

Innovación colaborativa con ecosistemas: caso Grupo Energía Bogotá

Transformar vidas con energía sostenible y competitiva no es una tarea sencilla. Eso sí, existen empresas que no dejan de impulsar el desarrollo y el proceso de diferentes ciudades y países. Uno de esos casos es el de Grupo Energía Bogotá-GEB-, una multilatina con 126 años de experiencia en generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, y transporte y distribución de gas natural en países además de Colombia, como Perú, Brasil y Guatemala (Ver imagen 1). Su participación en toda la cadena energética se ha extendido a través de compañías propias, en las que se tienen acciones mayoritarias (controladas), como Transportadora de Gas Internacional (TGI), Cálidda, Contugas, entre muchas más, y participación en otras, con acciones minoritaria (no controladas) como ENEL, Vanti y Red Eléctrica del Perú (REP). Grupo Energía Bogotá, al igual que otras compañías con amplia trayectoria en dicho sector, como lo son EPM, ISA y Ecopetrol, también es una organización con economía mixta, es decir, originalmente fue estatal y gradualmente se fue privatizando. Al 2023 el 66% corresponde al Distrito Capital y el resto se encuentra en listado en bolsa y en inversionistas privados, principalmente en fondos de pensiones.



Imagen 1. Grupo Energía Bogotá ha logrado expandirse en distintos países de Latinoamérica. Tomado de la conferencia *Innovación colaborativa con ecosistemas: caso Grupo Energía Bogotá*

Esta multilatina cuyo propósito es mejorar vidas a través de la producción de energía sostenible y competitiva, al igual que generar valor para sus grupos de interés, le ha apuntado a la innovación como eje fundamental para avanzar hacia la transición energética. Es por ello que su estrategia de innovación se enfoca en las tendencias que determinarán

el futuro de la industria, así como a los lineamientos del plan estratégico corporativo. Antes de ahondar en la estrategia de innovación de GEB es importante resaltar que esta compañía cuenta con dos grandes mercados. El primero de ellos es la Transportadora de Gas Internacional-TGI-, que también es conocido como el transporte de gas por gasoductos más grandes de Colombia (55% de kilómetros). El segundo negocio es Enlaza, una filial que nació en el 2023 con el objetivo de administrar, operar y hacer mantenimiento de más del 20% de kilómetros de redes de transmisión, al que igual que de 32 subestaciones que llevan la energía desde donde se produce hasta los centros de consumo. Asimismo, es importante precisar que el Grupo cuenta con seis filiales que permiten su funcionamiento. Enlace y TGI, en Colombia; Electrodunas, Contuqas y Calida, en Perú, al igual que Conecta, en Guatemala.

Estrategia de innovación GEB

Tal y como se mencionó en renglones anteriores el propósito del GEB es mejorar vidas con energía sostenible y competitiva, es por ello que esta multilatina ha establecido cuatro pilares principales dentro de la estrategia a partir de las tendencias del sector. Ellos son: transmisión del mañana, gas para el futuro, ciudades inteligentes y generación sostenible. Sumado a esto, los directivos identificaron cuatro habilitadores principales que complementan dichos pilares, tal es el caso de digitalización e innovación, gobierno ágil y fortalecido sumado al talento y la cultura, impacto positivo social y ambiental, y un portafolio enfocado. Asimismo, desde GEB se basan en seis tendencias claves en el futuro de la industria energética, particularmente eléctrica y de gas (Ver imagen 2).



Imagen 2: Mejorar vidas con energía sostenible y competitiva es el objetivo que tiene el GEB. Tomado de la conferencia Innovación colaborativa con ecosistemas: caso Grupo Energía Bogotá

1. Impulso por las energías renovables y descentralización por las fuentes de energía.
2. Creciente complejidad de la red eléctrica.
3. El rol del gas como combustible para el futuro
4. Evolución hacia ciudades inteligentes.
5. ESG innovación y digital críticos para competir
6. Incremento de la presión regulatoria.

Este plan estratégico corporativo ha sido clave para que durante los dos últimos años el Grupo haya tenido una transformación en su estrategia de innovación, que ha pasado de ser espontánea, ad hoc y lenta, a convertirse en un proceso ágil, sistemático, sinérgico entre sus filiales, atrevido y sobre todo estratégico. Con ello buscan que las filiales y las unidades de negocio logren ser más colaborativas. El modelo de innovación de Grupo Energía Bogotá también tiene elementos que se relacionan con lo escrito sobre innovación en el Manual de Icontec ¹ y para ello, adoptaron una base estándar en la cual se apoyaron en la Cámara de Comercio de Bogotá y una de las primeras decisiones tomadas fue no contratar consultores, sino que el mismo equipo se dio a la tarea de pensar qué modelo se podía adaptar al GEB. Esta serie de factores fueron claves para concretar el modelo de innovación de esta multilatina, cuya definición es originar, madurar y materializar ideas con potencial innovador y de impacto para el GEB, sus filiales y grupos de interés, buscando dar respuesta a retos competitivos del futuro del sector de energía. Este modelo, además consta de seis pilares. A continuación, analizaremos en qué consiste cada uno de ellos (Ver imagen 3):



Imagen 3: En la gráfica se observan los seis pilares que hacen parte del modelo de innovación del Grupo Energía Bogotá. Tomado de la conferencia Innovación colaborativa con ecosistemas: caso Grupo Energía Bogotá

¹ La Norma Técnica Colombiana (NTC), conocida regularmente como normas Icontec, es utilizada en el ámbito académico para orientar los requisitos de presentación, estilo, edición y citación de trabajos escritos.

- **Estrategia de innovación:** Es la cabeza de estos seis pilares y cuenta con componentes fundamentales, como la definición de innovación, objetivos claros, gestión de portafolio, recursos y métricas. Respecto a los objetivos le apuntan a posicionar al Grupo como empresa altamente innovadora, mejorar el desempeño operativo de negocios, generar impacto económico, social y ambiental, fomentar mentalidad de innovación y emprendimiento y mejorar el desempeño administrativo. Otro de los elementos que hace parte de las estrategias es la gestión de portafolio, la cual está alineada con los focos de innovación. Para ello se debe definir estratégicamente el enfoque, en el caso de GEB es la transición energética, de la cual se derivan cuatro macrotendencias: digitalización, descarbonización, descentralización y electrificación. Estas tienen a su alrededor seis grandes focos: Industria 4.0 (analítica de datos, internet de las cosas, robótica, automatización y tecnologías inmersivas); Combustibles limpios (gases renovables, hidrógeno bajo en carbono, biogás, amoníaco, mezcla H2/GN y CCUS); Reducción de emisiones (reducción de fugas de metano, reducción de emisiones de REI y reducción de fugas FS6); redes inteligentes (FACTS, HVDC, optimización de uso de infraestructura, sustituto de infraestructura, modernización); Socialtech (soluciones para zonas no interconectadas, aprovechamiento de infraestructura, transmisión y transporte virtual) y Recursos energéticos distribuidos (generación distribuida, gestión de la demanda, movilidad sostenible, almacenamiento, fidelización y prosumidores).
- **Gobierno de innovación:** Este pilar está compuesto por una estructura de funciones, equipos y responsables. Lo anterior se da a través de un comité de innovación que tiene ejecutivos de la alta dirección del corporativo. Este es el organismo de más alto nivel y contribuye a tomar las mejores decisiones en materia de innovación.
- **Cultura de innovación:** Dentro de la hoja de ruta de cultura se tiene un programa de incentivos que está en proceso de ser implementado en el GEB y en todas sus filiales. Ahora bien, vale la pena precisar que la estrategia de cultura tiene los siguientes componentes: Comunidad, que busca la creación de entornos que faciliten la innovación; Mentalidad 10x que incentiva proyectos de innovación 10X y formación en competencias y habilidades de innovación; Lean y ágil que promueve procesos *lean* y ágiles para pilotos y la Creación de entornos seguros para innovar. Aquí es importante tener en cuenta que los componentes Mentalidad 10X y Lean y Ágil, han permitido diseminar y promover una cultura de innovación a lo largo del grupo y sus filiales. En este sentido, es importante enfatizar que desde el pilar de cultura, parte de lo que se busca es enfrentar a los equipos a nuevas maneras de hacer las cosas, ello a través de metodologías de innovación que propicien los procesos de experimentación rápidos y ágiles. Lo anteriormente mencionado permite que los equipos involucrados en el desarrollo de proyectos de innovación

entiendan que hay formas de fallar, rápido, ágil y “seguro” y que el fracaso es parte del proceso y de la lógica de iteración en la que se basa la metodología del GEB.

- **Proceso de Innovación:** Es un proceso iterativo diseñado para explorar, experimentar, validar y evitar escalamiento prematuro. Cada filial tiene sus propias actividades de innovación y desde lo corporativo existe un proceso ligero de innovación que consta de tres fases: *ideación*, en el que se registran las ideas; *incubación*, enfocado en negocio cualitativo (AN) y aprobación del equipo; y *demonstración*, encaminado a la decisión de escalamiento (filial).
- **Ecosistema de innovación:** Uno de los orígenes de esta idea se dio gracias a una investigación realizada por el MIT en donde se habla de la importancia de los ecosistemas de innovación, actores principales y cómo cada stakeholder tiene un papel importante en los ecosistemas. Este rol aporta al sistema de innovación y a la forma en la que se puede beneficiar dicho ecosistema, por lo general suele ser bidireccional. Aquí es importante tener en cuenta que el modelo de ecosistemas de innovación cuenta con cinco actores principales: *emprendedores o startups*, cuyo enfoque se basa en la **cultura e incentivos**, es decir, soluciones y oportunidades en la frontera de innovación, implementación ágil de innovaciones y acceso a talento especializado; *universidades*, en este caso se hace alusión al **capital económico, humano e infraestructura**, es por ello que se trabaja en el desarrollo de alianzas con top universidades que exploren diferentes mecanismos de conexión, asimismo, se busca resolver retos de mediano plazo que requieren de un capital intensivo en conocimiento; *gobierno*, en este caso se trabaja el **capital económico, demanda e infraestructura**, por ende, la premisa es la construcción conjunta de nuevos marcos normativos que habiliten la innovación tecnológica y nuevos modelos de negocio, al igual que tener acceso a recursos de gobierno para procesos de innovación; *entidades de capital de riesgo*, los aspectos a tratar son el **capital humano, la demanda y la infraestructura** y a raíz de ello se trabaja en el desarrollo de alianzas con fondo de inversión o riesgo para inversiones conjuntas o acceso a bases de datos, al igual que ampliar el pipeline² de empresas innovadoras; *corporativos o grandes empresas*, este actor se enfoca en el capital económico, donde se trabajan las buenas prácticas y lecciones aprendidas, al igual que desarrollos de proyectos conjuntos. Aquí también se sitúan programas de innovación abierta y emprendimiento corporativo, al igual que existe una conexión en los ecosistemas de innovación. Entender esto ha sido clave para que el Grupo priorice con qué ecosistemas y actores puede relacionarse y por ello, además de Colombia, ha trabajado en países como Perú, Guatemala y Brasil, habilidades locales para resolver ciertos tipos de problemas o buscar oportunidades. Cada ecosistema tiene su rol y por ende se trabaja y se priorizan las startups y emprendedores como el principal actor escogido para comenzar a madurar los esfuerzos de innovación de GEB. De la

² Canalización para el transporte a grandes distancias de gas, líquidos o sólidos pulverizados

misma manera el comprender la importancia de trabajar con los ecosistemas de innovación ha facilitado la colaboración. Ahora bien, es importante tener en cuenta que Grupo Energía Bogotá no cuenta con una tradición de investigación y desarrollo, a diferencia de otras compañías. Sin embargo, analizan las diferentes alternativas existentes para poder trabajar, incluso, se tienen retos de innovación abierta, laboratorios de innovación, incubadoras, aceleradoras, alianzas estratégicas y estrategia de capital emprendedor.

Emprendimiento corporativo

Este es un tipo de mecanismo para colaborar particularmente con startups. También existe el concepto de innovación abierta y la mejor forma para definirlo es el desarrollo del proceso de innovación en colaboración con personas o empresas externas a la organización. Para ello Grupo Energía Bogotá cuenta con una estrategia de cultura que busca invitar de manera permanente a que los equipos se enfrenten a nuevas formas de hacer las cosas, para así desarrollar habilidades y competencias de innovación. Al ser una estrategia transversal, que entiende desde diferentes frentes la generación de ideas y la participación en procesos de innovación, se les da relevancia a mecanismos como el intraemprendimiento, o la participación en proyectos, los cuales son importantes y permitidos dentro del desarrollo de la innovación. En la definición de emprendimiento corporativo en GEB también se tiene el concepto de Corporate Venturing, el cual sirve como marco para el diseño de programas que faciliten esa conexión con otras entidades a través de diferentes mecanismos como la adquisición de startups, los acuerdos estratégicos, las incubadoras corporativas o los recursos compartidos. De la misma manera se vienen llevando a cabo misiones de scouting, dos programas de Venture Client, un programa de retos de innovación abierta y hackatones con universidades. Justamente cuando se tiene un vínculo colaborativo con universidades uno de los temas que más despierta interés tiene que ver con la propiedad intelectual y aquí es importante señalar que este se aborda dependiendo de la complejidad de los proyectos y de la intensidad de conocimiento y generación que se prevé en cada uno. Es decir, la estrategia de colaboración con las universidades busca nuevas maneras de colaboración y tener relaciones programáticas con dichas entidades.

Ahora bien, en lo que tiene que ver con planeación y exploración está la posibilidad de participar en un fondo externo de Venture Capital y la materialización de un fondo corporativo. En la actualidad estas estrategias suelen ser más comunes y cada vez es menos usual observar a empresas trabajar única y exclusivamente con su departamento de investigación. Otra forma de estudiar lo que tiene que ver con emprendimiento corporativo es entenderlo en dos dimensiones ([Ver imagen 4](#)).

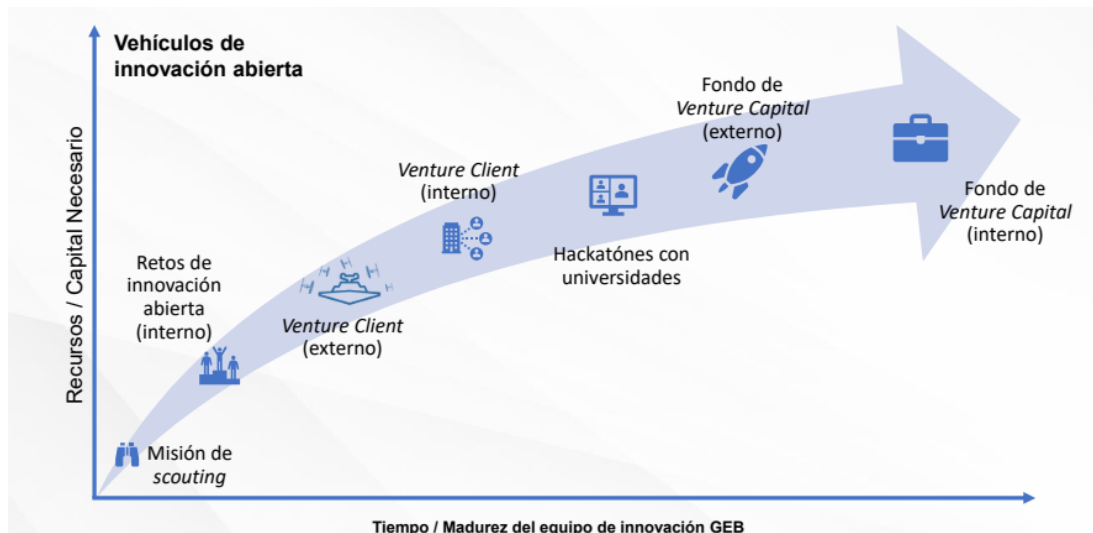


Imagen 4: En esta gráfica se observa la hoja de ruta de innovación abierta del GEB. Tomado de la conferencia Innovación colaborativa con ecosistemas: caso Grupo Energía Bogotá

La dimensión vertical es la intensidad y capital, es decir hay emprendimientos que requieren más capital que otros, mientras que la línea horizontal es subjetiva, en este caso se podría definir como el ciclo de vida de una idea. De esta manera se evidencia que hay mecanismos diseñados para etapas tempranas y maduras de las ideas. Grupo Energía Bogotá no había hecho esto deliberadamente y por ende estudiaron este tipo de vehículos para escoger y posteriormente enfocarse en demostrar el impacto que se podría lograr con algunos de los mecanismos. Este recorrido inició por unas misiones de scouting sencillas, buscando contactos con emprendimientos. Posteriormente se llevaron a cabo retos de innovación abierta, apoyándose de un operador externo. Este fue un programa netamente de GEB, en el que además sacaron sus propios retos de innovación abierta, consultando los retos desde el corporativo. El siguiente paso fue la realización del Venture Client, tanto interno, como externo. Estos programas tienen experiencias que realmente benefician a la organización y por ello se recomienda no comenzar operando el propio programa, sino iniciar con uno externo que alguien más opere, para así poder aprender. En el caso del Grupo Energía Bogotá han participado en el EPRI- Electric Power Research Institute, un programa norteamericano de investigación y desarrollo sin ánimo de lucro, con presencia global que conduce a un programa de cliente pionero con la participación de 17 empresas de servicios públicos. Aquí es importante precisar que GEB ha sido la única latinoamericana participe de este evento y la experiencia en el mismo fue clave para la creación del primer programa de cliente pionero que se ha realizado en Colombia.

Equipo de trabajo

El equipo de innovación de GEB en lo corporativo está conformado por cuatro personas. Este comité se reúne aproximadamente cada 2 meses y consta de dos capítulos como lo son electricidad y gas. Ahora bien, es importante tener en cuenta que una de las claves para

lograr resultados positivos es la conexión de dicho comité con las seis filiales, de las cuales solo una de ellas cuenta con un equipo de innovación, mientras que las cinco restantes tienen una función de innovación con personas que tienen roles compartidos (Ver imagen 5).

- **Gerente de innovación:** Tiene más de diez años de experiencia en I+D+i en la industria eléctrica, con conocimientos específicos en regulación, mercados de electricidad, energías renovables, almacenamiento, recursos energéticos distribuidos, tecnologías de transmisión y distribución de electricidad.
- **Gestora de ecosistemas de innovación:** Su experiencia es de más de 12 años en gestión de programas de emprendimiento en universidades y organizaciones del ecosistema.
- **Gestora de innovación:** Cuenta con más 15 años de experiencia en innovación en empresas del sector de salud, farmacéutico, consumo masivo y consultoría en gestión de sistemas de innovación e identificación de oportunidades de crecimiento en las empresas.
- **Asesor de planeación estratégica:** Su trayectoria es de más de 12 años en planeación estratégica y desarrollo de negocios. De la misma manera tiene experiencia en organizaciones públicas y privadas en temas de planeación, innovación, evaluación y gestión financiera de proyectos, inteligencia de mercados y análisis de inversiones.

Nuestro Equipo GrupoEnergíaBogotá 27

Construimos un equipo con amplia experiencia en temas de innovación y emprendimiento

 Daniel Muñoz Gerente de Innovación	<p><u>Maestría y PhD</u> <u>Electrical and Computer Engineering</u></p> <p>+10 años de experiencia en I+D+i en la industria eléctrica con conocimientos específicos en regulación, mercados de electricidad, energías renovables, almacenamiento, recursos energéticos distribuidos, y tecnologías de transmisión y distribución de electricidad.</p>	 Liliana Feghali Gestora de Innovación	<p><u>PhD Dirección y Administración de Empresas y Maestría en Mercadeo</u></p> <p>+15 años de experiencia en innovación en empresas del sector de salud, farmacéutico, consumo masivo y consultoría en gestión de sistemas de innovación e identificación de oportunidades de crecimiento en las empresas.</p>
 Laura López Gestora de Ecosistemas de Innovación	<p><u>MBA en Negocios Internacionales</u></p> <p>+12 años de experiencia en gestión de programas de emprendimiento en universidades y organizaciones del ecosistema. Liderazgo de comunidades de emprendedores, desarrollo de política pública en emprendimiento y relacionamiento estratégico con el ecosistema de emprendimiento en LA.</p>	 Julian Santamaría Asesor de Planeación Estratégica	<p><u>MBA y Candidato a Master en Gestión de Energías Renovables</u></p> <p>+12 años en planeación estratégica y desarrollo de negocios, experiencia en organizaciones públicas y privadas en temas de planeación, innovación, evaluación y gestión financiera de proyectos, inteligencia de mercados y análisis de inversiones.</p>

Imagen 5: Cuatro personas conforman el equipo de innovación de Grupo Energía Bogotá. Tomado de la conferencia *Innovación colaborativa con ecosistemas: caso Grupo Energía Bogotá*

Actores del ecosistema en GEB

El ecosistema de innovación del Grupo Energía Bogotá se encuentra conformado por una serie de actores que analizaremos a continuación:

- **Startups:** Desde GEB se han trabajado con más 200 empresas emergentes, no en el proceso inicial de scouting, sino en la postulación al programa. También se han desarrollado 13 pilotos con startups, al igual que tres programas de innovación abierta.
- **Universidades:** Se viene trabajando el tema de vigilancia tecnológica, de la misma manera se han desarrollado tres proyectos de I+D+I, al igual que hackatones.
- **Otras colaboraciones:** Se ha tenido la participación en la aceleradora Climatech, la cual está enfocada en la transición energética y en la economía. También se ha tenido participación en programas de retos con el gobierno de Israel e Innpulsa.
- **Otros corporativos:** Ha sido posible lograr acuerdos de colaboración con ENEL³, también se han llevado a cabo socializaciones de buenas prácticas de innovación y Venture capital, al igual que se han realizado pruebas de concepto de analítica.

Portafolio de servicios de innovación

Para esta compañía una de las ideas más potentes de trabajar con startups ha sido la priorización de estas. Un claro ejemplo del resultado de los programas se refleja en el 2022, año en el que se realizaron 12 pilotos con startups de todo el mundo. De hecho, dos de ellos en la actualidad están siendo escalados. Ahora bien, es importante precisar que a nivel corporativo el Grupo tiene un proceso ‘stage-gate’ de tres fases que opera como un mecanismo de filtrado y priorización, es decir, los proyectos de mayor impacto potencial pasan el proceso de innovación con más facilidad, volviéndose un filtro natural. No se le da mucha relevancia a diferenciar las ideas de innovación de los proyectos de innovación, más allá de distinguir la etapa en la que se encuentran y por eso todo su embudo o ‘pipeline’ de ideas y proyectos son considerados portafolio de innovación. La asignación de recursos por parte del corporativo está atada a la fase en la que se encuentran y dicho paso de fase requiere de instancias aprobatorias con un nivel de exigencia incremental y acorde con los recursos a asignar. En concreto, en la primera fase (ideación) sólo hay dedicación de tiempo de colaboradores, en la segunda (incubación) hay dedicación de tiempo y recursos económicos para experimentación, y en la tercera (demostración) hay dedicación de tiempo y recursos económicos para demostración o experimentación a escala de pilotos. Todas estas fases tienen una serie de hitos a cumplir como lo son: registro de ideas, casos de negocio cualitativo y aprobación de equipo de trabajo, casos de negocio cuantitativo (AN) y aprobación del Comité de Innovación y decisión de escalamiento (filial) ([Ver imagen 6](#)).

³ Empresa multinacional productora y distribuidora de energía eléctrica y de gas

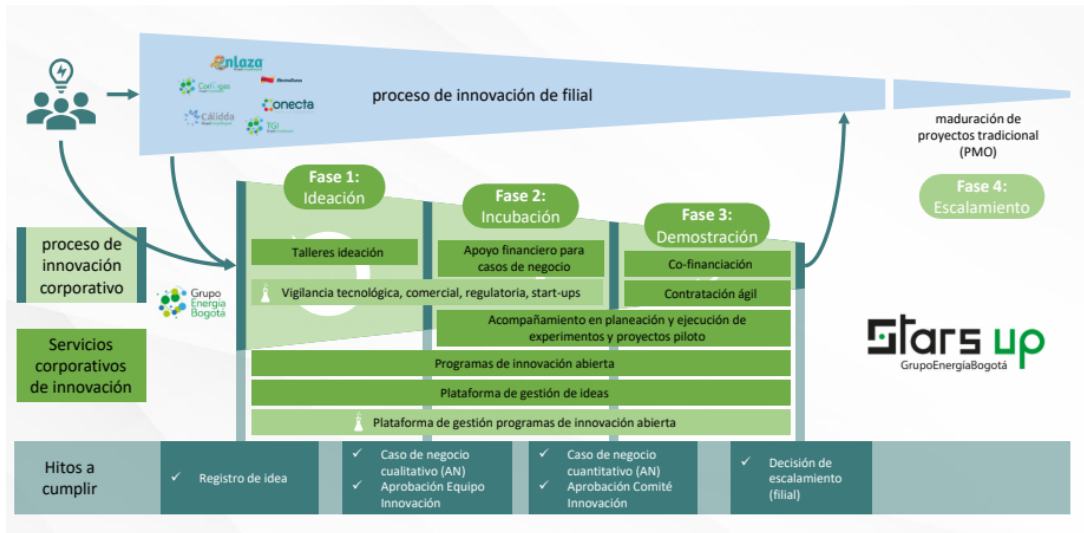


Imagen 6: Aquí observamos el portafolio de servicios corporativos del GEB. Tomado de la conferencia Innovación colaborativa con ecosistemas: caso Grupo Energía Bogotá

Aprendizajes y retos

Si bien el Grupo Energía Bogotá ha logrado resultados importantes en sus más de 125 años de historia, el camino no ha sido fácil y con el paso de los años han debido sortear una serie de barreras:

- **Miedo al fracaso:** Se ha evidenciado que cuando se habla de experimentos tipo piloto los trabajadores tienen un choque cultural por el temor a fracasar. Sin embargo, este proceso está pensado para experimentar de manera rápida, ágil y en pequeña escala, y los equipos, más que las ideas, son acompañados para que puedan soportar la viabilidad de las ideas iterando sus soluciones. Esto hace que el proceso esté enfocado en iterar de manera constante para mitigar grandes fracasos, al igual, que se encuentra orientado a acompañar a los equipos para que entiendan que desde los procesos de experimentación e iteración el fracaso es posible y es parte del proceso.
- **Rotación de ejecutivos líderes:** El cambio de ejecutivos líderes supone, en muchos casos, volver a empezar los procesos que ya se tienen adelantados.
- **Magnitudes de proyectos:** Tener grandes proyectos e inversiones y darles la misma magnitud a proyectos más pequeños ha detonado en que los ciclos de innovación sean más largos.
- **Exploración y experimentación:** Las filiales están acostumbradas a proyectos grandes, pero, no se piensa antes de llegar a una inversión cómo está, o cuál es el proceso que se debería hacer para validar que el proyecto sea escalable.
- **Poca respuesta en convocatorias:** Ha sido común tener poca respuesta del ecosistema al momento de realizar convocatorias dirigidas a startups. De eso se ha

aprendido que este es un proceso de maduración, por ende, se deben acelerar los ecosistemas de los países en los que se tiene presencia.

Lo hecho por Grupo Energía Bogotá demuestra la importancia de relacionarse con diferentes ecosistemas de innovación. No en vano, en el 2022 resultaron más de diez iniciativas colaborativas que involucraron aproximadamente 15 actores de manera directa y cerca de 30 de forma indirecta, reafirmando así la importancia de trabajar en red para desarrollar nuevas soluciones aprovechando las capacidades de otros. Sin embargo, la premisa es seguir impactando positivamente, es por ello que esta compañía se encuentra enfocada en funciones de investigación y desarrollo que tengan suficiencia financiera. En este caso le apuntan a tener una filial dedicada a la innovación, por lo que consideran que la inversión en startups puede ser un elemento clave para ello. En este orden de ideas, el Corporate Venture Capitals puede traer beneficios estratégicos por la conexión con empresas emergentes gracias al involucramiento en nuevos modelos de negocio.

Enlace recomendado:

https://innovation.mit.edu/assets/MIT-Stakeholder-Framework_Innovation-Ecosystems.pdf

Conferencista

Daniel Muñoz es ingeniero eléctrico de la Universidad de los Andes. Se ha desempeñado como consultor y modelador de mercados de energía, Tiene más de 14 años de experiencia combinada en investigación académica e industrial en la industria de la energía eléctrica, centrado en el modelamiento, política y aspectos regulatorios de mercados mayoristas, renovables, almacenamiento, recursos de energía distribuida, tecnologías de última milla (grid edge), y T&D de electricidad. Actualmente se desempeña como gerente de innovación del Grupo Energía Bogotá.



En este código QR podrás escuchar nuestro pódcast Innovando a pedalezos y conocer más sobre el caso de Grupo Energía Bogotá.