



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
Administración
Programa Académico: Maestría en Administración de Empresas - MBA

Notas de Enseñanza al caso pedagógico:
**Fábrica de Chocolates Andino: *“Aplicando innovación a la estrategia de negocio...
todavía es posible renacer”***

Elaborado por:
Andrea Rosas Díaz
Orlando Suárez Soto

Bogotá, noviembre de 2019

Tabla de Contenido

1. Título	3
2. Introducción.....	3
3. Tipo de Caso.....	3
4. Tema Seleccionado.....	4
5. Nivel de Dificultad	4
Conceptual.....	4
Analítica	4
6. Cursos y Niveles a quienes el caso está dirigido.....	5
7. Objetivos Generales de Aprendizaje	5
7.1 Objetivos Específicos de Aprendizaje.....	6
7.1.1 Objetivos de Aprendizaje: <i>Creatividad e Innovación</i>	6
7.1.2 Objetivos de Aprendizaje: <i>Estrategia</i>	6
7.1.3 Objetivos de Aprendizaje: <i>Liderazgo</i>	7
8. Lecturas Sugeridas	7
9. Trabajo individual previo a la discusión del caso	8
10. Plan de pizarrón.....	8
11. Plan de Enseñanza	9
11.1 Descripción de la sesión para el programa del curso (Propuesta)	10
12. Casos Modelo	18
13. Referencias	19
14. Lecturas complementarias y de apoyo	19
15. Anexos.....	21



1. Título

Fábrica de Chocolates Andino: “Aplicando innovación a la estrategia de negocio... todavía es posible renacer”

2. Introducción

A través de la descripción y análisis del caso escrito sobre la empresa Chocolates Andino, se pretende razonar cómo la toma de decisiones es determinante en la evolución y posicionamiento de toda organización. El caso describe una empresa familiar colombiana, con 90 años de tradición en el mercado de los chocolates, y aunque continúa activa en la actualidad, sus dirigentes han evidenciado una pérdida considerable de participación en el sector, en donde se ha desaprovechado el status conseguido en los años 80's, de ser una de las principales y tradicionales empresas, a convertirse en “una más” en el mercado. En términos generales, si no se actúa bajo la perspectiva de reorientar la dirección administrativa y comercial, posiblemente podría darse un proceso de liquidación en un futuro cercano.

Esta situación define el estudio de distintos factores que serán analizados mientras se avanza con el caso, entre los que se encuentran, “*visión estratégica del negocio, análisis de la situación actual de la empresa en el sector, conformación de la estructura organizacional, estilos de liderazgo, procesos de I+D*”. En este sentido se plantea, una evaluación exhaustiva de los procesos para la toma de decisiones que ha sido liderada por Andrés Ríos, subgerente general de Chocolates Andino, y con ello, desarrollar las condiciones para proponer alternativas innovadoras que permitan promover la evolución de la empresa y su posible relanzamiento en el mercado.

3. Tipo de Caso

El caso de estudio escrito sobre la Fábrica de Chocolates Andino: “*Aplicando innovación a la estrategia de negocio... todavía es posible renacer*”, se orienta a la identificación y

aplicación de conceptos; así como permitir al estudiante plantear opciones en el ámbito del desarrollo de iniciativas de impacto, que conlleven a la toma de decisiones.

4. Tema Seleccionado

En esencia el caso de estudio, busca llevar a comprender los factores claves para establecer una estrategia de innovación exitosa (producto o modelo de negocio) y los diferentes conceptos que impactan en el desarrollo y crecimiento de la compañía. Factores tales como, la toma de decisiones, liderazgo, gobierno corporativo, creación de valor, reversión del posicionamiento, innovación de producto, innovación en la estrategia corporativa y competitiva, clima y cultura organizacional desde procesos de innovación, entre otros. La propuesta de estudio, llevará a lo largo de este caso a describir el origen de este emprendimiento familiar y su evolución, a partir de su producto principal (Chocolate de mesa) en un mercado tradicional y emblemático. Además, permite la discusión de diferentes características de la innovación en el modelo de negocio familiar, que hacen referencia a la posibilidad de escalar¹ y a la sostenibilidad² de la compañía en el futuro.

El caso está enfocado en los posibles efectos negativos que han generado la falta de implementación de estrategias para escalar e innovar a través del desarrollo de nuevos productos y conforme a las tendencias del sector, limitando su evolución y el posicionamiento de la empresa en el mercado. Se propone que el caso partirá de identificar en Chocolates Andino, cuáles fueron los principales retos que enfrenta Andrés Ríos, protagonista del caso, desde que asumió su cargo como directivo en 1998; de esta manera, proponer diferentes alternativas que pueda adoptar la compañía, para reposicionarse en la gran industria de los chocolates, evitando su extinción.

5. Nivel de Dificultad (Alto)

El caso de estudio estará orientado para manejar una dificultad conceptual y analítica.

Conceptual, porque pretende que se abarque los diferentes enfoques de los conceptos de innovación, liderazgo y estrategia, basados en la literatura que se encuentra para su referencia y con el objeto de identificar las características atribuibles a una innovación.

Analítica, en el sentido que se pretende que el estudiante logre reconocer las etapas del proceso de innovación, liderazgo y estrategia, a través de la descripción de diferentes

¹ ¿Es escalable? Esta definición de escalable, se presenta cuando una empresa tiene un potencial de crecimiento muy fuerte, y se puede internacionalizar, además, que sean capaces de hacer crecer los beneficios sin reinvertir en infraestructuras al mismo nivel que aumentan los ingresos. Es decir, se requiere que exista un mercado potencial grande o que esté en crecimiento. Además, que tenga la posibilidad de ofrecer el mismo producto o servicio con soluciones más simples, menos costosas o de mayor calidad.

² ¿Es sostenible? La sostenibilidad tiene que ver con la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

situaciones descritas y que permitan, además, identificar algunas características, actitudes y aptitudes de los empresarios.

Este caso abordará un conjunto de decisiones tomadas por la empresa que condujeron a limitaciones en su crecimiento corporativo y comercial. Desde allí se generarán ideas y habilidades para aportar alternativas adecuadas que deberán considerarse en el momento ideal para que sean efectivas y no detengan el crecimiento de la empresa. Por ello, el caso presentará este nivel de dificultad, orientado a fortalecer la habilidad para discernir entre distintas opciones y situaciones. En este proceso, se promueve un enfoque interdisciplinar que integre conocimientos en distintas disciplinas vinculadas a la administración de empresas, tales como finanzas, liderazgo, estrategia empresarial, creatividad e innovación y desarrollo de productos.

6. Cursos y Niveles a quienes el caso está dirigido

El caso se recomienda para asignaturas de creatividad, innovación, estrategia corporativa y competitiva, liderazgo, en los niveles de pregrado y MBA. El caso de estudio además se sugiere para asignaturas relacionadas con la dinámica organizacional.

- **Áreas temáticas**

- i. Proceso creativo
- ii. Tipos de innovación
- iii. Condiciones organizacionales para la innovación y la creatividad (Clima y Cultura Organizacional para la innovación)
- iv. Análisis del contexto empresarial (interno y externo)
- v. Características y estilos de Liderazgo

7. Objetivos Generales de Aprendizaje

El objetivo de enseñanza a desarrollarse con los estudiantes durante el análisis del caso, será comprender los conceptos de liderazgo, innovación y estrategia, a través de las situaciones presentadas en la descripción de este, con el fin de identificar los elementos y características claves, que además, contribuyan a generar alternativas estratégicas para reorientar el modelo propuesto por la empresa Chocolates Andino o hacia la creación de nuevas líneas de negocio.

El caso de estudio ocupará los siguientes objetivos de enseñanza:

- Identificar las razones que llevaron a la empresa Chocolates Andino, a tomar decisiones cuyo resultado es un retraso en el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

- Evaluar los principales factores que han generado un declive en Chocolates Andino y que propiciaron fallas en los procesos de innovación, desarrollo de nuevos productos y apertura hacia nuevos mercados.
- Establecer estrategias que propendan por el restablecimiento de una estrategia de innovación a través del análisis del estado actual de la empresa a nivel competitivo, y la definición de planes de acción que fortalezcan su cultura y clima organizacional, procesos, desarrollo de productos y el establecimiento del gobierno corporativo, con el fin de implementarlas bajo un proceso de relanzamiento de Chocolates Andino en el mercado.

7.1 Objetivos Específicos de Aprendizaje

A partir de las áreas temáticas del enfoque propuesto, los objetivos de aprendizaje se presentan bajo tres líneas para su aplicación:

7.1.1 Objetivos de Aprendizaje: *Creatividad e Innovación*

Para analizar el proceso creativo en Chocolates Andino y las condiciones organizacionales para la creatividad y la innovación, se sugiere como referente conceptual el *Modelo de Amabile* (Amabile, 1996), profesora de la Universidad de Harvard. Y con el fin de discutir el proceso de innovación se recomienda inicialmente como referente los cuatro tipos de innovación planteados por el *Manual de Oslo* (OECD y Eurostat, 2006) y la aplicación de la herramienta de diagnóstico de la cultura de innovación presentado en el artículo “*Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship*” de la Business Horizons (Donald F. Kuratkoa, Jeffrey S. Hornsby & Jeffrey G. Covin, (2014), p. 57, 37-47). (Anexo 1)

Para desarrollar esta temática se ocuparán los siguientes objetivos de enseñanza:

- ✓ Analizar las manifestaciones del proceso creativo.
- ✓ Identificar ejemplos de los tipos de innovación.
- ✓ Discutir las condiciones organizacionales para responder a retos de creatividad e innovación.

7.1.2 Objetivos de Aprendizaje: *Estrategia*

Se propone realizar un marco de reflexión estratégica sistemática, con el fin de determinar el contexto en que se encuentra Chocolates Andino. Comprender y analizar su nivel de competencia, para con ello, lograr desarrollar una opción estratégica de negocio. Se sugiere como referente conceptual el Modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, M., 1979) profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. (Gráfica 1)

Para desarrollar esta temática se ocuparán los siguientes objetivos de enseñanza:

- ✓ Analizar el contexto empresarial.
- ✓ Identificar las principales fuerzas del sector que intervienen en el desarrollo y crecimiento empresarial.
- ✓ Determinar las condiciones claves para potencializar las oportunidades en el modelo de negocio.
- ✓ Discutir las condiciones organizacionales para responder a retos de la empresa.

7.1.3 Objetivos de Aprendizaje: Liderazgo

Para analizar el nivel y los estilos de Liderazgo que posee Chocolates Andino se recomienda como referente los cinco estilos de Liderazgo planteados en la publicación “*Habilidades Directivas*” 2da Ed. (Madrigal, 2002, p. 160-164), Berta E. Madrigal Torres, Licenciada y magister en Administración de Empresas de la Universidad de Guadalajara.

Para desarrollar esta temática se ocuparán los siguientes objetivos de enseñanza:

- ✓ Analizar las posturas de liderazgo.
- ✓ Identificar los tipos de liderazgo y de la toma de decisiones.
- ✓ Discutir las condiciones empresariales que potencializan el proceso para la toma de decisiones y la adopción de diferentes estrategias dentro del gobierno corporativo.

8. Lecturas Sugeridas

La profesora Amabile (1996) plantea un modelo de creatividad de tres componentes: experticia, pensamiento creativo y motivación intrínseca de tarea (Figura 2). Los estudiantes analizarán las diferentes manifestaciones de creatividad en Chocolates Andino. Adicionalmente, Amabile (1996) identifica tres condiciones organizacionales para la creatividad y la innovación: motivación organizacional, recursos y prácticas gerenciales. Los estudiantes analizarán las condiciones organizacionales de Chocolates Andino para innovar y su capacidad para responder a los retos que conlleva la incursión en el mercado de productos especiales y de nicho.

El Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2006) es una guía para la innovación de amplio uso en Europa y América. Este documento clasifica la innovación en una empresa en cuatro tipos: de producto, de proceso, de mercadotecnia y organizacional. Con estos conceptos los estudiantes podrán identificar cuáles de estos tipos de innovación aplican para Chocolates Andino y discutir el tipo de innovación a la que pertenece cada situación.

La licenciada Berta E. Madrigal Torres en su publicación “*Habilidades Directivas*” (Madrigal, 2002, p. 160-164), identifica las características que definen a los líderes y su relación con cinco estilos de liderazgo: estructurador, entrenador, alentador, delegador y carismático. A partir de estos postulados, los estudiantes analizan cuál es el Liderazgo que

existe en Chocolates Andino, y definen el nivel y estilo al que pertenecen sus actores, asimismo el impacto que representa cada postura en la toma de decisiones conforme a la estructura organizacional de la compañía.

9. Trabajo individual previo a la discusión del caso

Los estudiantes deberán leer con antelación a la sesión el caso y las tres lecturas recomendadas como material complementario, además, deberán realizar un ejercicio de aplicación del diagnóstico de cultura de innovación en la empresa donde trabaja o haya trabajado (Anexo 1), con el fin de integrarlos a la sesión de aplicación del Modelo de Porter. Para facilitar la preparación del caso, se recomienda que los estudiantes contesten las siguientes preguntas detonantes:

- ¿Quiénes son los diferentes actores de la innovación en el caso de Chocolates Andino?
- ¿Cómo es el proceso creativo en Chocolates Andino?
- ¿Qué tipos de innovación ocurren en Chocolates Andino?
- ¿Qué estilos de liderazgo existen en Chocolates Andino?
- ¿Existen las condiciones organizacionales en Chocolates Andino para responder al reto de innovación e incursionar con nuevos productos en el mercado?

10. Plan de pizarrón

Características de la empresa Chocolates Andino

- Empresa familiar
- Pequeña Empresa (50 empleados)
- Industria chocolate / Sector Alimentos
- 90 años de historia
- 2da generación (Familia Pardo), 4ta generación (Familia Ríos)
- Estructura jerárquica y funcional
- Participación Accionaria:
 - i. Inicial: 50% familia Pardo, 50 % familia Ríos
 - ii. Actual: 75% familia Pardo, 25 % familia Ríos
- Existe un oligopolio, por la concentración en las tres más grandes compañías (Nacional de Chocolates Casa Luker y Colombina)
- Su participación en el mercado colombiano se encuentra dentro del 1,69% del total de las “pequeñas empresas”

Los actores de la creatividad y la innovación en Chocolates Andino

Actor	Experticia	Pensamiento Creativo	Motivación Intrínseca
Andrés Ríos	Si/No	Si/No	Si/No
Equipo de trabajo	Si/No	Si/No	Si/No

Tipos de Innovación en Chocolates Andino

Producto	Proceso	Mercadotecnia	Organizacional
Si se logra el reto de diseñar productos de nichos que integren las características especiales de chocolates de origen y conforme a las expectativas del mercado.	La respuesta a este referente es que actualmente no se aplica este tipo de innovación, sin embargo, en el momento en que Chocolates Andino realiza la compra maquinaria , se da la implementación a este tipo de innovación, ya que se actualizaron los procesos artesanales y se generó una mayor tecnificación, que permitió hacer más efectiva la operación de la empresa.	La respuesta debe orientarse, desde la necesidad de la empresa a la incursión en el mercado de este tipo de productos, ya que esto conlleva a la implementación de nuevos planes de mercadeo .	La posible decisión que tomaría la empresa de reorientar su estructura organizacional , a causa de la apertura de la línea de productos de nicho en sus canales de distribución.

Condiciones para la innovación en Chocolates Andino

Motivación organizacional	Si/No	Recursos para innovar	Si/No	Prácticas gerenciales	Si/No
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de la empresa para innovar desde su máximo nivel gerencial • Disponibilidad de incentivos para el trabajo creativo • Comunicación activa 		<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Dinero • Materiales • Información • Capacitación 		<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía • Perfiles adecuados • Trabajo en equipo 	

11. Plan de Enseñanza

El caso de estudio sobre el modelo de negocio familiar definido por la empresa Chocolates Andino, está desarrollado para una sesión de dos a cuatro horas, el cual puede aplicarse en cursos relacionados con: Liderazgo, Creatividad, Innovación y Estrategia.

El caso describe el origen de una empresa familiar, y explora su evolución con una propuesta de modelo de negocio impulsado para desarrollar estrategias en el mercado y el posicionamiento de un producto en el sector de alimentos, que generó el análisis para adoptar

estrategias de cambio y adaptación por los cambios generacionales y el tipo de empresa como fue concebida. Además, permite la discusión de diferentes características de la innovación de producto, análisis del sector, de las características de los clientes entorno al modelo de negocio, que hacen referencia entre otros, como la capacidad para innovar, la escalabilidad, la sostenibilidad y la trascendencia en el tiempo.

En particular, el caso de estudio describe cómo los cambios generacionales y las decisiones que se puedan tomar, definen el camino al éxito, estabilidad o fracaso de un proyecto empresarial. Dichas decisiones, condicionadas por la posición tradicional y conservadora de la dirección de la empresa, además definen el grado de avance del desarrollo y de implementación de un proceso de transformación corporativa, desde la reevaluación de su estructura organizacional a la implementación de procesos efectivos de innovación de productos. El fin y los retos que busca las nuevas estrategias en esta compañía, es continuar vigente en el sector a pesar de las fuerzas que intervienen en su posicionamiento y competitividad en el mercado.

11.1 Descripción de la sesión para el programa del curso (Propuesta)

El objetivo de esta sesión es introducir los conceptos de emprendimiento, innovación y estrategia, así como ilustrar sobre una metodología para la definición de un modelo de negocio familiar y su gobierno corporativo. Una vez interiorizados estos conceptos, se presentará la historia de una empresa familiar en el sector de alimentos. El caso permite la comprensión de los componentes de liderazgo, la estrategia, el cambio generacional, reversión en el posicionamiento y la innovación de productos en el modelo de negocio, entre otras características presentes en este tipo de empresas.

El caso de estudio puede ser el punto de partida para la comprensión del concepto de estrategia de transformación empresarial con el reposicionamiento a través de la innovación de productos y el conocimiento del mercado y de las oportunidades que se tiene en el sector, de las características y las motivaciones de los clientes y sus cambios de hábito, entre otros. Interiorizado estos aspectos, se destaca su propuesta de valor en el modelo de negocio, como respuesta a una problemática empresarial, con la cual espera generar el impacto suficiente para reorientar la línea empresarial familiar, en un enfoque más corporativo.

Además de las dinámicas relacionadas en el trabajo individual previo a la discusión. En un esquema basado en las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979), el estudiante logrará analizar y relacionar el modelo con el caso de estudio, facilitando la observación para el desarrollo de la estrategia de negocio, además, permitiéndole identificar cómo aquellas nuevas ideas para el desarrollo o implementación de productos, se alínean para satisfacer las necesidades de los clientes y las nuevas tendencias en hábitos de consumo. Asimismo, genera orientación a mejores resultados y un mayor espectro que impactaran en nuevos mercados.

Desarrollo de la Sesión

1. Características de la empresa Chocolates Andino (Aplicación Modelo de Porter)

Se preguntará a los estudiantes ¿Cómo describen a Chocolates Andino y cuál es el contexto? A partir de la información de los apartes del caso sobre cambios generacionales, estructura del sector y los Anexos 4 y 5. Se espera que los estudiantes caractericen la empresa por sector, tamaño, tipo de empresa (familiar), antigüedad y estructura organizacional. Además, dirigir la discusión hacia los niveles de liderazgo de la empresa, para dar paso a el siguiente punto del plan de enseñanza propuesto para este caso.

2. Estilos de liderazgo en Chocolates Andino

De acuerdo con Berta E. Madrigal Torres en su publicación “Habilidades Directivas” (Madrigal, 2002, p. 160-164), existen en toda organización personas con diferentes perfiles y competencias que dirigen o lideran los procesos empresariales. De esta manera, relaciona que *“La dirección es el proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz. (Hersey, 1998), al citar a Jorge Terry, afirma que el liderazgo es una actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”*. Desde esta perspectiva la licenciada Madrigal, identifica las características que definen a los líderes y su relación con cinco estilos de liderazgo:

1. *“Liderazgo Estructurador: El líder decide primero la mejor manera de efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos: cómo, cuándo y quien realizará la actividad. Resulta apropiado emplearlo cuando los colaboradores poseen conocimientos limitados o experiencia mínima y deben adquirir las habilidades necesarias para el puesto. Las personas que no están dispuestas a cumplir una tarea por algún motivo son también candidatos a recibir este título.”*
2. *“Liderazgo Entrenador: Se enfoca en la integración, ya que la relación líder-subordinado considera dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesaria para la misma, por lo que el líder debe ser paciente, entender a su personal y, además, entrenarlo.*

El estilo entrenador se utiliza cuando los subordinados:

- ✓ *Posee habilidad o experiencia limitada en un área de trabajo y han demostrado deseos de aprender más, pero no pueden terminar el trabajo de manera independiente.*
- ✓ *Muestran que han mejorado su desempeño para que el líder empiece a confiar en que ellos pueden motivarse y dirigirse por sí mismos.”*

3. *“Liderazgo Alentador: Es el que asegura que los colaboradores aumentan su confianza y habilidad para desempeñar una tarea determinada de manera adecuada e independiente, una forma de efectuar lo anterior es reconocer sus logros y dejarlos tomar decisiones y solucionar problemas asociados con la asignación de la tarea.”*
4. *“Liderazgo Delegador: El componente preponderante de este enfoque es la asignación de tareas al colaborador apropiado, dejando que proceda por sí mismo. Una verificación ocasional permitirá al líder estar informado y asegurarse de que el colaborador tiene los recursos necesarios.*

El estilo de delegación requiere que el líder esté dispuesto a permitir que sus subordinados:

- ✓ *Establezca sus propias metas para realizar sus tareas.*
 - ✓ *Se hagan cargo de cualquier plan o toma de decisiones en que se vean involucrados.*
 - ✓ *El interés básico del líder consistía en asegurarse de que se alcancen las metas y las políticas organizacionales y que no ocurran interferencias o interrupciones que salgan fuera del control de los colaboradores.”*
5. *“Liderazgo carismático: Según la Gran Enciclopedia Castellana (2001), en política se denomina líder carismático a la persona que encarna el poder y la autoridad, basado en la fe y fidelidad incondicionales que los individuos de un país depositan en un hombre, al que se le atribuyen cualidades excepcionales o particulares ejemplares fuera de lo común. Robbins (1999), uno de los clásicos del comportamiento organizacional, surge cuatro variables fundamentales de prácticas y comportamientos para ser un líder carismático:*

- ✓ *Proyectar una presencia poderosa, segura y dinámica.*
 - *Los líderes carismáticos emplean componentes verbales y no verbales.*
 - *Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente.*
 - *Transmiten seguridad y hablan directamente a sus interlocutores.*
 - *Mantienen contacto visual cuando se dirigen a sus subordinados.*
 - *Mantienen una postura corporal que manifiesta seguridad en sí mismos.*
 - *Hablan claramente, evitan el tartamudeo y no mezclan sus oraciones con muletillas como “aaah”, “eeh” o “tú sabes”.*
- ✓ *Articular una meta alcanzable a través de:*
 - *Una visión del futuro, formas convencionales de lograr esta visión y la capacidad de comunicación a los demás.*
 - *La visión es un enunciado claro de adonde quieren ir y cómo van a llegar ahí.*
 - *Capaces de persuadir a otros de que lograr esta visión es el interés propio de los demás.*
 - *Buscan métodos frescos y radicalmente diferentes para solucionar problemas.*
 - *El camino para lograr su visión es nuevo, pero también apropiado para el contexto.*

- *No sólo tienen una visión, sino que son capaces de hacer que los demás la compartan.*
- ✓ *Comunicar expectativas de alto desempeño.*
 - *Dan seguridad con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas.*
 - *Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas tanto individualmente como en grupo.*
 - *Transmiten una creencia absoluta en que lograrán sus expectativas.*
- ✓ *Ser sensible a las necesidades de sus seguidores mediante*
 - *El conocimiento de cada uno de sus seguidores.*
 - *Entiende sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.*
 - *Estimulan a los seguidores a expresar sus puntos de vista.*
 - *Son accesibles y escuchan genuinamente.*
 - *Se preocupan por los intereses de sus seguidores y hacen preguntas con el fin de aprender qué es lo que realmente les importa.”*

Se recomienda inicialmente distinguir entre las gerencias de la empresa (gerencia y subgerencia general), cuál es la postura que tiene cada uno frente a su cargo, ¿De dirección o liderazgo? Seguidamente se sugiere analizar, cuál es el estilo de liderazgo que describe la gestión realizada por Andrés Ríos, y finalmente, discutir y relacionar su estilo de liderazgo con el impacto que representa su participación en la toma de decisiones de la compañía.

3. Los actores de la creatividad e innovación

Se sugiere preguntar a los estudiantes ¿Quiénes son los protagonistas de la creatividad y la innovación en Chocolates Andino? En este primer momento se espera que los estudiantes identifiquen la persona y la innovación respectiva.

Se espera que las innovaciones identificadas sean:

- Andrés Ríos y equipo de Innovación y Desarrollo: Productos de Nicho.
- Andrés Ríos: Reorientación de la Estructura organizacional
- Andrés Ríos y equipo de trabajo: Ampliación de canales de ventas con productos de nicho
- Andrés Ríos y equipo de mercaderistas: Implementación de nuevos planes de mercadeo por la ampliación de canales de ventas con productos de nicho

4. El proceso creativo en Chocolates Andino (Aplicación Modelo Amabile)

De acuerdo con Amabile (1996), *la creatividad es la producción de ideas nuevas y útiles en un dominio, mientras que la innovación es la implementación exitosa de ideas creativas en una organización. La creatividad es punto de partida de la innovación. Desde la concepción de Amabile, la creatividad tiene tres componentes:*

- *Experticia: concepto que contempla el conocimiento fáctico, el dominio técnico, memoria para el conocimiento fáctico y habilidades en un nivel alto en un dominio particular.*
- *Pensamiento creativo: incluye estilo cognitivo favorable a nuevas perspectivas de un problema, la aplicación de técnicas o heurísticos para la exploración de nuevos senderos cognitivos, persistencia, auto-disciplina, tolerancia a la ambigüedad y a la frustración.*
- *Motivación intrínseca a la tarea: es el factor que determina lo que la persona realmente hará. Es dirigida por el deseo propio de obtener una meta.”*³

En esta sección, se pregunta a los estudiantes ¿Cómo es el proceso creativo en Chocolates Andino? Se promueve a los estudiantes para que identifiquen ejemplos en la empresa, referentes a: experticia, pensamiento creativo y motivación intrínseca a la tarea. Se les pedirá que analicen la experticia de Andrés Ríos. ¿Cómo explican el pensamiento creativo de Andrés Ríos? ¿Consideran a los hijos de Andrés Ríos, María Camila y Andrés Felipe como un ejemplo de motivación intrínseca a la tarea, por el apoyo a las estrategias propuestas por su padre o está motivada por la operación normal de la empresa?

5. Tipos de innovación en Chocolates Andino (Aplicación conceptos Manual de Oslo)

Las empresas innovan para mejorar sus resultados, ya sea aumentando la demanda o reduciendo los costos. De acuerdo con el Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2006), *“Una empresa puede hacer numerosos cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores de la producción y en sus tipos de productos para mejorar su productividad y/o su rendimiento comercial. Este Manual define cuatro tipos de innovaciones que incluyen una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas: innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones organizativas e innovaciones de mercadotecnia.*

Las innovaciones de producto implican cambios significativos de las características de los bienes o de los servicios. Incluyen ambos los bienes y los

³ Amabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Ed. Westview Press.

servicios enteramente nuevos y las mejoras significativas de los productos existentes. Las innovaciones de proceso son cambios significativos en los métodos de producción y de distribución. Las innovaciones organizativas se refieren a la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Éstos pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa. Las innovaciones de mercadotecnia implican la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Éstos pueden incluir cambios en el diseño y el envasado de los productos, en la promoción y la colocación de los productos y en los métodos de tarificación de los bienes y servicios.

La innovación de producto corresponde a la introducción en el mercado de un bien o de un servicio nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características o al uso al que se le destina. Se incluyen la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. El diseño hace parte de la innovación de producto cuando introduce un cambio en las características funcionales o utilidades del producto.”⁴

Se pregunta a los estudiantes, ¿Consideran al producto de nicho un ejemplo de innovación de producto? Se sugiere hacer una votación inicial con las opciones: estoy de acuerdo y no estoy de acuerdo, luego facilitar la discusión a la luz del Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2006). Si se logra el reto de diseñar productos de nichos que integren las características especiales de chocolates de origen y conforme a las expectativas del mercado, ¿el producto resultante se considera una innovación de producto?

“La innovación de proceso es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Implica cambios en las técnicas, materiales y/o programas informáticos. Tienen por objetivo disminuir los costos unitarios de producción, mejorar la calidad o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados. Hay innovación de proceso cuando ha sido utilizado efectivamente en la operación de la empresa. La instalación de una nueva o mejorada tecnología de fabricación es un ejemplo de innovación de proceso en el área de producción.”⁵

Se recomienda discutir, si existe o ha existido innovación de proceso en Chocolates Andino. La respuesta a este referente es que actualmente no se aplica este tipo de innovación, sin embargo, en el momento en que Chocolates Andino realizó la compra de maquinaria entre el año 2017 y 2018, se da la implementación a este tipo de innovación, ya que se actualizaron los procesos manejados de manera artesanal y se generó una mayor tecnificación para hacer más efectiva la operación de la empresa.

⁴ OECD y Eurostat (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Manual de Oslo. p. 23-24, 55-67.

⁵ *Ibidem* cit. 2

“La innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño, el envasado de un producto, su promoción o tarificación, con el fin de incrementar las ventas. Las innovaciones de mercadotecnia principalmente incluyen cambios en el diseño del producto que son parte del nuevo concepto de comercialización. Son cambios de forma que no modifican las características funcionales del producto.”⁶

Se pregunta a los estudiantes si identifican algún ejemplo de innovación de mercadotecnia en el caso. Se les pide que analicen con respecto a la definición de esta categoría, que, con ocurrencia a la incursión en el mercado con productos de nicho, este ¿se catalogaría como este tipo de innovación? La respuesta debe orientarse, desde la necesidad que la empresa ha creado a causa de la incursión en el mercado de este tipo de productos, ya que esto conlleva a la implementación de nuevos planes de mercadeo.

“La innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y procedimientos de gestión de los trabajos o la introducción de nuevas maneras de organizar las relaciones con otras empresas.”⁷

Se sugiere abrir una discusión con los estudiantes, partiendo del análisis de la actual estructura organizacional (Anexo 5 del caso), en donde ellos al encontrarse en la situación de la posible apertura de la línea de productos de nicho en sus canales de distribución, ¿debería la empresa reorientar su estructura organizacional? ¿Esta decisión sería un ejemplo de innovación organizativa?

Finalmente se plantea a los estudiantes, que definan una propuesta a partir de la pregunta ¿En qué parte de la estructura organizacional ellos vincularían la incursión de los productos de nicho? La respuesta podría ser orientada hacia el fortalecimiento de la línea de compras y la creación de su línea en el departamento de ventas. Además generar la creación de un departamento de I+D.

6. Condiciones para la innovación en Chocolates Andino

En el modelo de Amabile (1996) la creatividad y la innovación son influidas en las organizaciones por tres condiciones (Figura 2):

- *“Motivación organizacional para innovar: Considera la orientación de la empresa para innovar desde su máximo nivel gerencial, la disponibilidad de incentivos para el trabajo creativo y la existencia de una comunicación activa.*

⁶ *Ibidem* cit. 2

⁷ *Ibidem* cit. 2

- *Recursos para innovar: Tiempo, dinero, materiales, información y capacitación.*
- *Prácticas gerenciales: Autonomía para la realización del trabajo, perfiles adecuados para los cargos, trabajo en equipo.”*

Se preguntará a los estudiantes ¿Qué condiciones organizacionales para la innovación existen en Chocolates Andino? ¿Estas condiciones son suficientes para el desarrollo de una innovación de producto como plantea el reto del caso? A partir de lo anterior, se debe guiar a los estudiantes a responder a las preguntas planteadas por Andrés Ríos frente a los retos propuestos al final del caso, con el fin de generar reflexión colectiva de la situación empresarial:

- ✓ ¿Cuál será la reacción de la junta de socios ante sus propuestas?
- ✓ ¿Qué tan realizables son sus expectativas frente al crecimiento y cambio organizacional?
- ✓ ¿Qué tan fiables serían las expectativas de ventas del sector y las capacidades dentro de las proyecciones definidas por el equipo financiero?
- ✓ ¿Cuáles serían los criterios más relevantes que viabilizarían las proyecciones financieras?
- ✓ ¿Qué tan sostenible es replantear su “core business”, tradicional a nicho?
- ✓ ¿Cómo dinamizar con sus colaboradores la gestión del cambio y la adaptación hacia la cultura de la innovación en la compañía?
- ✓ ¿La empresa cuenta con los canales de distribución adecuados para el mercado de nicho que desea fomentar?
- ✓ ¿Cómo vincular más a la nueva generación en los cambios proyectados para la empresa?
- ✓ ¿Cuál sería su mayor reto (innovar, reestructurar, convencer o liderar)?

7. El reto de incursionar con productos especiales y de nicho

La incursión en el mercado con productos especiales y de nicho, significa para Chocolates Andino, tener que alinear su estrategia corporativa y competitiva para responder con las proyecciones financieras y la optimización de recursos que se requiera. Se pedirá a los estudiantes que analicen los retos que tiene Chocolates Andino de producir productos especiales y de nicho, en las condiciones que representa ingresar con este tipo de productos al mercado existente, teniendo en cuenta la situación planteada en el caso sobre el contexto en que actualmente se encuentra la compañía.

Se recomienda hacer el análisis desde las categorías de la creatividad: experticia, pensamiento creativo y motivación intrínseca a la tarea y las condiciones organizacionales de: motivación organizacional para innovar, recursos y prácticas gerenciales.

Se promoverá que los estudiantes tomen el rol del subgerente general, Andrés Ríos, sobre cómo alinear las categorías creativas y las condiciones organizacionales de Chocolates Andino para responder a este reto integral de innovación (producto y estrategia).

8. Reflexiones finales y aprendizajes

Con el propósito de cerrar el análisis del caso, el profesor pide a los estudiantes que socialicen algunas reflexiones que surgieron de la sesión de discusión y lecciones aprendidas que puedan ser transferibles al mundo laboral empresarial. En este marco se recomienda analizar qué tan bien se ajustan la teoría de creatividad de Amabile (1996), el modelo de innovación planteado en el Manual de Oslo (OECD y Eurostat, 2006) y la caracterización de los líderes y sus estilos de liderazgo (Madrigal, 2002) dentro de la implementación de estrategias corporativas más efectivas.

Se espera que los estudiantes identifiquen factores limitantes y potenciadores en estos contextos.

12. Casos Modelo

Para la elaboración del caso de Fábrica de Chocolates Andino, se tomarán como guía los casos:

- ✓ Successes and Failures of Amazon's Growth Strategies: Causes and Consequences
- ✓ Tata Nano's Execution Failure: How the People's Car Failed to Reshape the Auto Industry and Create New Growth
- ✓ HEB International Supermarkets y Banco de Alimentos de Caritas de Monterrey
- ✓ Deep Roost Distillery (DRD)
- ✓ Alquería: más que un vaso de leche (A)
- ✓ Los peligros y las trampas del cambio líder: El cambio de dirección de un joven gerente
- ✓ Ricardo Semler: Un modelo revolucionario de liderazgo
- ✓ IKEA Invades America

Los casos anteriormente descritos fueron seleccionados, por su relevancia y descripción de situaciones de grandes compañías que coinciden con elementos en que se manejaran como apoyo para exponer el caso de estudio de Chocolates Andino.

13. Referencias

- Sánchez, S.; Manzi, M.; Manrique, L. y Castañeda, D. (2013). *Escribiendo casos de enseñanza empresariales. Manual para la escritura de casos*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Tamayo y Tamayo (1995) *La interdisciplinariedad*. Cali: Centro de Recursos para la enseñanza y el aprendizaje. Recuperado de: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/5342/1/interdisciplinariedad.pdf
- Amabile, T. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School (9396239), Boston, MA.
- OECD y Eurostat. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3 ed.)*. Madrid: Tragsa.
- Madrigal, B. (2002). *Habilidades Directivas (2 ed.)*. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. México, D.F.

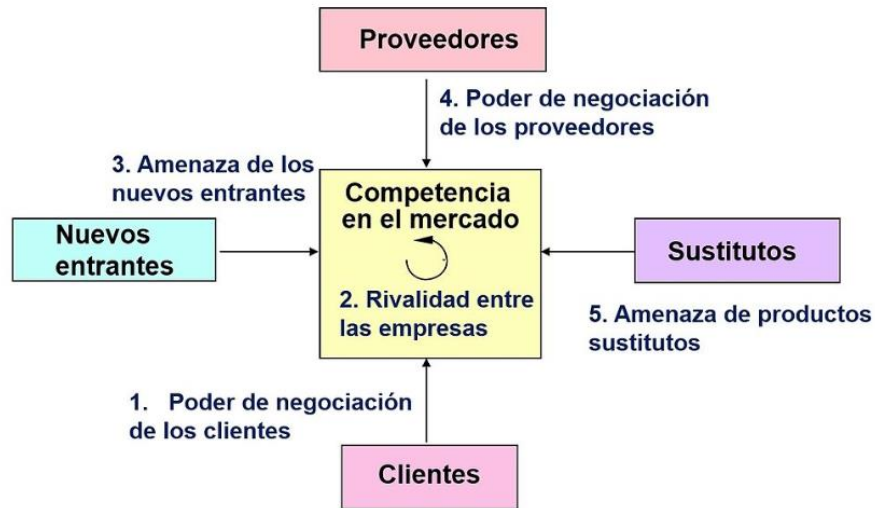
14. Lecturas complementarias y de apoyo

- Superintendencia de Sociedades. (2009, septiembre). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. “Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis”*. Recuperado de [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_ivc/Cartillas_Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20\(8\).pdf#search=Gu%C3%ADa%20Colombiana%20de%20Gobierno%20Corporativo%20para%20Sociedades%20Cerradas%20y%20de%20Familia](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_ivc/Cartillas_Guias/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo%20(8).pdf#search=Gu%C3%ADa%20Colombiana%20de%20Gobierno%20Corporativo%20para%20Sociedades%20Cerradas%20y%20de%20Familia)
- Edgett, J. (s.f.). *El modelo de proceso de Idea-a-Lanzamiento (Stage-Gate®): Una Visión Integral. Stage-Gate*. Recuperado de <https://www.stage-gate.com/wp-content/uploads/2018/06/wp10spanish.pdf>
- Historia de la compañía Casa Luker. (s.f.). Recuperado de <https://casaluker.com/historia>
- Mejía, A. (2011, abril). *Nutresa: el nuevo nombre de la Nacional de Chocolates*. El Mundo.com. Recuperado de https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/nutresa_el_nuevo_nombre_de_la_nacional_de_chocolates.php#.XVyLuuhKjIV

- Revista Semana. (2015, mayo). *Nutresa: Fríamente calculado*. Revista Semana. Recuperado de <https://www.semana.com/100-empresas/articulo/friamente-calculado/427329-3>
- Historia de la compañía Nacional de Chocolates. (s.f.). Recuperado de <https://www.chocolates.com.co/historia/>
- Revista Dinero. (2000, marzo). *Nacional de Chocolates: Nuevo zar del chocolate*. Revista Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/nuevo-zar-del-chocolate/11829>
- Mariño, L. (2014, mayo). *Cacao: la joya de Colombia*. Revista Diners. Recuperado de https://revistadiners.com.co/gastronomia/14824_cacao-la-joya-de-colombia/
- Díaz, J. (2012, enero). *Industria del Chocolate en Colombia*. Recuperado de <http://industriachocolatecolombia.blogspot.com/2012/01/historia-del-chocolate.html>
- Madrigal, B. (2002) *Habilidades Directivas. 2 ed.* McGraw-Hill. Recuperado de https://issuu.com/minutofinanzas/docs/habilidades_directivas_2da_ed_berta p. 160-164
- Gobierno Nacional. (2000). *Régimen Legal de Bogotá: Ley 590 de 2000 Nivel Nacional*. Diario Oficial. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Ceballos, J., Jaramillo, L. M., Muñoz, C., & Romero, J. (2011). *Estudio de Invamer: Informe Gallup 2003. Chocolate: Categoría - Chocolate de Mesa*. Blogspot Consumo y Mercadeo. Recuperado de <http://consumoymercadeo.blogspot.com/2011/03/chocolates-jorge-ceballos-luis-miguel.html>
- Centro de Comercio e Inversión AmCham Colombia. (2015). *Colombia endulza al mundo – Estudio de Mercado*. Cámara de Comercio Colombo Americana. p. 6. Recuperado de <https://www.amchamcolombia.co/images/docs/endulza.pdf>
- Eisenberg, A., (2018, 14 de agosto). *Cómo vender productos únicos en nichos de mercado*. Trusted Shop. Recuperado de [14:38https://business.trustedshops.es/blog/vender-productos-unicos-nichos-mercado/#targetText=Un%20producto%20de%20nicho%20es,espec%C3%ADfico%20\(nicho%20de%20mercado\)](https://business.trustedshops.es/blog/vender-productos-unicos-nichos-mercado/#targetText=Un%20producto%20de%20nicho%20es,espec%C3%ADfico%20(nicho%20de%20mercado)).
- Arcila, A. (2019, 17 de marzo). *Chocolate Premium, la sorpresa colombiana*. Las 2 Orillas. Recuperado de <https://www.las2orillas.co/chocolate-premium-la-sorpresa-colombiana/>

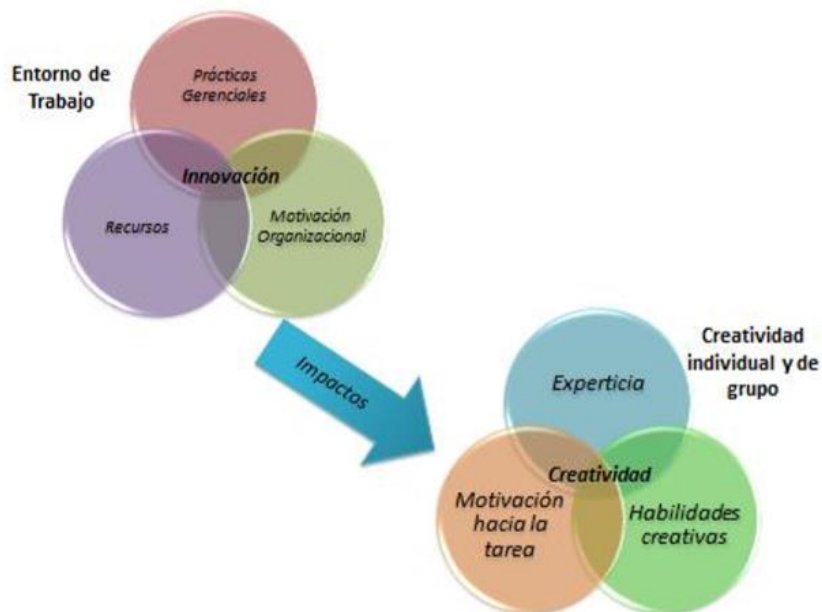
15. Anexos

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Michael Porter, On Competition (Adaptación y traducción propia)

Figura 2. Modelo de Creatividad e innovación.



Fuente: Amabile (1996) "Influencia del ambiente organizacional sobre la creatividad e innovación"

Anexo 1. “Prueba: Diagnóstico interno sobre cultura de innovación Empresarial”

BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN	Factores	Elementos	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	PUNTUACIÓN DE ELEMENTOS	PROMEDIO DE FACTORES	PROMEDIO DE BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN
Valores	Empresarial	hambriento	Tenemos un ardiente deseo de explorar oportunidades y crear cosas nuevas.			
		Ambigüedad	Tenemos un apetito saludable y tolerancia a la ambigüedad a la hora de buscar nuevas oportunidades.			
		Orientado a la acción	Evitamos la parálisis del análisis cuando identificamos nuevas oportunidades mediante la exhibición de un sesgo hacia la acción.			
	Creatividad	Imaginación	Fomentamos nuevas formas de pensar y soluciones desde diversas perspectivas.			
		Autonomía	Nuestro lugar de trabajo nos brinda la libertad de buscar nuevas oportunidades.			
		Juguetería	Nos deleitamos en ser espontáneos y no tenemos miedo de reírnos de nosotros mismos.			
	Aprendizaje	Curiosidad	Somos buenos haciendo preguntas en la búsqueda de lo desconocido.			
		Experimento	Estamos constantemente experimentando en nuestros esfuerzos de innovación.			
		Fallo OK	No tenemos miedo de fracasar, y tratamos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje.			
Comportamientos	Energizar	Inspirar	Nuestros líderes nos inspiran con una visión para el futuro y la articulación de las oportunidades para la organización.			
		Desafío	Nuestros líderes con frecuencia nos retan a pensar y actuar emprendedormente.			
		Modelo	Nuestros líderes modelan los comportamientos de innovación adecuados para que otros los sigan.			
	comprometerse	Entrenador	Nuestros líderes dedican tiempo a entrenar y proporcionar comentarios en nuestros esfuerzos de innovación.			
		Iniciativa	En nuestra organización, las personas de todos los niveles toman iniciativa proactivamente para innovar.			
		Apoyo	Nuestros líderes brindan apoyo a los miembros del equipo del proyecto durante los fracasos y las fallas.			
	habilitar	Influencia	Nuestros líderes utilizan estrategias de influencia apropiadas para ayudarnos a superar los obstáculos organizacionales.			
		Adaptar	Nuestros líderes son capaces de modificar y cambiar el curso de acción cuando sea necesario.			
		Arena	Nuestros líderes persisten en seguir las oportunidades incluso frente a la adversidad.			
Clima	Colaboración	Comunidad	Tenemos una comunidad que habla un lenguaje común sobre la innovación.			
		Diversidad	Apreciamos, respetamos y aprovechamos las diferencias que existen dentro de nuestra comunidad.			
		Trabajo en Equipo	Trabajamos bien juntos en equipos para capturar oportunidades.			
	Seguridad	Confianza	Somos consistentes en hacer realmente las cosas que decimos que valoramos.			
		Integridad	Cuestionamos decisiones y acciones que son incompatibles con nuestros valores.			
		Apertura	Somos capaces de expresar libremente nuestras opiniones, incluso sobre ideas no convencionales o controversiales.			
	Simplicidad	Sin burocracia	Minimizamos las reglas, las políticas, la burocracia y la rigidez para simplificar nuestro lugar de trabajo.			
		Responsabilidad	Las personas se responsabilizan de sus propias acciones y evitan culpar a los demás.			
		Toma de decisiones	Nuestra gente sabe exactamente cómo comenzar y mover iniciativas a través de la organización.			

BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN	Factores	Elementos	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	PUNTUACIÓN DE ELEMENTOS	PROMEDIO DE FACTORES	PROMEDIO DE BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN
Recursos	Gente	Campeones	Tenemos líderes comprometidos que están dispuestos a ser campeones de la innovación.			
		Expertos	Tenemos acceso a expertos en innovación que pueden apoyar nuestros proyectos.			
		Talento	Tenemos el talento interno para tener éxito en nuestros proyectos de innovación.			
	Sistemas	Selección	Tenemos los sistemas de reclutamiento y contratación adecuados para apoyar una cultura de innovación.			
		Comunicación	Contamos con buenas herramientas de colaboración para apoyar nuestros esfuerzos de innovación.			
		Ecosistema	Somos buenos aprovechando nuestras relaciones con proveedores y proveedores para perseguir la innovación.			
	Proyectos	hora	Damos a la gente tiempo dedicado para buscar nuevas oportunidades.			
		Dinero	Tenemos finanzas dedicadas a buscar nuevas oportunidades.			
		Espacio	Tenemos un espacio físico y/o virtual dedicado a buscar nuevas oportunidades.			
Procesos	Ideate	Generar	Generamos sistemáticamente ideas a partir de un vasto y diverso conjunto de fuentes.			
		Filtro	Filtramos y refinamos ideas metódicamente para identificar las oportunidades más prometedoras.			
		Priorizar	Seleccionamos oportunidades basadas en una cartera de riesgos claramente articulada.			
	Forma	Prototipo	Movemos oportunidades prometedoras rápidamente en la creación de prototipos.			
		Iterar	Tenemos bucles de retroalimentación eficaces entre nuestra organización y la voz del cliente.			
		Fallo inteligente	Detenemos rápidamente los proyectos en función de los criterios de error predefinidos.			
	capturar	Flexibilidad	Nuestros procesos están diseñados para ser flexibles y basados en el contexto en lugar de basados en la burocracia y la burocracia.			
		Lanzamiento	Rápidamente vamos al mercado con las oportunidades más prometedoras.			
		Escala	Asignamos rápidamente recursos para escalar iniciativas que muestran promesas del mercado.			
	Externos	Clientes	Nuestros clientes piensan en nosotros como una organización innovadora.			
Competidores		Nuestro rendimiento en innovación es mucho mejor que el de otras empresas de nuestra industria.				

Fuente: Business Horizons, “*Diagnosing a firm’s internal environment for corporate entrepreneurship*”, (Donald F. Kuratkoa, Jeffrey S. Hornsby & Jeffrey G. Covin, (2014), p. 57, 37-47).
Adaptación y traducción propia.