horizonte, con esto los negocios de horizonte 3 pasarían al horizonte 2 después de cumplir con unas metas que cada empresa deberá

establecer. Lo mismo ocurrirá con los negocios en horizonte 2 y que se moverán a horizonte 1.

- iv. El anterior es quizás el punto más importante de la ambidiestralidad, dado que determinará el grado de éxito de los negocios emergentes hacia la consolidación de negocios más maduros y que finalmente generen la sostenibilidad de largo plazo de las compañías.

## **6. CIERRE**

- ¿Qué debe una empresa incentivar para llevar el negocio actual y las nuevas ideas de negocio y en qué etapas?
- ¿Qué debe una empresa incentivar para llevar el negocio actual y las nuevas ideas de negocio y en qué etapas?
- ¿Por qué un modelo dual de negocio permite a la organización crear valor y generar crecimiento?

## 7. REFERENCIAS

Baghai, M., & Coley, S. a. (1999). *The Alchemy of Growth Kickstarting and Sustaining Growth in Your Company*. London: Orion Business Books.

Less, M., Tril, H., & Birkinshaw, J. (17 de 12 de 2018). Fostering Employee Innovation at a 150-Year-Old Company. Harvard Business Review. Obtenido de <https://hbr.org/2018/12/fostering-employee-innovation-at-a-150-year-old-company#comment-section>

Maier, J. (2015). *The Ambidextrous Organization: exploring the new while exploiting the new*. Chennai,, India: PalgraveMacmillan.

Michael, T. (27 de August de 2016). *Spotlight On: The Need Within Corporations for Structural Ambidexterity*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=lrTxzjfFhWw&t=5s>