

UNIVERSIDAD EL ROSARIO



**Incubadoras empresariales, cultura organizacional y modelo de negocio:
herramientas para la perdurabilidad empresarial**

Trabajo de Grado

Autora: María José Zea

Bogotá D.C.

2018

UNIVERSIDAD EL ROSARIO



**Incubadoras empresariales, cultura organizacional y modelo de negocio:
herramientas para la perdurabilidad empresarial**

Trabajo de Grado

Autora: María José Zea

Tutor: Carlos Hernán Pérez Gómez

Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2018

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	2
Palabras Claves.....	2
Abstract	3
Key Words	3
1. Introducción.....	4
1.1 Planteamiento del problema de investigación	5
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Diagnóstico del objeto de estudio	10
1.3.1 Twilio	10
1.3.2 Google	13
1.3.3 YouTube	15
1.3.4 The Vault	17
2. Fundamentación teórica y conceptual.....	19
2.1 Innovación	19
2.2 Cultura organizacional	21
2.3 Modelo de negocio.....	23
2.4 Concepto incubador empresarial	27
3. Marco Metodológico.....	30
4. Presentación y análisis de resultados	32
4.1 Unidad de análisis uno: Incubadoras empresariales.	32

4.2 Unidad de análisis dos: Cultura organizacional.....	35
4.3 Unidad de análisis tres: Modelo de negocio.....	39
5. Conclusiones y recomendaciones	43
6. Referencias Bibliográficas	51

Glosario

Cultura organizacional: Conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Significados.com, 2017) .

Incubadora empresarial: Son centros que albergan actividades empresariales o industriales en etapa de diseño, prototipos e inicio formal de productos o servicios; e incluso, pueden aportar un espacio físico, equipo, logística y acceso a financiamiento. En este espacio se apoya a los emprendedores en aspectos clave de sus negocios, tales como elaboración de los planes de negocios, estrategias de marketing, financiamiento, asistencia legal, resguardo de propiedad intelectual (Instituto Mexiquense del Emprendedor, S.f).

Innovación: Es el resultado de conjugar nuevas ideas con su aplicación en la sociedad para generar valor (Corporación Ruta N Medellín, 2014, p. 8)

Modelo de negocio: Herramienta que permite definir claramente qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a ofrecer, a quién se lo vas a vender, como lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos (Revista Emprendedores, 2017).

Perdurabilidad: Condición de lo que dura mucho (Real Academia Española, s.f.).

Silicon Valley: El territorio conocido tradicionalmente como Silicon Valley, está situado al sur de la Bahía de San Francisco, en California. Con centro en Sunnyvale, es uno de los mayores centros de negocios tecnológicos del mundo y el objetivo de muchos emprendedores y los startups más innovadores (Gerencie.com, 2017).

Resumen

El presente trabajo es el resultado de una visita a diferentes empresas en Silicon Valley y de un proceso de investigación bibliográfica alrededor de temas como las incubadoras empresariales, la innovación en el modelo de negocio y en la cultura organizacional.

En este se describe cómo la innovación en cualquier área de la cadena de valor de una empresa es fundamental hoy día para lograr el éxito y la perdurabilidad empresarial. En este caso se profundiza específicamente en el modelo de negocio y en la cultura organizacional gracias a lo evidenciado a través de las visitas y soportado por autores importantes en los diferentes temas. Adicionalmente se explica el concepto de incubadoras empresariales y el impacto que este tiene sobre la empresa y sobre el desarrollo económico de la región donde se encuentra.

Palabras Claves

Cadena de valor, innovación, modelo de negocio, cultura organizacional, incubadoras empresariales.

Abstract

This work is the result of the visit to different companies in Silicon Valley and a process of investigation through themes like startups accelerators, the innovation in business model and innovation in organizational culture.

The text describes how innovation in any area of the value chain is fundamental now days to achieve business success and sustainability. In this case, it specifically deepened into the business model and the organizational culture thanks to the evidence through the visits and the support by important authors in the different topics. Additionally, it explains the concept of business incubators and the impact that this has on the company and on the economic development of the region where it is located.

Key Words

Value chain, innovation, business model, organizational culture, business incubators.

1. Introducción

“El mundo se hace turbulento más deprisa de lo que lo hacen las empresas adaptables”,
(Hamel citado por Robertson, 2015).

Actualmente las organizaciones tienen grandes retos que superar para poder ser perdurables y exitosas en el tiempo. De conformidad con dicha realidad, la invitación de la Universidad del Rosario para vivir una experiencia en Silicon Valley con el fin de conocer qué prácticas diferencian a empresas exitosas como Google, YouTube, Twilio y The Vault, y le dan valor agregado, da lugar al presente estudio.

La investigación hace énfasis en la cultura organizacional y el modelo de negocio de dichas empresas, la importancia que les dan a estas áreas dentro de la organización y cómo estas innovan dentro de la misma.

Así mismo, la investigación se orienta hacia el manejo y la pertinencia de las incubadoras empresariales en el desarrollo exitoso de las empresas y el impacto que estas tienen sobre el desarrollo no solo de la organización sino también de la economía donde se desempeñan.

La investigación hace un relato del trabajo de campo que incluye evidencia física de los espacios de trabajo y entrevistas con colaboradores de las organizaciones. Adicionalmente se complementa con lecturas y análisis académico que permiten hacer recomendaciones y conclusiones.

1.1 Planteamiento del problema de investigación

La dinámica que gobierna a la sociedad en la actualidad, desde los medios de comunicación más abiertos hasta los círculos empresariales más restringidos, establece una serie de necesidades relacionadas con fenómenos sociales que van desde la democratización de la información y el conocimiento, hasta el deterioro ambiental y el desarrollo de ideas de negocio basadas en la sostenibilidad y la sustentabilidad, en cuanto al potencial cambio, las innovaciones y características peculiares de la convergencia en la era postindustrial. En la contemporaneidad, las organizaciones se enfrentan a nuevos y significativos problemas, entre ellos: complejidad creciente, mayor interconexión, horizontes temporales más cortos, inestabilidad económica y medioambiental, y las exigencias de impacto positivo sobre el mundo.

Se ha descubierto que la innovación y el mejoramiento continuo es un recurso empresarial indispensable para la sobrevivencia de las empresas ante la competencia (Knott & Posen, 2007), quienes no lo hacen tienden a desaparecer. Las empresas tradicionales responden a las recientes dinámicas del negocio cuando innovan, dicha innovación tiene como norte generar mayor valor agregado para sus clientes y se da a través de mejoras incrementales como un conjunto de hábitos, propios de la apropiación de conocimientos que permiten poner a prueba los procesos y métodos históricos de la empresa al desarrollar una continua reformulación de la manera de hacer las cosas que permite desarrollar ventajas competitivas y diferenciadoras frente a las distintas organizaciones del sector (Cervilla, 2005).

No obstante, aunque las nuevas empresas fracasan aportan aspectos de innovación económica a la sociedad y a su vez evitan que empresas tradicionales y de gran trascendencia

internacional se estanquen. Por lo tanto, las políticas de fomento a las compañías crecientes tienen su aporte positivo, cuando tienen en cuenta que para la economía mundial las ventajas son mayores que las desventajas de aquellas, incluso las organizaciones que fracasan pero que introdujeron innovación en su competitividad por la sobrevivencia, generan reducciones de costo en la operatividad de la empresa, lo que permite desarrollar con mayor eficiencia las operaciones del sector.

Así mismo, las entidades gubernamentales y no gubernamentales no solo deben fijarse en las nuevas organizaciones con éxito que han apoyado financieramente sino también en aquellas que no logran sobrevivir y además aportan beneficios al mercado ya que, pese al fracaso de una empresa, se genera un nuevo conocimiento en sus trabajadores basado en las experiencias que producirán valor agregado a la competencia, con las consecuencias en el desempeño que de allí se deriven.

En Latinoamérica, más de la mitad de las personas vinculadas a un empleo formal se encuentran adscritas a pequeñas y medianas empresas (PyMES). Las nuevas propuestas empresariales no solo generan nuevos puestos de trabajo, también, se convierten en un motor de desarrollo e innovación para las grandes empresas para impulsar así el crecimiento económico. La creación de compañías con cinco o menos empleados en la región es alta en comparación con las de Europa y Asia, pero las empresas sobrevivientes crecen a una menor tasa que sus competencias en otras regiones ya mencionadas. De esta manera, las empresas en América Latina tienden a empezar pequeñas y permanecer así durante casi toda su existencia lo cual siempre es un problema (De la Torre, Didier, Ize, Lederman, & Schmukler, 2015) por la falta de innovación.

Con relación a Colombia alrededor del 70% de los nuevos emprendimientos fracasan antes de los primeros cinco años. La tasa de supervivencia de nuevas empresas es del 29.7%, lo cual es relativamente bajo en comparación con otros países como Francia e Italia, donde las empresas primíparas muestran un porcentaje de supervivencia del 52.7% y 48.3% respectivamente (Portafolio, 2016)

Un estudio realizado por la Fundación Bavaria, Failure Institute, Grupo Sura y Universidad del Rosario evidencia que el fracaso del emprendimiento tiene múltiples factores.

El primero es el tema financiero, los encuestados consideran que faltan estrategias para acceder a créditos semilla y por ello el 67% surge con recursos propios. El segundo motivo está relacionado con la forma en que asumen la organización y la administración del emprendimiento. El tercero, es la debilidad en el estudio de mercados y la definición del público objetivo y, por último, el recurso humano, es fundamental que esté comprometido y motivado (El Tiempo, 2016).

De las 25,000 empresas que reportan sus estados financieros a la Superintendencia de Sociedades unas 20,000 son pymes. (Revista Dinero, 2017) Estas aportan el 35% del PIB total (Padilla, 2018), es una cifra considerablemente baja si se tiene en cuenta que en algunas economías desarrolladas estas pueden participar hasta en el 50% o 60% de la producción nacional (Revista Dinero, 2015). Aun así, generan el 80% del empleo del país lo que representa un potencial para el desarrollo de la economía (Revista Dinero, 2017).

Lo anteriormente descrito, se convierte en una serie de características que ha conllevado a la autora de la presente investigación a estudiar las ideas de negocio en áreas como la cultura organizacional, modelo de negocio e innovación de tres empresas: Twilio, Google y YouTube a través de la misión empresarial en Syllicon Valley.

Twilio, es un startup que reúne los elementos mencionados y, por lo tanto, se esgrime como una situación adecuada para comprender el éxito de la organización en un ambiente competitivo. Además, la cultura organizacional es un factor relevante que incide en el éxito empresarial, por esta razón, se decide estudiar en esta materia en empresas como Google y YouTube. Así mismo, se conoció aspectos relacionados con el funcionamiento de una organización diseñada para impulsar el crecimiento y orientar hacia el éxito de nuevos proyectos emprendedores; en este caso, la incubadora empresarial The Vault, una herramienta diseñada para ayudar a las empresas en sus primeras etapas de desarrollo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Ofrecer herramientas para perdurabilidad empresarial relacionadas con incubadoras empresariales, cultura organizacional y modelos de negocio que permitan impulsar y fortalecer el nacimiento de nuevas empresas hacia la creación de empleo y crecimiento económico sostenible desde la experiencia de misión empresarial en Silicon Valley.

1.2.2 Objetivos Específicos

Describir los procesos de innovación en la cultura organizacional de Google, Twilio y Youtube.

Determinar el impacto de las incubadoras empresariales en el nacimiento y desarrollo de ideas de negocio.

Observar el impacto de la cultura organizacional de Google, Twilio y Youtube, en sus respectivos modelos de negocio.

1.3 Diagnóstico del objeto de estudio

1.3.1 Twilio

La característica fundamental que Twilio impregna a la economía y por medio de la cual se integra a competencia empresarial es la característica de modelo API (Application Programming Interface) consistente en el desarrollo de una herramienta que se integra fácilmente a aplicaciones con múltiples usos. Esto aceleró su crecimiento dentro del ecosistema comercial de productos complementarios de una plataforma creado por desarrolladores independientes con el fin de maximizar su cuota de mercado, es decir, Twilio logró crecimiento y desarrollo independiente causado por permitir integrar grupos diferentes de aplicaciones a partir de comunicación en la nube.

Un ejemplo de lo anterior es el grupo GroupMe, que se fundó en mayo de 2010 donde programadores de computadoras y otros involucrados en el desarrollo de software incluyeron ideas, objetos y experiencias de servicio en forma de colaboración para el éxito de la plataforma y así logró un recaudo de más de diez millones de dólares (Venture Beat, 2011). Lo anterior es un antecedente para que grandes empresas, en este caso aquellas diseñadas para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de nuevos proyectos emprendedores, sirvieran como incubadoras empresariales y así lograr crear un “micro-fondo” de US\$250.000 para pequeñas empresas que comenzaran a utilizar Twilio tuvieran capital (Twilio blog, 2010).

Otra característica que permite a Twilio ser competitiva es la conexión con grandes empresas para mantener su flujo de capital a partir de la prestación de servicio, en este caso específico existe una alianza con Amazon Web Services, proporcionándole a esta última la infraestructura y conectividad entre la red telefónica conmutada y HTTP (Hypertext Transfer Protocol) desde su plataforma.

La visita empresarial permitió la observación de las instalaciones abiertas con las que cuenta, no existe cubículos cerrados. El espacio de trabajo está constituido por mesas organizadas en grupos para fomentar el trabajo en equipo. En cuanto a espacios de esparcimiento cuenta con mesas de ping pong, una terraza al aire libre y una cafetería/cocina equipada snacks y neveras, incluso una nevera con cervezas para que hagan uso de esto cada vez que lo deseen. El baño de mujeres tiene planchas para el pelo, enjuague bucal, toallas higiénicas y todo lo que una mujer puede necesitar.

Un aspecto innovador en la cultura organizacional de la empresa es la existencia de un perfil de cargo que se caracterice por fomentar un buen clima laboral, bajo el principio de que todos los colaboradores se encuentren bien emocionalmente. Esta persona tiene dentro de sus funciones hacerse amigo de cada uno de los trabajadores con el fin de poder apoyarlo en los días en los que esté triste, feliz o estresado y así mejorar su bienestar en el lugar donde ocupa la mayor parte de su tiempo. Además, en las oficinas hay equipos de TV que permiten a las personas transmitir de manera continua mensajes de agradecimiento a través de una plataforma interna.

Por lo tanto, se percibió una relación entre el clima y el bienestar laboral. Desde la observación realizada en la misión empresarial se pudo distinguir la importancia en dicha organización de los programas de bienestar diseñados por el área de recursos humanos, para lograr

promover la integración entre sectores y áreas de trabajo, el trabajo en equipo. Esto repercute directamente en la mejora de la calidad de vida de los colaboradores de la empresa.

los aspectos mencionados contribuyen a un mayor sentido de pertenencia de la persona con la empresa en la que desarrolla sus actividades laborales. La empresa no solo se ajusta a las debilidades con el fin de mejorarlas, sino que previene y detecta a tiempo las insatisfacciones de las personas que son consideradas como talentos dentro de Twilio.

En la misma línea de mantener motivados a los trabajadores algunos días al mes llevan empresas de comida para que todos compartan en un espacio diferente y degusten cosas nuevas. Otra práctica interesante es que cada vez que un nuevo trabajador entra a la empresa sin importar el área a la cual pertenezca debe diseñar una aplicación y pedir ayuda si la necesita con el fin de integrarse, conocer a fondo lo que hace la empresa y luego debe presentarla ante todos.

En lo que se pudo percibir de la visita es que los programas de bienestar definen sus prioridades a partir los gustos y opiniones de los empleados para facilitar el desempeño de las funciones del capital humano y buscar la mejora de la productividad.

También, se ofrecen diferentes incentivos monetarios como la posibilidad que empleado flexibilice sus horarios laborales o desarrolle las actividades laborales dentro de la modalidad home office, celebración de cumpleaños y eventos familiares, celebración de fechas religiosas y continua capacitación del personal que constituye esta organización.

1.3.2 Google

Es una empresa dedicada al desarrollo de productos y servicios relacionados con internet, software, dispositivos electrónicos, organización y expansión de información. Uno de los principales productos es el motor de búsqueda de contenido en internet, capaz de procesar más de 1000 millones de peticiones de búsqueda diarias y su motor de búsqueda es el sitio web más visitado a nivel mundial de acuerdo con el ranking web mundial (Wikipedia, 2018).

Un aspecto innovador que permitió a Google poder competir frente a otras empresas de su ecosistema comercial es la diversificación, cuenta actualmente con más de 44 servicios que ofrece a través de la internet y ha incursionado de diversas maneras en el ámbito tecnológico hasta el punto de llevar el marketing digital a otro nivel (Google, sf). Además, la estrategia de mercado Google se enmarca en la convergencia de productos y servicios a sus usuarios ya que al hacer la compra de un producto tecnológico, ya sea Tablet, celular o computador tienes acceso desde el portal a motor de búsqueda, traducción, ubicación, formularios, diseño de textos escritos, presentaciones y un sin número de características que convierten a esta empresa en la principal herramienta de la ofimática al lograr permear su uso de manera múltiple en otras empresas. Otros de sus productos son YouTube, Gmail, Google maps, el sistema operativo Android, pero sobre todo AdWords y Adsense, la mayor parte de los ingresos de la compañía lo que deja en evidencia el éxito de este modelo de publicidad (Xataka, 2018).

Todos estos desarrollos muestran la capacidad que ha tenido esta compañía para innovar y aprovechar los cambios para crecer y desarrollar nuevas ideas de negocio, pero otra razón por la cual esta empresa es considerada una de las empresas valiosas del mundo es porque fueron capaces de analizar y utilizar la información dentro de la compañía con el fin de crear una cultura propia y disruptiva, guiada bajo la línea de la felicidad y la diversión en el trabajo.

Los análisis que Google lleva a cabo han permitido descubrir cosas tan interesantes como que el tiempo de espera ideal en la cola del comedor es de cuatro minutos, porque si se tarda más se pierde tiempo, y si se tarda menos no da tiempo a charlar con los compañeros; o que el ratio de abandono de la compañía entre las mujeres era el doble, por lo que Google aumentó la baja por maternidad (con el 100% del sueldo) de 12 semanas a 5 meses (SIC), con lo que se redujo a la mitad el número de mujeres que abandona su puesto tras tener un hijo (Institut Can Puig, p. 2)

La experiencia Google empieza desde el momento en el que se ingresa a las instalaciones y desde afuera se admira los edificios (que ocupan varias cuadras), jardines, mesas y sillas, bancas y bicicletas con los colores de la empresa, esto ya te contagia de una energía diferente y da una pista de la filosofía de la cultura organizacional de Google: trabajar, divertirse y ser creativo.

El bienestar laboral y la cultura organizacional se concreta en la comodidad del trabajo, es acogedor y los empleados lo sienten así, ya que cuentan con comida, snacks y bebidas gratis cada vez que lo deseen, lavandería, gimnasio, juegos de mesa, espacios diferentes de trabajo y esparcimiento, además se les permite llevar las mascotas a la oficina. Cada uno de sus pisos se encuentra decorado de manera temática, lo cual conlleva a que no solo los empleados sino también los visitantes se sientan dentro de un lugar donde prima el trabajo en equipo.

Lo anteriormente mencionado ya era de dominio público antes de visitar sus oficinas, así que a través de la misión empresarial se pudo comprobar cómo la empresa integra espacios de esparcimiento que complementa al desarrollo de la jornada laboral.

Otro aspecto relevante es la flexibilidad del horario laboral, ya que las oficinas se encuentran abiertas las 24 horas del día, por lo tanto, cada trabajador puede ingresar a ellas en las horas que le parezcan más productivas, lo importante en Google es cumplir con las tareas y responsabilidades asignadas sin necesariamente cumplir con un horario específico.

Otra buena práctica es la cultura de trabajo pro-innovación, para esto los trabajadores pueden utilizar el 20% de su tiempo en proyectos propios y si la empresa los considera potenciales, los compra. Algunos productos que nacieron a partir de esto son: Gmail, Google news, Google talk. (Los recursoshumanos.com, s.f)

1.3.3 YouTube

El modelo administrativo de YouTube está basado en la oferta de servicios relacionados con una plataforma en la cual sus usuarios pueden compartir videos, el aspecto relevante se encuentra en que los usuarios pueden insertar videos en otras plataformas o redes sociales al usar API (Application Programming Interface) o al incrustar el código HTML (HyperText Markup

Language). Otro servicio que ofrece el portal es la capacidad de compartir videos de manera pública o privada una vez este haya sido subido a la plataforma.

Además, los usuarios pueden hacer seguimiento a los videos de sus usuarios favoritos y a su vez generar suscripciones. El valor agregado a todas estas particularidades que ofrecen otros portales está en la extensa biblioteca de videos a la audiencia con una cómoda plataforma de transmisión y alojamiento en comunidad libre y abierta. Lo anterior abre la oportunidad a ingresos por medio de la publicidad. Aunque YouTube genera ingresos de forma corporativa, también divide una parte de sus ganancias entre usuarios que generan contenido.

En conclusión, es una página web dedicada a compartir videos de cualquier tipo de contenido que además ofrece el servicio de publicidad. Fue fundada en 2005 y comprada por Google en octubre del 2006. Esto significó un sello en las oficinas y en la cultura organizacional y fue lo que se pudo apreciar cuando se realizó la visita a las oficinas en California.

Según información corporativa de Google, 'YouTube Video Identification' ha sido probado con nueve compañías, comenzando con Disney y Time Warner, pero también NBC Universal y la propia Viacom y está basado en un desarrollo de Google que ya se ha utilizado con éxito, por ejemplo, con archivos de música. Además, el pasado verano YouTube colaboró con la cadena NBC y el Comité Olímpico Internacional (COI) para proteger la emisión de vídeos de los Juegos Olímpicos de Pekín por parte de los usuarios (Larrañaga & Ruiz, 2009, p. 124).

Aunque en un principio de su compra YouTube era catalogada como un ejemplo de burbuja tecnológica, la misma compañía Google lo desmiente a través de cifras ya que los ingresos que genera vía publicidad son equivalentes a 7,5 millones de dólares.

Las oficinas de YouTube en California se caracterizan por sus espacios abiertos donde la cultura organizacional se centra en acoger al trabajador en la oficina como su hogar. Aunque algunas oficinas se encuentran divididas por cubículos los espacios son amplios y predomina la política de puertas abiertas, de esta manera, los trabajadores sienten que pueden hablar con sus jefes y con CEO con confianza en un ambiente de amabilidad y disposición.

En la misión empresarial se percibió que el fin de la empresa en cuanto a su capital humano consiste en mantener un ambiente que propicie el desarrollo de habilidades para un buen ambiente laboral.

1.3.4 The Vault

Es un espacio de trabajo diseñado para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una gama de recursos y servicios que pueden incluir renta de espacios públicos, talleres de capacitaciones laboral, identificación y desarrollo del capital humano empresarial y una red global de ayuda a las nuevas empresas que propongan modelos sustentables y sostenibles de negocio. Este espacio de innovación se fundamenta en el trabajo en equipo, y es así como su mayor recurso está determinado por la red de colaboradores que aportan bienes, servicios y recursos para el desarrollo de los pequeños y medianos proyectos de emprendimiento.

A pesar de funcionar como un grupo de asesoramiento comercial y técnico para propuestas de empresas, se percibe más como un gran grupo de redes de trabajo y aliados que buscan satisfacer las necesidades y a su vez mejorar la calidad de vida de algunos colaboradores. Inician con la

realización de un plan de negocios estructurado acompañado de alianzas estratégicas con contactos que conlleven a desarrollar y ejecutar el emprendimiento, por lo anterior es que The Vault se ha popularizado no solo en Estados Unidos sino también a nivel mundial. Desde su lanzamiento en 2014, las empresas miembros de The Vault han recaudado más de \$ 1.5 mil millones en capital, incluidas adquisiciones importantes por parte de Microsoft y Cisco Systems. Lo que ha significado un crecimiento importante para la compañía, abrió su primera ubicación fuera de los EE. UU. A finales de 2017 y abrirá ubicaciones adicionales en Europa, Norteamérica y Asia (The Vault, s.f.).

La cultura organizacional de The Vault está comprometida con la construcción de comunidades de apoyo y redes de trabajo pertinentes y contextualizadas a las necesidades de los nuevos empresarios. El valor agregado se encuentra en la posesión de varias sedes alrededor del mundo lo cual permite la retroalimentación de planes y modelos de negocio exitosos y su posible replicación en empresas con servicios similares. Existe un área exclusivamente para la evaluación de los proyectos apoyados, no solo con la finalidad de lograr los objetivos propuestos a corto plazo, sino además de colaborar constantemente en el mejoramiento de un ambiente positivo de trabajo, se identifican líderes de apoyo y red de trabajo selectivo acorde a las capacidades y funciones del cargo.

Una vez realizada la visita se pudo comprender la importancia del liderazgo innovador construido a partir del trabajo en equipo interdisciplinar, cada miembro tiene un rol y una responsabilidad asignada, esto le permite la participación y colaboración desde sus opiniones o ideas en los diferentes grupos de trabajo y conlleva a la concreción de estrategias ricas tanto para sus usuarios como para sus trabajadores.

2. Fundamentación teórica y conceptual

2.1 Innovación

“la innovación establece las ventajas competitivas y por ello es el alma de todo proceso empresarial” (Varela, 2008)

De acuerdo con la Real Academia Española innovar es una palabra proveniente del latín *innovare* que significa mudar o alterar algo, introduciendo novedades (Real Academia Española, s.f.)

Schumpeter, uno de los autores que aportó al concepto de innovación, parte de la base que si la producción es la combinación de fuerzas y materiales entonces la innovación es crear nuevas combinaciones que permitan crear un nuevo producto, método de producción, mercado, fuente de aprovisionamiento o una nueva organización (Segura, 2006).

Peter Drucker define la innovación como la herramienta principal para el empresario, y se logra al aprovechar los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio (Wiki EOI, 2012). Para este autor es fundamental que la innovación sea una actitud, sea planeada y comience con el análisis de oportunidades (Gupta, 2009).

Para algunos autores, es la introducción de un producto/ servicio mejorado o nuevo, un proceso, una nueva metodología de marketing o un nuevo método en las practicas internas de la empresa (Pulgarín-Molina, 2017).

Se habla de dos tipos de innovación, la innovación técnica hace referencia a la implementación de una nueva idea que mejore los procesos de producción de un producto o de un servicio. Por su parte, la innovación administrativa contempla los cambios en la estructura organizacional.

Independientemente del tipo de innovación, la academia y la industria han señalado que innovación es uno de los elementos clave para que las empresas alcancen el desarrollo de ventajas competitivas y sostenibles en el mercado, lo que les permite ser consideradas empresas competitivas (Pulgarín-Molina, 2017).

Según el sistema nacional de innovación de Colombia la innovación es vista como una disposición mental para diseñar estrategias y prácticas empresariales con el fin de impactar positivamente el capital tecnológico de la empresa y fomentar procesos de investigación y aprendizaje dentro de la misma (Varela, 2008).

Para efectos de este trabajo se entiende innovación como la capacidad de crear nuevas combinaciones con los recursos que disponemos tanto dentro de la empresa como en su entorno. Al ser esta una herramienta fundamental para crear valor y ventajas competitivas.

2.2 Cultura organizacional

La Real Academia Española define cultura como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE, s.f.) así mismo en las empresas existe una cultura debido a la constante interacción de los individuos que componen la organización.

Fundado en una perspectiva socioconstructivista se puede decir que las organizaciones en lugar de tener una cultura son cultura, bajo esta corriente estas se conciben como realidades construidas socialmente, donde gracias a interacciones cotidianas surgen patrones que se institucionalizan y determinan el comportamiento de los miembros de la empresa (García, 2005).

Para efectos de este documento se entiende la cultura organizacional de conformidad con lo conceptuado por García (García, 2005) como la consolidación de rutinas, normas, comportamientos, expresiones que permiten mantener el orden, la estabilidad y el cumplimiento de las metas de la organización.

En ese orden de ideas, con ocasión a los constantes cambios en el entorno de las empresas producto de la globalización, el mismo comercio y las necesidades de los clientes, así como las incontenibles consecuencias que esos cambios generan, se crean etapas para las empresas en las que las prácticas que han sido exitosas durante mucho tiempo pierden sentido y se requiere innovar, cambiar y reestructurar la cultura. En este mismo orden de ideas Abma (citado por García, 2005) expresa que

...durante la estabilidad relativa, los actores organizacionales actúan de acuerdo a reglas e historias codificadas que ellos han construido colectivamente, y que les brindan un marco adecuado para la acción; cuando estas historias heredadas no son adecuadas, significa que el proceso de cambio y aprendizaje organizacional debe empezar (García, 2005, p. 168).

Actualmente se destacan culturas organizacionales que lograron romper paradigmas a cerca de los ambientes de trabajo y en brindar otro tipo de incentivos además del salario, un ejemplo de esto es Google que entendió que trabajadores felices hacen empresas más exitosas y rentables y es por esta razón que hoy no solo se destaca por su cultura organizacional sino por ser líder en el mercado.

Sunny Grosso, coach de la felicidad, en su visita a Colombia reveló a la revista semana que: “los empleados felices que trabajan con pasión y propósito se desempeñan en niveles consistentemente altos, multiplican su efectividad e incrementan los resultados del negocio”. Adicionalmente, de acuerdo con la revista Dinero, un estudio encontró que el 87% de la fuerza laboral en el mundo se siente infeliz en el trabajo y en esta era de globalización y dinamismo es fundamental lograr una conexión a través de los valores, los propósitos de la empresa y los propósitos personales de los trabajadores para alcanzar el éxito (Revista Dinero, 2016). En el mismo sentido,

...estudios realizados por Delivering Happiness revelan que cuando las organizaciones adoptan una cultura de la felicidad en el trabajo hay un incremento de 300% más en

innovación, un 44% más de alta retención de empleados, un 37% más de incremento en las ventas y un aumento del 31% en la productividad (Revista Dinero, 2016, p. 1).

Lo dicho anteriormente es también soportado por Hartman citado por (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012, p. 63-72), quien argumenta que la cultura organizacional tiene relación con la innovación cuando esta se acepta como un valor fundamental en la organización y se comprometan con ella.

Es por esto por lo que culturas orientadas a la flexibilidad y que adicional tienen factores asociados a la creatividad, autonomía o la asunción de riesgos influyen de manera positiva en la innovación (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012, p. 63-72) y de acuerdo con Galende (Galende, 2002, p. 23-38), la innovación será difícil de imitar si se encuentra incrustada en la cultura de la empresa.

2.3 Modelo de negocio

Actualmente no existe una definición generalmente aceptada para el término modelo de negocio, sin embargo, el profesor Ricardo López Pérez en su tesis doctoral luego de una investigación ha clasificado las propuestas de varios autores de acuerdo con el énfasis que cada uno de ellos le da a este concepto. Concretamente propone que el concepto de modelo de negocio

tiene tres enfoques: modelo de negocio como generador de valor, el modelo de negocio como arquitectura organizacional y el modelo de negocio como forma de arquitectura organizacional.

La primera escuela considera que un modelo de negocio es un sistema que determina la forma como la empresa genera valor para el cliente y captura valor para la organización. Autores como Teece (citado por López, 2012) define modelo de negocio como la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos gastos en beneficios.

Christensen, Johnson & Kagermann pertenecientes a esta misma escuela describen que para ellos el modelo de negocio tiene cuatro elementos interrelacionados que permiten crear y entregar valor a los clientes, y capturar valor para la organización, estos son: la proposición de valor para el cliente, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave (López, 2012).

La segunda escuela hace énfasis al modelo de negocio como un sistema de actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional. Esta definición la soportan autores como Demil y Lecoq citados por (López, 2012) para ellos un modelo de negocio es la articulación entre diferentes áreas de las actividades de la organización diseñadas para producir una proposición de valor para los consumidores.

Viscio y Paternack lo definen como un sistema que agrega valor conjunto sobre cinco partes: núcleo global (lo conforman identidad, liderazgo, capacidades, misión, visión, y control de la misión), unidades de negocio, servicios, gobernanza y enlaces (López, 2012).

La tercera escuela se refiere al modelo de negocio como la forma en la que la organización opera o el reflejo de su estrategia ejecutada. Para Casadesus, Masanell & Ricart (citado por López,

2012) el modelo de negocio es la forma en que la empresa opera y consideran que está compuesta por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas. Para Hamel un modelo de negocio está compuesto por cuatro partes la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor (López, 2012).

Para efectos de este documento se comparte la definición establecida por Demil & Lecocq un modelo de negocio es una combinación de tres elementos: recursos y competencias, organización y proposición de valor. Por otra parte, Pulgarín & Molina, argumentan que además de concentrarnos en diseñar e implementar una propuesta de valor para el cliente, en destinar recursos y procesos clave que aseguran la generación de ingresos, este modelo también debe considerar crear valor para la empresa. Por medio de actividades adicionales que incluya recursos y transferencia de procesos con el fin de lograr un modelo equilibrado que contemple todos los aspectos de la organización (Pulgarín-Molina, 2017).

La presión de la apertura de los mercados y los cambios en la economía han obligado a las organizaciones a preguntarse: ¿Cómo se puede aumentar los ingresos y mantener o aumentar los márgenes de beneficios sin aumentar los costos? Una respuesta es hacer cambios en sus estructuras a partir de la modificación o creación de modelos de negocio, según el Institute Business Value's IBM (International Business Machines Corporation) “el 98% de las empresas afirman estar implementando grandes innovaciones en sus modelos de negocio para intentar ser más competitivas y exitosas” (Palacios, 2011, p. 19).

La inclusión del uso de innovaciones en el proceso de construcción de un modelo de negocio permite a la organización reinventarse con recursos y procesos propios, de tal forma mitiga el gasto financiero adicional que podría significar la adquisición de nuevos recursos para responder

a las necesidades del medio ambiente (Pulgarín-Molina, 2017). Es decir, representa una fuente de futuras rentas para el negocio que a menudo se pasa por alto, se constituye en una oportunidad para generar ingresos a un coste relativamente bajo (Pulgarín-Molina, 2017).

Además, un modelo de negocio que contiene en su interior la implementación y promoción de innovaciones empresariales permite a las empresas guiar su mapa de actividades, en respuesta a la dinámica de transformación presente en el cambio de mercado. Esto permite desarrollar un elemento de ventaja competitiva sobre las empresas que solo guían el uso de la innovación para desarrollar productos y servicios que a lo largo del tiempo la competencia imita (Pulgarín-Molina, 2017), puesto que es difícil copiar todo un sistema de actividades novedoso a diferencia de un solo producto o un solo proceso.

Otra razón por la cual se debe innovar en el modelo de negocio es que concientiza a cerca de los esfuerzos de la competencia en esta dimensión y nos enseña a observar por fuera de los horizontes tradicionales del sector, se identifican amenazas competitivas que pueden surgir de muchos sectores que históricamente no estaban relacionados entre sí (Zott & Raphael, 2009).

El concepto de modelo de negocio propuesto por la corriente de pensamiento de la segunda escuela descrita anteriormente se encuentra con el modelo aplicado por la empresa Zappos quien apostó por innovar dentro de su modelo de negocio, pero no hacia la creación de nuevos servicios con los recursos existentes, sino a cambiar su modelo de gestión y de gobernanza a través de la holocracia.

La holocracia es un sistema que redistribuye la autoridad y el poder de decisión a través de una organización, no por títulos o jerarquías, sino por roles (Robertson, 2015). Este modelo de gestión aprovecha la energía de la fuerza laborar para generarles posibilidades de acción y

empoderar a los trabajadores en aras de lograr una eficiente comunicación, reuniones efectivas y claridad total respecto a las responsabilidades de cada uno; surge con el fin de ayudar a crear empresas ágiles y adaptadas a los cambios, que triunfan porque persiguen un propósito común y no porque siguen un plan de negocios artificial (Robertson, Holocracia, 2015).

2.4 Concepto incubador empresarial

La asociación nacional de entidades promotoras de emprendimientos innovadores del Brasil define las incubadoras de empresas como entidades promotoras de emprendimientos, estas tienen por objetivo ofrecer soporte a emprendedores para que puedan desarrollar ideas innovadoras y transformarlas en proyectos de éxito que perduren en el tiempo (Bóveda, Oviedo, & Yakusika, 2011).

De acuerdo con la asociación nacional de incubadoras de empresas de los Estados Unidos las incubadoras consolidan las empresas jóvenes, ayudándoles a sobrevivir y crecer durante el periodo de inicio donde estas son más vulnerables (Bóveda, Oviedo, & Yakusika, 2011).

Existe tres tipos de incubadoras de acuerdo con la naturaleza de los negocios que apoyan: las incubadoras tradicionales, las de tecnología intermedia y las de alta tecnología.

Las tradicionales son aquellas orientadas a negocios que pertenecen a sectores tradicionales y que no necesitan mayor instalación física y tecnológica, se estima que el tiempo de incubación es de tres a seis meses. El segundo tipo, de tecnología intermedia, se refiere a aquellos negocios que necesitan espacio físico y herramientas tecnológicas e industriales semiespecializadas, el tiempo de incubación es de 12 meses aproximadamente. Por último, están las de alta tecnología aquí se desarrollan negocios de punta o economía del conocimiento (Revista PYME, 2015).

Cada una de las empresas es asistida, monitoreada e incentivada de acuerdo con su etapa de crecimiento, necesidades y tamaño correspondientes, de manera que el estímulo sea oportuno en cada caso, en ocasiones, incluye una asistencia permanente de alguna institución académica (GrandesPyMEs, 2010).

En Nueva Zelanda, solo el 55% de las microempresas nacidas en 1995, seguía activa en 1997 y el 27,4% en el 2002. En los EE. UU se estima que a los 4 años siguen activas solo el 44% de las PyMEs. Cuando las empresas son incubadas, la tasa sube al 87%. En Inglaterra, la tasa promedio de supervivencia después de cinco años es de un 30% y entre las empresas incubadas es del 85% (Bóveda, Oviedo, & Yakusika, 2011).

La importancia de estos centros no es únicamente reducir el riesgo de fracaso en las ideas de negocio, sino que también

...se procura la interacción multisectorial entre organismos públicos y privados, así como también el intercambio de conocimientos y experiencias con las instituciones de ciencia y tecnología, impulsando el desarrollo regional y local mediante el estímulo al empleo, la generación de valor agregado, la capacitación y la reestructuración industrial. (GrandesPyMEs, 2010, p. 1).

“El 75% de las empresas graduadas en Brasil decide permanecer en la misma ciudad” (GrandesPyMEs, 2010, p. 1), lo que da cuenta del aporte de dicha asesoría, pese a que en la mayoría de las ocasiones la llamada incubación de empresas se desarrolla en un tiempo limitado, sin embargo, genera una fundamentación importante para el desarrollo de las empresas. Esto se traduce en una economía estable para la región y oportunidad de desarrollo y crecimiento de esta a través del tiempo (GrandesPyMEs, 2010).

La experiencia exitosa citada, en consecuencia, ha de considerarse como un complemento de la atracción de inversiones en Latinoamérica si de fomentar el desarrollo industrial se tratare.

3. Marco Metodológico

El presente estudio se enmarcó en los siguientes tipos de investigación: De Campo y Bibliográfica. Las técnicas empleadas fueron la entrevista y la observación.

De campo debido a que las visitas a las instalaciones de las empresas Google, Twilio, YouTube y The Vault permitieron la recolección de información a través de entrevistas grupales con un colaborador de la empresa. La dinámica se llevó a cabo en una mesa redonda que permitió a cada estudiante hacer las preguntas pertinentes con el fin de aprovechar al máximo el tiempo y complementar la información entre todos.

La investigación bibliográfica fue necesaria para comprender lo visto en la visita a campo y obtener recomendaciones y conclusiones. Esta investigación fue orientada hacia textos referentes a la innovación, la cultura organizacional, teorías de modelos de negocio e incubadoras empresariales que permitió una investigación bibliográfica argumentativa e informativa.

Se consideró una muestra representativa de las cuatro empresas antes mencionadas y se seleccionaron al tener en cuenta que Google es reconocida a nivel mundial no solo por la capacidad de innovar en servicios y productos sino también por la cultura organizacional que practica. En cuanto a YouTube al ser adquirida por Google es intrigante saber si han puesto en práctica los mismos principios de cultura organizacional en esta empresa.

Dentro de la gira académica, fue necesario para este trabajo, indagar sobre la única incubadora empresarial que visitamos The Vault y conocer de cerca la forma de trabajar. Por

último, se tuvo en cuenta que Twilio es una start up que no ha hecho sino innovar en todos los aspectos de la organización, servicio que presta, modelo de negocio y cultura organizacional y esto se evidencia en el rápido crecimiento que ha tenido y que sigue trabajando para mantener.

4. Presentación y análisis de resultados

Producto de la recolección de datos obtenida desde las observaciones e información recolectada, la participación en las entrevistas realizadas con el equipo de la universidad del rosario, registros en el diario de campo, análisis interpretativos, crítico y descriptivo de los aspectos más relevantes de la experiencia de misión empresarial en Syllicon Valley se establecen tres unidades de análisis: Incubadoras empresariales, cultura organizacional y modelo de negocio, relacionadas con herramientas para la perdurabilidad empresarial.

4.1 Unidad de análisis uno: Incubadoras empresariales.

A partir de la información recolectada se encontró que son espacios de trabajo interdisciplinar contruidos con el fin de brindar asesoramiento técnico y comercial para el desarrollo de propuestas de emprendimiento, donde no solo existe un asesoramiento económico, sino además la capacitación laboral de todos los empleados y componentes de la organización con el fin de alcanzar logros corporativos.

Se analiza el caso de Twilio por cuanto de las empresas estudiadas, es la única que se originó y se desarrolló dentro de un esquema de incubadora empresarial. En sus orígenes se vio beneficiada por esta iniciativa, ya que durante un evento desarrollado en el año 2010 se fundó un grupo de asesoramiento de expertos en computación y desarrolladores de software que realizaron aportes desde ideas o experiencias y lo cual repercutió en el desarrollo de la plataforma.

Además del trabajo desde diferentes áreas y líderes de experiencias descritos anteriormente, el crecimiento y desarrollo de la plataforma Twilio se vio favorecida por la creación de micro-fondos para que pequeñas empresas comenzaran a utilizar la plataforma como nuevo capital. Esto convierte la experiencia Twilio en una red de trabajo y apoyo pertinente y contextualizada a las necesidades de nuevas propuestas. A partir de esto, se podría afirmar que la retroalimentación, cooperación y replicación de experiencias exitosas con su respectivo asesoramiento puede asegurar la sobrevivencia de las empresas.

La estrategia y alternativa de solución descrita aplica a los nuevos problemas de las Pymes. En el caso de Colombia ayudaría a solucionar los problemas que se identifican como lo son, el recurso financiero y el desarrollo de áreas de mercadeo robustas con el fin de hacer estudios de mercados, definición correcta del público objetivo y el diseño de estrategias de mercadeo pertinentes para los objetivos de la organización.

Aunque, desde una perspectiva sesgada puede asumirse que el único beneficiario de la Incubadora es el nuevo proyecto de emprendimiento, la realidad es que la innovación y el mejoramiento continuo es un recurso empresarial indispensable para la sobrevivencia tanto de empresas ya establecidas como nuevos proyectos. El modelo de incubadora se convierte en el canal propicio para el desarrollo de saberes relacionados con el mejoramiento empresarial, de tal forma

que tanto la vieja empresa como la nueva incrementen la calidad de los productos/servicios ofrecidos o mejoren en puntos como la eficiencia y la productividad.

La discusión crítica que nace a partir de la anterior descripción está sustentada en el valor agregado que resulta del apoyo a las nuevas propuestas de emprendimiento ya que la población que se encuentra en edad laboral se podría beneficiar de estas, genera así un mayor número de puestos de trabajo en conjunto y desarrollo económico en general.

La focalización de los esfuerzos no debe detenerse solo en la construcción de la nueva idea de negocio, también debe aportar esfuerzos para que su tasa de crecimiento sea mayor o igual a la de su competencia en otras regiones del mundo.

En Colombia las cámaras de comercio han asumido el rol de pensar en incubadoras de empresas e incluso de constituir las con acompañamiento de los sectores académicos, de los gobiernos locales en algunos casos y de los sectores productivos del territorio, pero eso ha mostrado ser aún insuficiente.

El país tiene varios ministerios con responsabilidad en materia de desarrollo económico y empresarial. Estas dependencias deberían liderar la construcción de una política pública con participación del sector privado que acompañe, fortalezca y apoye a las pymes en su consolidación, a partir de la evaluación de las causas por las cuales tienen una vida efímera y no logran consolidarse como proyectos productivos, exitosos y que perduren en el tiempo.

En el papel, se supone que esta labor ya se adelanta. Sin embargo, el hecho de que un 70% de las pymes no alcance a sobrevivir más de cinco años, demuestra que las estrategias no están funcionando, que no se están utilizando los casos de estudio exitosos como referencia, ni el acompañamiento tiene la cercanía y la fortaleza técnica que requieren las nuevas ideas de negocio.

Aparentemente el crecimiento de nuevos negocios recae de manera prioritaria en el sector privado. Sin embargo, en países que necesitan consolidar una clase empresarial moderna, innovadora, que haga aportes al crecimiento económico, que pague impuestos y genere empleo es necesario el acompañamiento del Estado con políticas públicas, que fortalezcan desde la investigación, el acceso a capitales, la eliminación de tramites innecesarios y el estímulo a la formación de nuevas empresas.

Los ejemplos que nos brindan empresas como Twilio, deben ser leídas en contexto para aprovechar el conocimiento que nos entregan y para que el acceso a estas experiencias y aprendizajes no se reduzca solo a quienes tienen la posibilidad de viajar y de acceder directamente al conocimiento, sino que se conviertan en una línea de ayuda permanente de un país que necesita dar un salto cualitativo en la constitución de su sector empresarial.

4.2 Unidad de análisis dos: Cultura organizacional.

En la cultura organizacional se encuentran aspectos no monetarios relacionados con el clima laboral que aportan elementos positivos al bienestar de la empresa. Las nuevas tendencias de administración del recurso humano se inclinan hacia la motivación y la felicidad de los trabajadores.

En las empresas visitadas en Silicon Valley se han creado mesas de trabajo que incentivan la creatividad, donde todas las opiniones e ideas puedan plantearse en confianza y representar una oportunidad de aprendizaje. Así resulta cuando las organizaciones logran ubicar al trabajador como centro del éxito y de los resultados, cuando los espacios de trabajo son diseñados con instalaciones cómodas, espaciosas y amplias. A diferencia de los cubículos, que dificulta en gran medida el trabajo en equipo y la concreción de ideas originales entre expertos de diferentes áreas.

De las empresas visitadas durante la misión la característica en común es la concepción de la jornada laboral como un espacio de crecimiento profesional y personal, por ello en todas, se incluía espacios de esparcimiento donde el trabajador se sintiera cómodo con lo que hacía y las tareas por cumplir tanto a nivel profesional como personal. La cultura organizacional no se centraba en el tiempo y duración de la jornada laboral sino en el cumplimiento de tareas, responsabilidades y objetivos.

Prever las inconformidades de los colaboradores es el enfoque del área de recursos humanos, esta se refleja a través de diferentes programas y actividades que no solo trabajan en la resolución de las insatisfacciones, sino que busca que no se presenten. Se promueve el intercambio de información para diseñar estrategias que satisfagan las verdaderas necesidades de los trabajadores, como es el caso de la responsabilidad a partir de la flexibilización del horario laboral o la modalidad home office, continua capacitación personal y exaltación de los aspectos positivos de cada uno de ellos.

Uno de los factores que influye en el fracaso de las pymes en Colombia es el compromiso y la motivación del recurso humano. Desde mi experiencia personal puedo decir que la empresa donde realicé mis prácticas tiene una cultura organizacional innovadora orientada hacia la felicidad

y la motivación de los trabajadores, a través de políticas como la terminación de la jornada laboral más temprano los viernes, home office, espacios de trabajo agradables y actividades recreativas en las instalaciones de la empresa. Pero esto no fue así desde que comencé, a la organización le costó tiempo, esfuerzo y dedicación, moverse hacia una ruta de confianza en el recurso humano, privilegiar los resultados frente a los horarios, escuchar a sus colaboradores y construir relaciones horizontales en los equipos de trabajo.

Así mismo pude conocer la experiencia de compañeros que estuvieron en otras organizaciones que no pudieron dar este salto y cambiar el enfoque de cultura organizacional. Conozco un caso particular donde una persona de recursos humanos llegó a las instalaciones a preguntar a cada trabajador a qué hora llegaba a la empresa y a qué hora se iba sin ningún interés por conocer si se cumplían los objetivos.

Creo que el reto está en que las organizaciones entiendan que la cultura organizacional guía y establece la forma en la que se alcanzan los objetivos, es una pauta de la conducta que debemos tener dentro de la organización y es por lo que se establecen unos valores fundamentales que debe compartir cada miembro sin importar sus responsabilidades o nivel de escolaridad.

Evidentemente dependiendo la actividad de cada empresa se necesitan ciertos controles en el horario como por ejemplo trabajadores del mercado de la construcción u operarios de planta de producción. Pero creo que lo importante es lograr promover valores como la responsabilidad y la autogestión, tener políticas que mantengan motivados a los trabajadores con el fin de que cada vez más sean menos los controles que se necesiten aplicar para lograr los objetivos.

Así como en el mundo existen diferentes culturas de acuerdo con sus principios y sus necesidades lo mismo debe ocurrir en cada empresa, de acuerdo con sus objetivos y al mercado donde se encuentra se debe moldear y crear una cultura particular a las necesidades de cada uno.

Falta avanzar y evolucionar en esta materia, dejar atrás viejas prácticas empresariales, visibilizar y analizar los casos de éxito de empresas que han podido construir una cultura moderna e innovadora para poder imitar estas buenas acciones dentro de las organizaciones por que la cultura organizacional solo puede ser construida al interior de la entidad y puede llegar a ser un activo que represente una ventaja competitiva difícil de imitar.

Desde la academia y las universidades se puede estudiar la teoría de la cultura organizacional y la importancia que tiene en el desarrollo y éxito de las organizaciones, pero en el ejercicio empresarial es conveniente que aquellas que no han optado por estas prácticas, hagan uso de ellas para mejorar el desarrollo de sus organizaciones. Tanto las universidades, los laboratorios empresariales, los centros de pensamiento e investigación podrían tener un rol más activo para generar estrategias y procesos que lleguen hasta las empresas, con el fin de concientizar a cerca de la importancia de este factor y lograr un cambio.

4.3 Unidad de análisis tres: Modelo de negocio.

Twilio, Google y YouTube son ejemplos del apogeo del uso de las nuevas tecnologías de la información, redes sociales y la Web 2.0. Tienen éxito en cuanto permite un nuevo modelo de socialización al hacer uso individual de un ordenador o dispositivo móvil para finalmente satisfacer las necesidades de compartir experiencias y servicios a través de la comunicación con otras personas, así cambia el aspecto tradicional del lenguaje por el audiovisual.

Su originalidad radica en la cercanía con los nativos digitales donde predomina el intercambio de imágenes, comentarios, textos cortos y servicios en convergencia. A través de la plataforma Twilio, los portales Google y YouTube se produce democratización del lenguaje audiovisual de manera libre y abierta, se promueve el acceso a los contenidos, pero también la creación, producción, distribución y exhibición de estos como fuente de ingresos tanto para las empresas, sus colaboradores y suscriptores.

Gran parte de los servicios ofrecidos son nuevos y están en constante innovación, lo cual proporciona no solo mayor gama de servicios sino también desarrollo hacia nuevos ecosistemas comerciales. El servicio con mayor aceptación es la convergencia que ofrece Google a partir de su sin número de herramientas, seguida por el videoclip de YouTube y por último Twilio, lo que conlleva a plantear ciertas preferencias de las personas hacia el consumo individual de muchos servicios al mismo tiempo, contenido audiovisual inmediato y preferencias por la comunicación

en tiempo real y acrónica a diferentes espacios geográficos con plena libertad de horarios y amparado en el anonimato impersonal de la comunidad online.

Las empresas visitadas y en las cuales se enfocó el presente análisis amplían los servicios a los que el consumidor tiene acceso. Los productos más afectados por el surgimiento de estos modelos de negocio son las pautas de consumo ofertados por medios de comunicación tradicionales. Un ejemplo de cómo la innovación promueve el desarrollo de empresas tradicionales es la experiencia de Twilio con Uber, empresas de transporte urbano como las de taxis han tenido que volcarse al uso de plataformas digitales para poder sobrevivir a la competencia de Uber. Por lo cual, toda innovación tiene un doble impacto, tanto para el que la desarrolla como para su competencia.

Los servicios ofrecidos por los tres portales de las empresas en estudio producen una transformación extrema de los mensajes publicitarios y el marketing, se incrementa el uso del marketing digital y se provoca una vuelta al clásico voz a voz. Los distintos agentes del mercado optan por el uso de las nuevas tecnologías de la información para optimizar las campañas en la web. Desde YouTube se considera que todavía la empresa no ha optimizado todo el potencial para generar ingresos, ya que actualmente se han establecido demandas en contra de esta por el indebido manejo del copyright de sus videos. Pero aun así ha hecho cambios en su modelo de negocio al encontrar una fuente de ingresos adicional a través de las pautas en los videos y la publicidad no solo de productos o servicios ajenos al mercado de la música sino también de nuevas producciones, composiciones y artistas.

Google ha manifestado recientemente que aún no han encontrado la manera de sacar partido definitivamente del fenómeno de masas que constituye el uso de la convergencia de

herramientas que ofrece en la web. No obstante, ha logrado innovar en su modelo de negocio al darse cuenta de las nuevas necesidades como por ejemplo las pautas en internet y las plataformas de medición como Google analytics y los servicios de Gmail.

Sin embargo, las alianzas estratégicas de Twilio prevé crecimientos para la compañía, ya que se ha enfocado no en la venta de su contenido a masas sino a otras compañías y portales que necesitan mejorar sus sistemas de información y comunicación.

A lo que las empresas deben apostarle es a su modelo de negocio ya que es lo que los hace diferentes, singulares y al fin de cuentas es lo que posibilita su permanencia en el mercado. Un modelo de negocio estructurado y diseñado de manera horizontal y flexible que permita fácilmente hacer ajustes y desarrollar nuevas estrategias de acuerdo con los cambios del mercado, es el ideal para tener éxito y perdurabilidad en el tiempo.

Uno de los retos en esta materia recae sobre las empresas ya que deben incentivar el diseño de modelos flexibles y aprovechar así los recursos y necesidades del mercado para innovar y adaptar el modelo de negocio. Es fundamental entender que un modelo de negocio se debe alimentar y desarrollar permanentemente, esto no es algo estático o alejado de la realidad y los cambios que se viven a diario en la práctica del negocio.

El otro reto está en trabajar en conjunto con una política pública de acompañamiento en materia de mejoramiento y acceso al conocimiento, en eliminación de trámites y en recursos para fomentar el desarrollo de proyectos empresariales.

Un caso de éxito nacional es Rappi, esta compañía nos ha enseñado cómo hacer un modelo de negocio innovador. Este se caracteriza por utilizar plataformas digitales como la web y una aplicación para ofrecer servicios no solo de domicilios de comida como Domicilios.com o Uber

Eats, sino que además presta servicios de mercado, pagar recibos, hacer diligencias, esta capacidad de suplir necesidades, que a lo mejor a simple vista no se creían posibles hacer por una aplicación, ahora lo son gracias a ellos y es aquí donde ha estado la clave de su éxito.

5. Conclusiones y recomendaciones

Como lo dijo Peter Drucker y Maciariello “toda organización necesita tener una capacidad esencial: la de innovar” (Drucker & Maciariello, 2006, p. 259). En la actualidad es importante conducir la innovación no solamente hacia el producto o servicio sino hacia el interior de la organización como lo hace Google y Twilio en sus modelos de negocio y en su cultura organizacional.

Si me preguntan frente a las empresas estudiadas cuáles de ellas han aplicado estas estrategias para su desarrollo y éxito, tendría que decir que en el caso de Google y Twilio lideran la innovación en sus modelos de negocio y en su cultura organizacional. Eso es lo que hoy les permite ser competitivos, ser líderes en sus mercados y perdurar en el tiempo. Destaco el caso la empresa Twilio ya que nació de una incubadora empresarial y desarrolló un modelo de negocio único acompañado de una extraordinaria cultura organizacional.

La evaluación de los modelos de negocio estudiados me permite concluir que es fundamental tener uno flexible y horizontal, que pueda adaptarse con facilidad a las necesidades de la empresa y los cambios del mercado. Un diseño del modelo de negocio bajo estos parámetros posibilita con facilidad innovar ya que logra poner en un mismo plano las variables indispensables del negocio. La mirada a todos los factores en un mismo espacio crea relaciones únicas entre las variables que se convierten en una ventaja competitiva y en la fotografía de un modelo de negocio con las fortalezas necesarias para conducir la empresa al éxito y la perdurabilidad.

Un modelo de negocio es una fotografía con visión panorámica. Esto es porque muestra en el mismo tiempo y espacio cuáles son los socios, actividades y recursos clave, cuál es la propuesta de valor que le brindas a los clientes, quienes son esos clientes y a través de que canales recibirán el producto o servicio, la estructura de costes y la estructura de ingresos. Esta fotografía a diferencia de las tradicionales no se toma para ser guardada en un álbum tal y como fue tomada. Es un reflejo de la realidad de la empresa en un momento específico y permite tomar decisiones y además planear una nueva fotografía en la cual se puedan corregir los errores de la anterior.

Una empresa que al crearse se toma esta fotografía y considera que a partir de allí no hay cambio posible, es una empresa que está condenada a fracasar. Siempre se puede tener una mejor fotografía. En el mundo de los negocios aquello de que en las fotografías todo tiempo pasado fue mejor no aplica, en este mundo cada nueva fotografía debe ser mejor que la anterior.

El mayor aporte que el sector empresarial puede hacer para lograr que el país tenga mayor crecimiento económico a través del desarrollo de las PyMES es construir modelos de negocio flexibles e innovadores. El desarrollo de un modelo de negocio debe ser construido desde adentro porque es el reflejo de la misión y la visión que tiene el capital humano de cada empresa para el desarrollo de esta.

No se puede hablar de tiempos útiles del modelo de negocio. Es decir, no hay tiempos predeterminados para cambiar un modelo de negocio, esto depende de cada mercado, de cada necesidad, del objetivo y la visión de la empresa, de los recursos con los que se cuente en el momento y las oportunidades que se presentan día a día en el entorno de cada empresa. El éxito de cualquier empresa es saber cuándo un modelo está funcionando, cuando necesita un cambio y que el diseño del modelo permita agregar o quitar cosas fácilmente.

Un modelo de negocio puede partir de la idea de una sola persona, pero su crecimiento, desarrollo y evolución depende de que más personas participen, al incluir información de diferentes áreas y de colaboradores de diferentes niveles jerárquicos que permitan entender el negocio desde todos los ángulos.

Como recomendación, en la formación académica debe haber un enfoque hacia el desarrollo de habilidades de pensamiento creativo. Adicionalmente es importante llevar este concepto a la práctica con el estudio de casos de manera detallada que permitan analizar y reflexionar acerca de las prácticas dentro de un modelo de negocio. En esta misma línea se podrían utilizar las prácticas empresariales para identificar y analizar los modelos de negocio y compartir estas experiencias con el fin de crear aprendizajes colectivos.

Para potenciar el desarrollo y el crecimiento empresarial es necesario una adecuada cultura organizacional direccionada al alcance de objetivos con alianzas estratégicas que incluyan necesidades del contexto propio de la realidad y convertirlo en el medio para generar beneficios monetarios y de servicios a la comunidad. Es así como la innovación se convierte en un proceso sinérgico que favorece la transformación y resolución de las necesidades de la sociedad post industrial.

Hablar de cultura organizacional es saber que desde el portero hasta el CEO (Chief Executive Officer) de una organización conocen la misión y los valores, saben cómo es su relación al interior, pero también cual es la relación de la organización con la sociedad y cuál es la responsabilidad con los objetivos de desarrollo sostenible.

Una cultura organizacional existe cuando hace que la manera de relacionarse entre los colaboradores, que la relación con los proveedores, con los clientes y todos los agentes sea guiada

por los mismos principios. También hace que el diseño del espacio de trabajo promueva o no los espacios comunes de encuentro y sea respetuoso con el medio ambiente.

Actualmente la innovación dentro de la cultura organizacional se ve cuando hay actividades e incentivos no monetarios para los colaboradores, espacios de descanso y diversión en las oficinas, espacios de trabajo abiertos que promueven la socialización y el trabajo en equipo,

Además de la innovación en el modelo de negocio es preciso innovar en la cultura organizacional. El enfoque actual de culturas exitosas es hacia una visión a favor de la autonomía y autoridad de los empleados, cumplimiento de metas y objetivos, y concebir la empresa como un espacio de crecimiento. Conlleva a sus integrantes y grupos de trabajo a la colaboración en el desarrollo de actividades e intercambio de ideas empleado-jefe y empleado-empleado, con el fin de exhibir capacidades y proporcionar espacios para la evolución de habilidades más complejas a través de procesos inherentes de la innovación y el desarrollo empresarial.

Estas prácticas empresariales son los primeros pasos hacia un nuevo e innovador modelo de gestión: La Holocracia. Una propuesta revolucionaria liderada por Brian Robertson que propone cambiar el enfoque de una organización de los empleados a una del trabajo, empoderándolos con la autoridad y autonomía necesaria para cumplir sus roles.

Pasar de un modelo de enfoque de los empleados hacia uno del trabajo implica trabajo en equipo, horizontalizar las estructuras jerárquicas, privilegiar la medición desde el cumplimiento de los objetivos y no desde las horas sentado en un escritorio y dar autoridad y autonomía a cada colaborador para cumplir sus funciones, todo esto acompañado de una regla fundamental: comunicación clara y precisa. La única forma de lograr esto es cuando cada colaborador conoce

con claridad sus funciones y cuando existen canales de comunicación directos para compartir información y preguntar cuando sea necesario.

Este diseño con principios adaptativo y evolutivo permite que la organización avance por medio de las personas para que se convierta en un organismo vivo que se mueve para adaptarse ágilmente a las necesidades del negocio. Este modelo se compara con una célula o el cuerpo humano ya que existen sistemas y órganos que funcionan por si solos porque saben con total seguridad qué deben hacer y para qué, estos necesitan estímulos, pero no necesitan un agente que los controle para que ejerzan sus funciones y así es como vivimos.

Esta teoría no está alejada de la realidad, Zappos es una empresa que ya comenzó a implementar este modelo y de acuerdo con lo observado en Silicon Valley concluyo que esas prácticas son los primeros pasos para implementar la holocracia en un futuro cercano. Las organizaciones modernas se crean al seguir un modelo básico que maduró a principios de la década de 1900 y que no ha cambiado hasta el momento, pero que lo puede hacer si se aplica esta nueva propuesta. Los primeros pasos hacia este camino se pueden dar promoviendo valores organizacionales como la transparencia, la responsabilidad, el trabajo en equipo y la honestidad.

Para dar inicio a la innovación con la cultura organizacional es importante dejar de lado paradigmas y concebir a los empleados como el recurso fundamental para la construcción y existencia de la compañía. Creo que los directivos deben agradecer a sus empleados por aceptar las ofertas de trabajo que les han brindado no solamente a través del salario, así ellos se sentirán valorados y motivados para seguir dando entrega de su mayor esfuerzo y energía en pro de la empresa y su crecimiento.

Así mismo, las organizaciones y las ideas de negocio tienen necesidades a la hora de desarrollarse y por esta razón existen las incubadoras empresariales. Estas se convierten en herramienta fundamental para el desarrollo exitoso y sostenible de ideas de negocio ayudándolas a sobrevivir en los primeros años de vida.

A través de una red de trabajo interdisciplinar donde personas expertas en diferentes áreas de los negocios pueden alimentar una idea o proyecto de emprendimiento y llevar al crecimiento de este y de sus colaboradores, se promueven como motores del desarrollo empresarial y la innovación, hace aportes significativos a las nuevas necesidades que plantea la sociedad post moderna en la que se desenvuelven las ofertas y demandas de servicios cada vez más especializados.

Los emprendedores con el uso de las herramientas descritas fomentan una nueva cultura laboral en sus proyectos y promueven la democratización de la información y el aprendizaje, lo que repercute en las habilidades profesionales de cada uno de sus colaboradores, la integración de las estrategias descritas en los modelos de negocio y cultura organizacional pueden estimular la perdurabilidad empresarial en el ecosistema comercial en el cual se desarrolla con su competencia.

Los nuevos proyectos de emprendimiento que no han tenido asesoramiento de las incubadoras empresariales o no cuentan con los suficientes recursos económicos obtienen una tasa de crecimiento más baja en comparación con aquellas que sí. A partir del análisis internacional y nacional se evidencia que la fuerza de trabajo que depende de las PyMES es de más de la mitad, por lo tanto, se determina la importancia de las entidades gubernamentales en el apoyo para la creación y crecimiento de las empresas (De la Torre, Didier, Ize, Lederman, & Schmukler, 2015).

Se observó en el desarrollo de este trabajo que lo anteriormente expuesto se encuentra articulado en el desarrollo de las empresas y la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales.

En Colombia a pesar de la existencia de incubadoras empresariales exitosas creo que aún es una herramienta que tiene mucho que dar. Este es un concepto que todavía no es muy popular y se podría hacer un trabajo de comunicación masiva para que los emprendimientos sepan a cuáles pueden acudir por apoyo u orientación.

Actualmente las nuevas ideas de negocio también tienen apoyo de entidades como la Cámara de Comercio, la ANDI o Procolombia pero estas entidades no son incubadoras empresariales que permiten abordar la empresa en todas sus áreas. Por esta razón creo fundamental que los entes ya existentes unan fuerzas en conjunto con centros de investigación de universidades acompañados por el Estado para crear centros especializados y robustos que permitan un apoyo enfocado y pertinente a nuevos casos de emprendimiento de tal forma que se desarrollen los mercados y la economía del país.

El aprendizaje complementado desde la experiencia de misión empresarial a Syllicon Valley orienta a los futuros administradores de empresas en la interpretación y reflexión a los múltiples fenómenos comerciales en los que se encuentran las dinámicas sociales actuales, permite la evolución de capacidades profesionales hacia otros sistemas de pensamiento estructurados y cercanos a la cotidianidad empresarial del campo de acción con la integración de estrategias competitivas.

Para terminar, el enfoque metodológico del presente trabajo permitió generar una visión reflexiva, crítica e innovadora de la práctica empresarial, ya que según el diseño y puesta en marcha de empresas puede contribuir con la participación de una comunidad de trabajo y su realidad. Con

ello se observó una nueva relación teórico-práctica, entendida como la acción hacia la transformación de las necesidades de los sectores involucrados desde la experiencia de una misión empresarial para contribuir en una mayor conciencia de los propios recursos y potencialidades de los modelos de negocio exhibidos.

6. Referencias Bibliográficas

Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusika, A. (2011). *Jica*. Obtenido de https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_02.pdf

Cervilla, M. (2005). Excelencia operacional mediante la innovación y el mejoramiento continuo de los procesos: experiencias en la industria venezolana de autopartes. *Revista Latinoamericana de Administración*, 47-61.

De la Torre, A., Didier, T., Ize, A., Lederman, D., & Schmukler, S. L. (2015). *Latin America and the Rising South : Changing World, Changing Priorities*. Washington, DC: World Bank.

Drucker, P., & Maciariello, J. (2006). *Drucker para todís los días*. Bogotá, Colombia: Norma.

El Tiempo. (16 de febrero de 2016). *Redacción Economía y Negocios*. Obtenido de Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>

Galende, J. (2002). El análisis de la innovación tecnológica desde la economía y dirección de empresas. *Información Comercial Española*, 23-38. Obtenido de http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2719_23-38__531C69DA85DE9FD3836AA4F09447B416.pdf

García, C. (2005). *scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

Google. (sf). *Productos*. Obtenido de <https://www.google.com/intl/es/about/products/>

- GrandesPyMEs. (01 de 09 de 2010). *GrandesPyMEs*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2010/09/01/que-es-una-incubadora-de-empresas/>
- Gupta, P. (2009). *vida económica*. Obtenido de <http://mailings.vidaeconomica.pt/files/newsletters/2009-11/inovacao/10/inovacoes20091110.pdf>
- Institut Can Puig. (s.f.). *Sant pere de ribes Institut Can Puig*. Obtenido de http://www.iescanpuig.com/ewccp/lib/exe/fetch.php?media=rgargallo:la_cultura_empresarial_de_google.pdf
- Knott, A., & Posen, H. (2007). Firm R&D behavior and evolving technology in established industries. *Universidad de Michigan*, 1-42.
- Larrañaga, J., & Ruiz, A. (2009). El modelo de negocio de Youtube. *Revista de comunicación y nuevas tecnologías*, 109-131.
- López, R. (2012). *Repositorio UAM*. Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf
- Los recursos humanos.com. (s.f.). *La cultura organizacional de Google*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/la-cultura-organizacional-de-google/>
- Marketing directo. (2014). *Marketing directo*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/twilio-el-servicio-de-comunicacion-en-la-nube-que-hace-magia-en-servicios-como-airbnb-y-uber>
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 63-

72. Obtenido de <http://www.elsevier.es/es-revista-cuadernos-economia-direccion-empresa-cede-324-articulo-es-cultura-organizativa-un-determinante-S1138575811001113>
- Padilla, S. (2018). ¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>
- Palacios, M. (2011). Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/5152/1/940794.2011.pdf>
- PORTAFOLIO. (2016). Siete de cada diez nuevas empresas fracasan antes de los 5 años. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/el-numero-de-empresas-que-fracasan-en-colombia-500176>
- Pulgarín-Molina, S. A. (2017). *crai Universidad del Rosario*. doi:10.15665/rde.v15i2.1023
- RAE. (s.f.). *Real academia española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>
- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/srv/search?w=innovar>
- Redacción economía y negocios. El tiempo. (2016). Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16511594>
- Revista Dinero. (2015). ¿por qué fracasan las pymes en colombia? *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Revista Dinero. (2016). Trabajadores felices, hacen empresas más rentables y exitosas. *Dinero*.
Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/trabajadores-felices-hacen-empresas-mas-rentables-y-exitosas/239207>

Revista Dinero. (2017). Estas son las pymes más ganadoras de Colombia en 2017. *Dinero*.

Revista PYME. (2015). *¿Conoces los diferentes tipos de incubadora empresarial?* Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/oca/view/20.500.11799/33737/1/secme-18665.pdf>

Robertson, B. (2015). *Holacracia*. Rodesa S.A.

Segura, R. (2006). *Littec*. Obtenido de <http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1o/DT%2003-2006%20Segura.pdf>

The Vault. (s.f.). *The Vault*. Obtenido de <https://www.thevault.co/about-1/>

Twilio blog. (23 de septiembre de 2010). *Announcing Twilio Fund: \$250,000 for Twilio Powered Startups*. Obtenido de <https://www.twilio.com/blog/2010/09/announcing-twilio-fund-a-250000-fund-for-twilio-powered-startups.html>

Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas tercera edición*. pearson educación de colombia .

Venture Beat. (4 de Enero de 2011). *Group texting startup GroupMe raises \$10.6M despite being a long way from revenue*. Obtenido de <https://venturebeat.com/2011/01/04/groupme-funding-seriesb/>

Wiki EOI. (12 de Febrero de 2012). *Evolución del concepto de Innovación en Innovación y creatividad* 2. Obtenido de *Innovación y creatividad*:

http://www.eoi.es/wiki/index.php/Evoluci%C3%B3n_del_concepto_de_Innovaci%C3%B3n_en_Innovaci%C3%B3n_y_creatividad_2

wikipedia. (2018). *wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Google>

Xataka. (15 de Noviembre de 2018). *Así es como gana dinero Alphabet: el absoluto rey de la publicidad tiene un gran problema con el resto de productos y servicios*. Obtenido de Empresas y economía: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/asi-como-gana-dinero-alphabet-publicidad-poco>

Zott, C., & Raphael, A. (2009). *Universia Business Review*. Obtenido de <file:///C:/Users/HP/Downloads/709-1682-1-SM.pdf>