

**¿Cómo consolidar una cultura de innovación que promueva la transformación y
competitividad?**

Caso de estudio: Central Cervecera de Colombia

Luisa Fernanda Caro Camargo

Andrés Amórtegui Daza

Maestría en Administración de Empresas-MBA

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Bogotá

2023

¿Cómo consolidar una cultura de innovación que promueva la transformación y competitividad?

Caso de estudio: Central Cervecera de Colombia

Luisa Fernanda Caro Camargo

Andrés Amórtegui Daza

Tutor

Sandra Rodriguez Remarchuk

Maestría en Administración de Empresas-MBA

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Bogotá

2023

Contenido

Resumen.....	6
1. Introducción.....	7
1.1 Pregunta de Investigación	12
1.2 Objetivo General	12
1.3 Objetivos Específicos.....	12
2. Marco Teórico	13
2.1 Casos de éxito conocidos de implementación cultura de innovación.....	13
2.2 ¿Qué es cultura organizacional?	16
2.3 ¿Qué es innovación?.....	17
2.4 ¿Por qué es importante generar una cultura de innovación?	17
2.5 ¿Por qué es importante Gestionar el cambio?	21
2.5.1 Fase 1 -Preparando el cambio (Metodología Prosci).....	21
2.5.2 Fase 2 -Gestionando el cambio (Metodología Prosci).....	25
2.5.3 Fase 3 -Reforzando el cambio el cambio (Metodología Prosci).....	27
2.6 ¿Cómo gestionar el cambio a nivel individual para movilizar los cambios organizacionales?	28
2.7 ¿Cómo movilizar un cambio o transformación organizacional?	29
2.8 Modelo de gestión del talento con base en las competencias	30
2.8.1 ¿Cómo gestionar las conductas del equipo a través de las COMPETENCIAS?.....	32
3. Metodología.....	35
4. Resultados.....	37
4.1 Desarrollo Fase I: Diagnóstico de necesidades y contexto actual	37
4.1.1 Encuesta de Diagnóstico de Innovación	37
4.1.2 Hallazgos y Conclusiones Encuesta.....	39
4.2 Desarrollo Fase II: Presentación de hallazgos	44
4.3 Desarrollo Fase III: Propuesta del modelo de desarrollo de capacidades y plan de transformación cultural (competencias, gestión del cambio y palancas de transformación).....	45
4.3.1 Modelo de desarrollo de competencias.....	45
4.3.2 Modelo de transformación cultural	47
5. Conclusiones.....	58
Referencias.....	60

Índice de Tablas

Tabla 1 Significado ADKAR (por sus siglas en inglés).....	28
Tabla 2 Proceso para la construcción de competencias	31
Tabla 3 Encuesta de Diagnóstico de Innovación.....	38
Tabla 4 Cobertura por Unidad Organizativa encuesta	39
Tabla 5 Modelo de Competencias para incentivar la cultura de innovación.....	46
Tabla 6 Actividades Plan de desarrollo	47
Tabla 7 Plan de Formación.....	53
Tabla 8 Plan de Comunicación.....	54
Tabla 9 Modelo de Palancas de transformación cultural sugeridos para la compañía.....	56

Índice de Figuras

Figura 1 Cadena de Valor Central Cervecera.....	10
Figura 2 Atributos Organizacionales Central Cervecera	11
Figura 3 Las 50 compañías más innovadoras del 2021	18
Figura 4 Lo que buscan las empresas con su innovación	19
Figura 5 Ranking de las 30 empresas más innovadoras en Colombia 2021	20
Figura 6 Fase 1- Preparando el cambio (Modelo Prosci)	22
Figura 7 Evaluación Características del Cambio (Modelo Prosci)	22
Figura 8 Evaluación Prosci Atributos de la Organización	24
Figura 9 Evaluación de los riesgos del Proyecto Prosci	25
Figura 10 Fase 2-Preparando el Cambio (Modelo Prosci)	26
Figura 11 Fase 3-Reforzando el Cambio (Modelo Prosci)	27
Figura 12 Los 5 elementos del Modelo ADKAR	28
Figura 13 Modelo Palancas transformación cultural Change Of Américas.....	30
Figura 14 Modelo de evaluación competencia técnicas	34
Figura 15 Modelo Evaluación Competencias Funcionales.....	34
Figura 16 Resultados encuesta capítulo 1-Estrategia de Innovación.....	40
Figura 17 Resultados encuesta capítulo 2-Recursos para Innovar	41
Figura 18 Resultados encuesta capítulo 3-Procesos de Innovación	42
Figura 19 Resultados encuesta capítulo 4-Portafolio de Innovación.....	43
Figura 20 Resultados encuesta capítulo 5-Tipos de Innovación.....	44
Figura 21 Evaluación de riesgos gestión del cambio.....	49
Figura 22 Evaluación de impacto por grupo en cada uno de los 10 aspectos de negocio	50
Figura 23 Distribución del impacto del cambio.....	50
Figura 24 Impacto por grupo	51
Figura 25 Resultados Assesment ADKAR Central Cervecera	51

Resumen

Central Cervecera es una compañía de origen local que inicia sus operaciones en 2015 con el propósito de dinamizar el mercado cervecero en Colombia, compitiendo directamente con un único jugador en el escenario que tiene una trayectoria de más de 100 años en el mercado nacional, que lo posiciona como líder de la categoría.

En la consolidación de un nuevo negocio, Central Cervecera se ha enfocado en la construcción de su modelo operativo para ser competitivo, alcanzando importantes logros durante sus primeros años, como lo han sido la construcción de una cervecería local, el diseño y lanzamiento de marcas propias y la consolidación de equipos para avanzar en su estrategia de crecimiento.

La innovación en el negocio ha estado enmarcada en los procesos industrial (desarrollo de producto) y de mercadeo (desarrollo de portafolio), pero no se ha desarrollado una cultura de innovación transversal a todos los procesos y equipos que fomente la creatividad y mejora continua, como un atributo que impulse nuevas y mejores formas de alcanzar los resultados.

Este proyecto contiene un diagnóstico de la percepción actual de la cultura de innovación en la compañía, así como una propuesta de herramientas (modelo de competencias, gestión cambio y movilización cultural) que permitan fortalecer la cultura de innovación en las actuales dinámicas de trabajo, para alcanzar resultados de forma ágil y sostenible.

Palabras claves:

Cultura de innovación, competencias, gestión del cambio, transformación cultural, liderazgo, dinámicas de trabajo.

1. Introducción

El mercado de la cerveza en Colombia representa anualmente unos 26 millones de hectolitros vendidos y la generación de unos 8 billones de pesos a la industria (Central Cervecera de Colombia, 2020). Central Cervecera de Colombia, en adelante “la compañía”, nace en el 2014 con el propósito de dinamizar el mercado de la cerveza en Colombia y con la inspiración de construir experiencias memorables para clientes y consumidores, con productos innovadores y de alta calidad (Central Cervecera de Colombia, 2021).

El mercado de la cerveza en Colombia es un reto de gran magnitud para Central Cervecera, dado que su competidor (Bavaria) ha representado un monopolio por años y tiene un destacado poder de marcas. A cierre de 2021, Central Cervecera ha logrado alcanzar un 6,8% de participación (Central Cervecera de Colombia, 2021), un número histórico para la categoría y un hito, entendiendo que lleva apenas 3 años con producción local y desde el lanzamiento de su primera marca local, Andina.

Para la creación de Central Cervecera, se invirtieron más de 360 millones de dólares, producto de la alianza entre Postobón y CCU (Compañías Cervecerías Unidas de Chile). De los socios nacieron las fortalezas y las ventajas competitivas de la compañía:

- Postobón con su capacidad comercial, logística y de distribución, soportó el desarrollo de territorios y cobertura nacional, apalancados en su experiencia en el mercado.
- CCU con su conocimiento en el mundo cervecero y capacidad técnica, guio los estándares de clase mundial en procesos productivos y el acceso a las credenciales y poder de un portafolio global.

Dentro del desarrollo de la estrategia corporativa de la compañía, la innovación de portafolio e innovación en los procesos productivos, han sido clave para dar los primeros pasos y consolidar las bases del negocio:

Innovación de portafolio:

Para consolidar un portafolio que sea competitivo y que permita ejecutar una estrategia comercial que facilite la conquista de clientes y consumidores, la compañía inicialmente comercializó las marcas licenciadas de sus socios (Heineken, Miller Lite, Tecate) mientras se construía la planta cervecera local. Una vez se puso en marcha la primera cervecería de la compañía, se inició el desarrollo de portafolio:

- Andina: Primer desarrollo de innovación de portafolio y la primera marca local de la compañía, que nació producto de estudios de consumidores y tendencias locales y globales de consumo. Una marca de cerveza con un líquido desarrollado con talento interno.
- Andina Light: Desarrollo de innovación a partir de la marca Andina y con un líquido más ligero y modificaciones en la cantidad de alcohol.
- Natumalta: Desarrollo de innovación para participar en la categoría de malta, con un líquido innovador respecto a la disminución de azúcar y la inclusión de ingredientes naturales.

Así mismo, las marcas licenciadas con sus plataformas globales también promueven la innovación como, por ejemplo, Heineken promueve a través de experiencias como el BLADE, un dispensador de barril compacto diseñado para servir la cerveza perfecta y de primera calidad en cualquier lugar. Esta herramienta no requiere espacio de bodega de pub o instalaciones de refrigeración (Central Cervecería de Colombia, 2019).

Innovación proceso productivo:

Según el equipo de Sostenibilidad de la compañía (Central Cervecería de Colombia, 2019), la planta productora de Central Cervecería es la cervecería más moderna y sostenible de Latinoamérica, ubicada en Sesquilé (Cundinamarca), con capacidad de producción de más

de 3 millones de hectolitros está comprometida con la sostenibilidad, a través de la incorporación de innovación y estándares de clase mundial:

- Se han incluido procesos para impulsar la reducción de “la huella de carbono”, a través de un sistema de agua sobrecalentada que requiere menor consumo del recurso.
- Se ha priorizado “ahorro energético” con la dotación de paneles solares, un diseño bioclimático en las instalaciones y un sistema de enfriamiento con agua y etanol.
- Se han adelantado proyectos de innovación en la implementación de tecnología de filtración de agua por membranas, la cual no genera residuos y disminuye en impacto al ambiente y las comunidades.
- Se ha priorizado el “ahorro hídrico” con sistemas de recuperación de agua de los sistemas productivos y uso de agua de lluvia.

COLCIENCIAS destacó a la compañía en la categoría ‘Innovación de Proceso’, por la implementación de una tecnología pionera en el país con la que se logró disminuir los consumos energéticos e insumos en los servicios industriales de calentamiento y refrigeración.

Si bien, la compañía es una organización “joven”, es necesario desarrollar en los equipos un modelo de innovación corporativo que transforme la forma de cómo se hacen las cosas bajo las premisas de:

- El enfoque de innovación ha estado dirigido en portafolio de procesos productivos, los cuales cuentan con unas directrices y alcances respectivos, por lo tanto, este estudio de caso tiene como objetivo diagnosticar y definir las herramientas necesarias para implementar un modelo de innovación corporativo que sea transversal a todos los procesos y equipos de la organización.

- Existe una necesidad de transformar la “mentalidad” de los colaboradores para facilitar el logro de los resultados de manera ágil y sostenible, encontrando nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- La innovación en la compañía es necesaria para mejorar la competitividad en el mercado y la conquista de clientes y consumidores en el contexto actual del negocio, dado que requiere ofrecer experiencias memorables, modelos de atención y servicios diferenciados y tiempos de distribución cada vez más reducidos.

La estrategia de la compañía ha declarado una Cadena De Valor como el modelo definido para impulsar el valor de las marcas en el mercado y las categorías que participa. Es decir, dimensionar las capacidades organizacionales para diferenciarse, ser relevantes y ganarse la preferencia y consideración de los consumidores en un entorno dinámico y competitivo. (Central Cervecera de Colombia, 2021)

Figura 1 Cadena de Valor Central Cervecera



Nota: Esta figura muestra la cadena de valor que se ha establecido en la compañía, donde se observa que el consumidor y el Shopper (comprador) son el centro del negocio y todas las estrategias y procesos están enfocadas en ganarse su preferencia (Consumidor) e impulsar su fidelidad (Shopper) (Central Cervecera de Colombia, 2021).

Así mismo, la compañía ha definido los atributos organizacionales, como las capacidades de los equipos y las características de las formas de trabajo, para poder cumplir con la cadena de valor planteada:

Figura 2 *Atributos Organizacionales Central Cervecera*



Nota: Esta figura muestra los atributos organizacionales definidos por la compañía con el detalle de los comportamientos asociados que enmarcan las dinámicas de trabajo e interacciones del equipo al interior de la compañía y con los grupos de interés (Central Cervecera de Colombia, 2021).

Como se aprecia, uno de los atributos declarados para apalancar la estrategia de la compañía, a través de la cultura, es la innovación y, por eso, se hace necesario consolidar un proceso corporativo que sea transversal y defina el marco de acción, herramientas, experiencias y retos.

1.1 Pregunta de Investigación

¿Cómo consolidar una cultura de innovación corporativa para crear valor desde la contribución de cada uno de los roles y generar dinámicas de creatividad, ideación, exploración y mejora continua?

1.2 Objetivo General

Elaborar una propuesta de herramientas y un diagnóstico de la percepción actual de la cultura de innovación en la compañía, con el propósito de fortalecerla en las actuales dinámicas de trabajo.

1.3 Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de madurez y apropiación de la cultura de innovación en la compañía.
- Proponer un modelo de competencias enfocado en incentivar los atributos de innovación.
- Diseñar una estrategia de gestión del cambio que facilite la movilización al estado deseado.
- Movilizar las principales iniciativas, recursos y procesos (palancas) que faciliten la transformación de la cultura.

2. Marco Teórico

Para poder cumplir con el objetivo de este trabajo, necesitamos profundizar en conceptos que nos refuercen la idea de la importancia de la cultura de innovación en una organización y las mejores herramientas, a nivel teórico, que permitan fortalecerla.

2.1 Casos de éxito conocidos de implementación cultura de innovación

Es importante como abre bocas revisar los casos de éxito al implementar una cultura de innovación en las organizaciones, que han permitido destacarse de sus competidores y tener un crecimiento exponencial, volviéndose referentes sus respectivas industrias.

- Netflix: Es la compañía que revolucionó el servicio de streaming y ha cambiado los hábitos de consumo de entretenimiento en casa (Martinez J. M., 2021), volviéndose líder mundial con más de 208 millones de suscriptores; pero esto lo logró en gran parte a la implementación de una cultura de innovación al interior de la organización, conforme a un artículo publicado en (Rankmi, 2019), Netflix, en el 2006 creó el Premio Netflix, premiando con un millón de dólares al grupo de desarrolladores que logrará mejorar el algoritmo de recomendación de películas en un 10%, incentivando la innovación y colaboración entre los diferentes miembros del equipo para lograr los objetivos y a su vez la rentabilidad de la compañía.
- Pixar: Es la compañía que dio la vuelta al mundo de animación digital, antes de Pixar las películas animadas se hacían a mano; pero esto fue posible creando una cultura de creatividad al interior de la organización, permitiendo a sus desarrolladores cuestionar constantemente la forma de hacer las cosas, fomentando espacios colaborativos y recursos para innovar (Rankmi, 2019).
- Google: Ha sido una de las compañías, más reconocidas a nivel mundial impulsando la innovación, fomentando la creatividad y pensamiento no convencional (Rivera,

2023), De acuerdo con (Caribe Exponencial, 2021), Google ha basado su cultura en fundamentos como :

- Innovación frecuente, mediante la creación de espacios que permiten el libre desarrollo de ideas, para que cada colaborador trabaje en pro de la innovación y creatividad.
- Orientación al resultado, la compañía da varios beneficios como horarios flexibles, comidas gratuitas, espacios amigables, espacios de recreación, lo que se ve reflejado en mayor eficiencia y rentabilidad.
- Amazon: Se ha convertido en el líder indiscutible que ha transformado la logística, y la experiencia al cliente con enfoques innovadores, (Rivera, 2023), Amazon sustenta su cultura de liderazgo innovador en 14 principios, que son de aplicación diaria en el trabajo, entre estos principios se puede resaltar: (Inusual, 2019):
 - Responsabilidad. Los líderes son dueños de lo que hacen. Toman responsabilidad y se hacen cargo de sus decisiones.
 - Inventar y simplificar. Se requiere fomentar la innovación y la invención. Igualmente, encontrar formas de simplificar.
 - Los líderes tienen buen juicio y buenos instintos, buscan perspectivas diversas y trabajan para cuestionar sus creencias.
 - Aprender a sentir curiosidad. Los líderes nunca terminan de aprender y persiguen ser mejores cada día. Tienen curiosidad sobre las nuevas posibilidades y actúan para explorarlas, aceptan que no hay cultura del liderazgo sin cultura de aprendizaje.
 - Contratar y desarrollar lo mejor. Cada nuevo colaborador contratado, así como cada nuevo colaborador promovido, debe ensanchar nuestras expectativas de lo que consideramos bueno.

- Insistir en los más altos estándares. Los líderes tienen estándares implacablemente altos, que pueden incluso llegar a parecer excesivos. Exigen e impulsan productos, servicios y procesos de alta calidad, y se aseguran de que los defectos no se envíen y que los problemas se solucionen de forma definitiva.
- Pensar en grande. Pensar en pequeño es una profecía autocumplida. Los líderes crean y comunican una dirección audaz que inspira resultados. Piensan de manera diferente y buscan sin cesar nuevas formas de atender a los clientes.
- Actuar rápido. Muchas decisiones y acciones son reversibles y no necesitan un estudio exhaustivo. Si queremos ser los primeros, debemos golpear primero y, para ello, hay que tomar riesgos. “Valoramos la toma de riesgos calculada”, afirman desde Amazon.
- Eficiencia y Austeridad. Lograr más con menos. Las restricciones generan ingenio, autosuficiencia e invención.
- Ganar confianza. Los líderes escuchan atentamente, hablan con franqueza y tratan a los demás con respeto.
- Sumergirse profundamente. Los líderes operan en todos los niveles, permanecen conectados a los detalles, auditan con frecuencia y son escépticos cuando las métricas difieren.
- Tener carácter. Los líderes están obligados a desafiar respetuosamente las decisiones cuando no están de acuerdo, incluso cuando hacerlo es incómodo o agotador. Los líderes tienen convicción y son tenaces y no se comprometen por el bien de la cohesión social.
- Entregar resultados. Los líderes se centran en los insumos clave para su negocio y los entregan con la calidad adecuada y de manera oportuna.

Entendiendo estos casos de éxito, donde la implementación de una cultura de innovación ha sido clave para su éxito, vamos a revisar los conceptos aspectos clave para realizar un adecuado proceso de implementación:

2.2 ¿Qué es cultura organizacional?

La cultura organizacional corresponde a los valores, hábitos, costumbres, formas de hacer las cosas, formas de comunicarse, que surgen al interior de todas las organizaciones y que son su ADN y su sello de identificación ante otras organizaciones, como lo indica (Martinez, 1991):

La cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que suponen tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar.

Pero como todo ente vivo, las organizaciones cambian con el tiempo y por lo tanto su cultura también se modifica en respuesta a estos cambios, que son necesarios para el desarrollo corporativo, como lo indica (Mendez, 2018), “aferrarse a una vieja filosofía de la empresa nos ubica en una posición de estancamiento, para nada saludable en los tiempos actuales, en la que múltiples factores median en las relaciones sociales y de producción a escala global, regional, nacional local”

2.3 ¿Qué es innovación?

Resaltamos las siguientes definiciones más difundidas sobre innovación, información tomada de (Definiciones de Innovación, pág. 2)

-Manual de Oslo 3ª Edición: Es la puesta en obra de un producto, bien o servicio, de un proceso nuevo o sensiblemente mejorado, de un nuevo método de comercialización o de organización de la empresa o de las relaciones existentes.

-Goodman: Es el conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar que conduce a la introducción con éxito en el mercado, por 1ª vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.

-Drucker: Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces la dota de valor económico.

2.4 ¿Por qué es importante generar una cultura de innovación?

“Tradicionalmente, la mayoría de los negocios son como fábricas. La gente hace muchas cosas de forma similar y las fábricas han sido mayoría en la economía. Y eso gira en torno a seguir las reglas, replicar los procesos...”. Así lo mencionan (Meyer & Hastings, 2020), quienes relatan la experiencia de Netflix, una compañía que ha demostrado el impacto de un experimento cultural que transformó la visión de las formas de trabajo en los equipos, los estilos de liderazgo, la colaboración, la gestión del talento y productividad, a través del poder de la reinención y de implementar una cultura corporativa que prioriza la creación y desarrollo de ideas para entender los entornos volátiles y adaptarse a ellos para seguir siendo competitivos.

Conforme al listado de las 50 compañías más innovadoras del año BCG (Boston Consulting Group, 2021), una de las principales características de las organizaciones que lideran el ranking es tener mayor diversidad de género y étnica en su liderazgo, para impulsar el desempeño organizacional y responder rápidamente a las necesidades del mercado, cómo lograron hacerlo Pfizer o Moderna con el desarrollo y producción de vacunas en contra del Covid-19, Pepsi en sus estrategias para llegar a los consumidores directamente e identificar sus necesidades, Siemens o GE (General Electric Corporation) que incorporaron robustos modelos de analítica de datos e inteligencia artificial, Adidas que optimizó sus modelos comerciales y de distribución con herramientas digitales.

Figura 3 Las 50 compañías más innovadoras del 2021

Exhibit 3 - The 50 Most Innovative Companies of 2021



Nota: Esta figura muestra el listado elaborado por BCG de las 50 empresas más innovadoras en 2021. Tomado de (Boston Consulting Group, 2021, pág. 5).

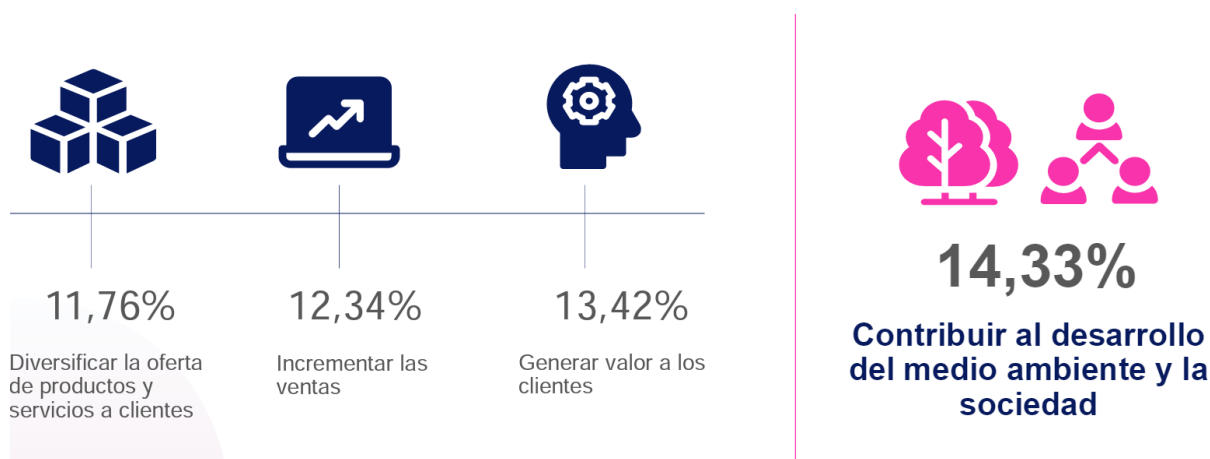
Es importante delimitar los niveles de innovación que se buscan desarrollar en las organizaciones, conforme a (O'Reilly III & Tushman, 2004), los niveles de innovación en las organizaciones son:

- Incremental: Mejoras en sus productos y operaciones existentes.
- Evolutiva: Avances tecnológicos o de procesos para cambiar algún elemento del negocio.
- Disruptiva: Avances radicales que alteran la base de la competencia en la industria.

Aunque las innovaciones puedan tener diferentes objetivos, siempre estarán enfocadas en capturar nuevos segmentos o mercados de clientes o consumidores, o de desarrollar las capacidades e impacto a clientes actuales y mejoras de procesos.

En el contexto nacional, según la Asociación Nacional de Industriales (ANDI, 2022), resaltamos los siguientes resultados de la caracterización de las empresas más innovadoras de Colombia en el año 2021:

Figura 4 *Lo que buscan las empresas con su innovación*



Nota: Figura tomada de (ANDI, 2022, pág. 9), muestra el propósito de las empresas al innovar.

Figura 5 Ranking de las 30 empresas más innovadoras en Colombia 2021



Nota: Figura tomada de (ANDI, 2022, pág. 16), muestra el listado de las empresas más innovadores de Colombia en el año 2021, resaltando en primera línea la importancia de la cultura de creatividad, experimentación e innovación.

De acuerdo a lo anterior podemos inferir, que lo que hoy en día resaltan las empresas tanto en el ámbito global, como nacional, es la necesidad de tener una cultura de innovación, como lo señalan (Beswick, Bishop, & Geraghty, 2015, pág. 71), una verdadera cultura de innovación impregna todos los aspectos de la organización, desde cómo se interactúa con el mundo exterior, hasta los procesos internos “los procesos de contratación, expectativas de los empleados, marketing, interacciones con clientes y proveedores, incluso el soporte de TI”.

Para consolidar una cultura de innovación, se debe generar un “impulso”, el impulso son pequeños logros rápidos, que refuerzan el ambiente de innovación, crear actividades y dinámicas que motiven la innovación, que a medida que las personas comienzan a tener ideas y se les motive y reconozca, día a día se irá incrementando la capacidad de innovación, lo que

fomentara que surjan ideas más grandes y poderosas, que se terminen convirtiendo en útiles y/o comercialmente viables. (Beswick, Bishop, & Geraghty, 2015, pág. 71)

2.5 ¿Por qué es importante Gestionar el cambio?

Un efectivo proceso de gestión del cambio nos permite reducir la incertidumbre en la transición del estado actual al estado esperado, aumentando la probabilidad de éxito en cuanto a los objetivos definidos y controlando factores críticos como el tiempo, la inversión y fuga de talento.

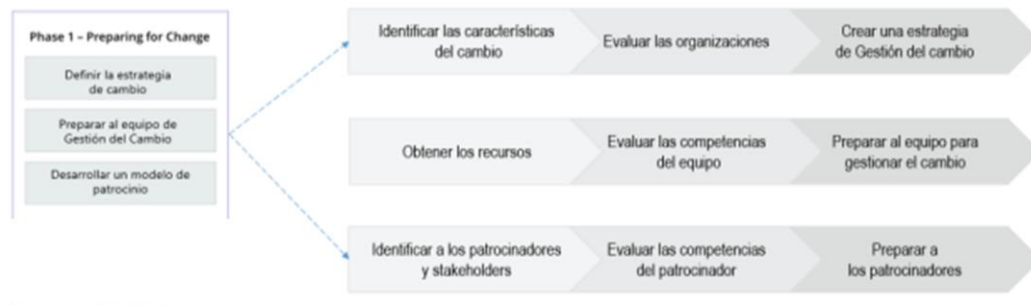
Para incorporar una herramienta de gestión de cambio con estándares globales y certificados, hemos tomado de referencia el Modelo de Gestión de Prosci. Prosci es una compañía global investigación fundada en 1994 en USA, patrocinadora del centro de aprendizaje de gestión de cambio y líder mundial en investigación de gestión de cambio y desarrollo de productos.

La Metodología Prosci, está estructurada tomando como base el conocimiento sobre las personas, cambio y resultados y los organiza en procesos simples para desarrollar estrategias y plans de gestión de cambio que facilitan la adopción (Prosci(People, Change, Results), s.f.). La Metodología Prosci, para un efectivo proceso de Gestión de Cambio contempla 3 fases:

2.5.1 Fase 1 -Preparando el cambio (Metodología Prosci)

Durante esta fase se define la estrategia de cambio requerida, se prepara al equipo de cambio que liderará la transformación deseada y se desarrolla un modelo de patrocinio que permita inspirar y movilizar a los equipos hacia la visión esperada.

Figura 6 Fase 1- Preparando el cambio (Modelo Prosci)



Nota: Figura tomada de (Prosci, 2018, págs. 3-18), muestra los hitos de la fase inicial para el dimensionamiento y definición de la estrategia de cambio.

De acuerdo con el Modelo de Gestión de Cambio de Prosci (Prosci, 2018, págs. 3-18) estos son los hitos que revisar para evaluar y diagnosticar las dimensiones, características e impacto esperado del proceso de cambio:

1. **Características del cambio:** El cambio es único y debe ser gestionado con un plan que responda a las particularidades del equipo, negocio y dinámicas de trabajo, definiendo:
 - Alcance del cambio: grupo de trabajo, departamento, división, empresa que impactará.
 - Numero de colaboradores: Determinar el número de individuos impactados por el cambio.
 - Definir el tipo de cambio: políticas, procesos, sistemas, reorganización, redefinición de funciones de trabajo, fusión o adquisición, etc.
 - Determinar la magnitud del cambio: Definir si es una mejora incremental o un cambio radical.

El modelo de Prosci contiene la siguiente metodología para cuantificar y dimensionar las características del cambio, a través de una diagnostico que califica 12 aspectos del cambio, a través de una evaluación utilizando una escala de 1 a 5, así:

Figura 7 Evaluación Características del Cambio (Modelo Prosci)

Alcance del cambio

Grupo de trabajo	Departamento	División	Empresa	
1	2	3	4	5

Número de empleados impactados

Menos de 10			Más de 1000	
1	2	3	4	5

Variación en los grupos impactados

Todos los grupos son impactados por igual			Los grupos experimentan el cambio de forma diferente	
1	2	3	4	5

Tipo de cambio

Un solo aspecto, cambio sencillo			Muchos aspectos, cambio complejo	
1	2	3	4	5

Grado de cambio en el proceso

No hay cambio			100% cambia	
1	2	3	4	5

Grado de cambio en tecnologías o sistemas

No hay cambio			100% cambia	
1	2	3	4	5

Grado de cambio en las funciones de trabajo

No hay cambio			100% cambia	
1	2	3	4	5

Proporción del cambio en general

Cambio incremental			Cambio radical	
1	2	3	4	5

Impacto en compensaciones para los empleados

No hay impacto en salarios o beneficios			Gran impacto en salarios o beneficios	
1	2	3	4	5

Reducción en el total de niveles de staff

No hay cambio			Cambio significativo	
1	2	3	4	5

Plazo de tiempo para el cambio

Muy corto (<mes)			Iniciativa de Más de un año	
1	2	3	4	5

Nota: Tomado de (Prosci, 2018, págs. 4-12,4-13), contiene los 12 aspectos del cambio que se deben evaluar para dimensionar y definir las características del mismo.

2. **Atributos de la organización:** Cada organización cuenta con un sistema de valores y comportamientos que enmarcan las dinámicas con las cuales se interactúan, toman decisiones y hacen que las cosas pasen dentro de la organización.

El modelo de Prosci contiene la siguiente metodología para evaluar la estructura de valores y cultura de cambio dentro de la compañía, que definirán la capacidad para transformarse. La evaluación revisa 12 atributos organizacionales, así:

Figura 8 Evaluación Prosci Atributos de la Organización

Percepción de la necesidad de cambio entre empleados y gerentes				
La necesidad de cambio en el negocio es visible – los empleados están insatisfechos con el estado actual			Los empleados no ven el cambio como algo necesario – los empleados están satisfechos con el estado actual	
1	2	3	4	5

Impacto de cambios pasados en los empleados				
Los empleados perciben los cambios pasados positivamente			Los empleados perciben los cambios pasados negativamente	
1	2	3	4	5

Capacidad para el cambio				
Muy pocos cambios se están realizando		Todo está cambiando		
1	2	3	4	5

Cambios pasados				
Los cambios fueron exitosos y bien manejados			Muchos proyectos fallaron y los cambios fueron mal manejados	
1	2	3	4	5

Visión compartida y dirección de la organización				
Visión ampliamente compartida y unificada			Muchas direcciones diferentes y cambios de prioridades	
1	2	3	4	5

Disponibilidad de recursos y fondos				
Recursos y fondos adecuados y disponibles			Recursos y fondos limitados	
1	2	3	4	5

Cultura organizacional y capacidad de respuesta al cambio				
Abiertos y receptivos a nuevas ideas y al cambio			Cerrados y resistentes a nuevas ideas y al cambio	
1	2	3	4	5

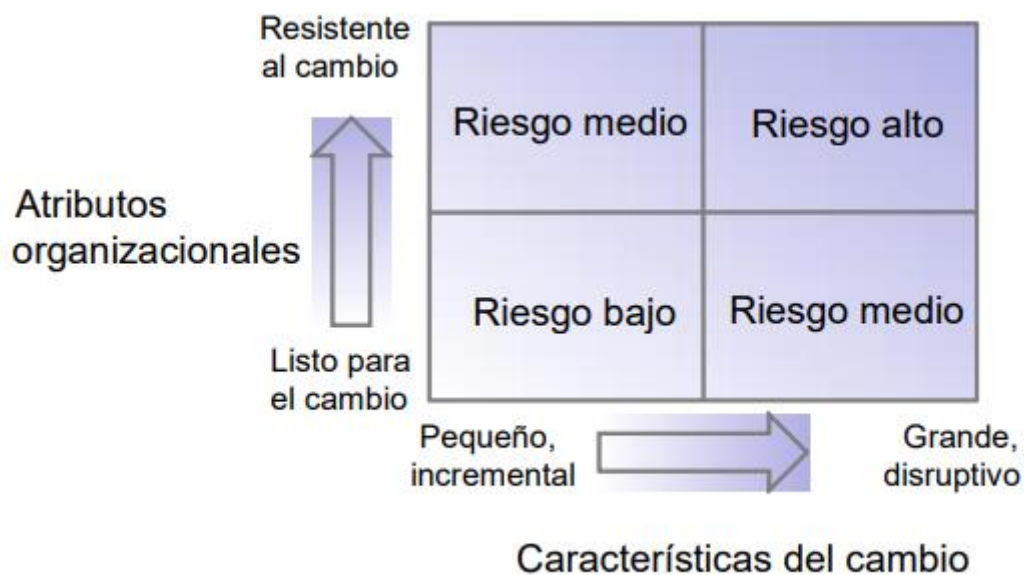
Nota: Tomado de (Prosci, 2018, págs. 4-22), contiene los 12 atributos de la organización que definen la apertura o resistencia al cambio en los equipos.

Una vez realizada la evaluación de Características de cambio y de Atributos de la organización, se debe sumar el valor asignado a cada aspecto para obtener un resultado total. Si este resultado representa una puntuación igual o mayor a 35, se considera un cambio grande que requerirá más actividades y recursos de Gestión de Cambio para tener éxito.

3. Evaluación de los riesgos del proyecto: El riesgo del proyecto se determina de acuerdo con el análisis realizado en cuanto a los atributos de la organización y las características del cambio. Si la compañía cuenta con una dinámica cultural que facilite la transformación y el cambio es gradual, entonces la gestión de cambio tendrá menor riesgo.

En la siguiente figura de Prosci, se combinan los elementos del cambio para identificar el nivel de riesgo del proyecto:

Figura 9 Evaluación de los riesgos del Proyecto Prosci



Nota: Tomado de (Prosci, 2018, págs. 4-33), muestra la calificación de niveles de riesgo en un proceso de cambio, según el diagnóstico de atributos y características.

2.5.2 Fase 2 -Gestionando el cambio (Metodología Prosci)

Durante esta fase se ejecutan los planes definidos para desarrollar capacidades, gestionar la resistencia, crear una visión compartida y asegurar articulación de los equipos a través de la comunicación y acompañamiento.

A continuación, se presentan los planes a implementar para la gestión de cambio, según la metodología Prosci:

Figura 10 Fase 2-Preparando el Cambio (Modelo Prosci)



Nota: Figura tomada de (Prosci, 2018, págs. 3-19), muestra planes y entregables que responden a cada uno de los movilizadores del cambio a nivel individual, y que resultan necesarios para asegurar la adopción de cambios a nivel organizacional.

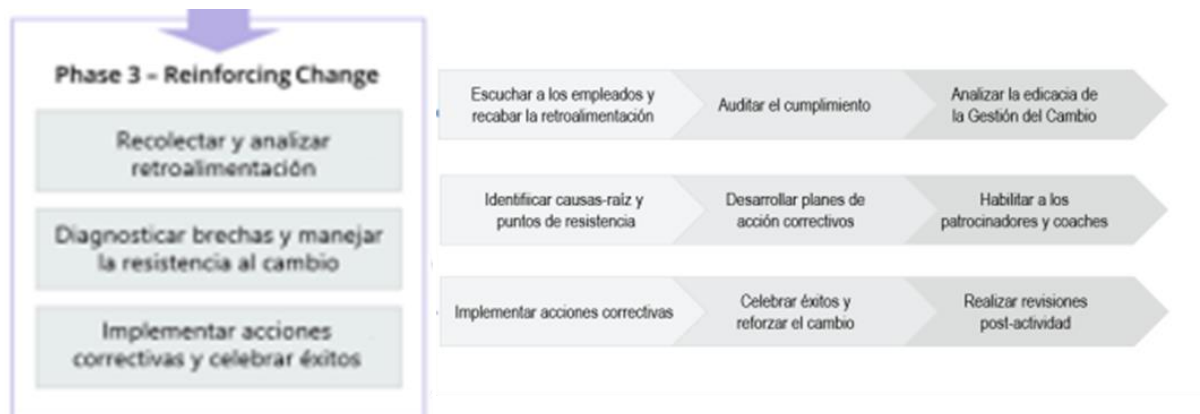
Para gestionar el cambio se deben articular y movilizar planes integrales que comprometan, orienten y movilicen a los equipos hacia el estado esperado, tales como:

- Plan de comunicaciones: Se debe implementar un plan de comunicación que incluya población objetivo, mensajes clave, canales, periodicidad.
- Plan de entrenamiento/formación: Es una herramienta para el desarrollo de las capacidades actuales y futuras requeridas. El foco del plan es construir el conocimiento y la habilidad que son necesarios para que el cambio sea un éxito.
- Plan de manejo de resistencia: Es un foco preventivo para atender las posibles barreras a nivel individual y grupal que se puedan presentar en el equipo frente a los cambios planteados.
- Plan de coaching: Es un proceso para habilitar a los líderes de la organización y los sponsors del proceso de cambio en las interacciones con los equipos y la creación de Hopper una visión compartida hacia el cambio.

2.5.3 Fase 3 -Reforzando el cambio el cambio (Metodología Prosci)

Durante esta fase de revisa y analiza la adopción de los cambios incorporados para aplicar acciones correctivas pertinentes. Es clave en esta fase reconocer y destacar los avances y logros obtenidos.

Figura 11 Fase 3-Reforzando el Cambio (Modelo Prosci)



Nota: Figura tomada de (Prosci, 2018, págs. 3-20), muestra acciones requeridas para identificar el impacto del proceso de cambio que aseguren el sostenimiento de estos.

Durante esta fase es clave el monitoreo constante a los equipos, procesos y formas de trabajo para validar la incorporación del cambio esperado para identificar el impacto en cuanto a los resultados esperados y las oportunidades de mejora para asegurar un proceso de mejora continua.

A continuación, se presentan los principales hitos e iniciativas claves de la fase:

- **Retroalimentar:** Atender y escuchar a los equipos, verificando el cumplimiento de los estándares esperados en la implementación del cambio.
- **Diagnosticar brechas:** Es un proceso continuo para identificar las resistencias en el proceso a través del continuo acompañamiento y control de novedades.
- **Implementar acciones correctivas:** Gestionar cada una de las brechas identificadas en el punto anterior a través de acciones y planes concretos.

- Reconocimiento y recompensas: Destacar las buenas prácticas, agentes de cambio y dinámicas que trabajo que facilitaron y/o incorporaron de manera diferencial y positiva el cambio. Las recompensas pueden ser emocionales o económicas, pero sobre todo visibles y de impacto para el equipo.

2.6 ¿Cómo gestionar el cambio a nivel individual para movilizar los cambios organizacionales?

Para identificar las barreras del cambio a nivel individual que puedan impactar en la implementación del cambio, encontramos herramientas como ADKAR de la metodología Prosci.

ADKAR un modelo que representa los 5 elementos movilizadores del cambio que deben gestionarse para que se presenten los resultados esperados a la hora de movilizar de forma integral y sostenible un cambio, partiendo desde la vinculación individual y emocional de los colaboradores.

Figura 12 Los 5 elementos del Modelo ADKAR



Nota: Los 5 elementos del modelo ADKAR, tomado de (Prosci, s.f.). El Modelo ADKAR aborda las principales actividades que se deben centrar las organizaciones para impulsar los cambios individuales que impulsen los resultados esperados a nivel organizacional.

Tabla 1 Significado ADKAR (por sus siglas en inglés)

A	Awareness (Consciencia) – De la necesidad del cambio-El cambio empieza al entender el ¿por qué?, ¿cuál es la naturaleza del cambio? / ¿por qué es necesario el cambio? / ¿cuál es el riesgo de no cambiar?
D	Desire (Deseo)-El cambio involucra decisiones personales (deseo), ¿qué beneficio hay para mí? / una decisión personal/ una decisión de compromiso y participación

K	Knowledge (Conocimiento) -El cambio requiere conocimiento, entender cómo cambiar / entrenamiento en nuevos procesos y herramientas / aprender nuevas habilidades
A	Ability (Habilidad)-El cambio requiere de acción correcta en la dirección correcta (habilidad), la competencia demostrada para implementar el cambio/ alcanzar el cambio deseado en el desempeño o en la conducta
R	Reinforcement (Reforzamiento)-El cambio debe reforzarse para ser sostenible, acciones que incrementan la probabilidad de que el cambio se mantenga/ reconocimiento y recompensas que sostienen el cambio

Nota. Tomado de la definición de ADKAR (Prosci, s.f.)

2.7 ¿Cómo movilizar un cambio o transformación organizacional?

Para asegurar el sostenimiento de los cambios y resultados esperados en la organización, el proceso de gestión de cambio debe estar apalancado y articulado con una movilización cultural que facilite y movilice a los equipos hacia la nueva visión corporativa.

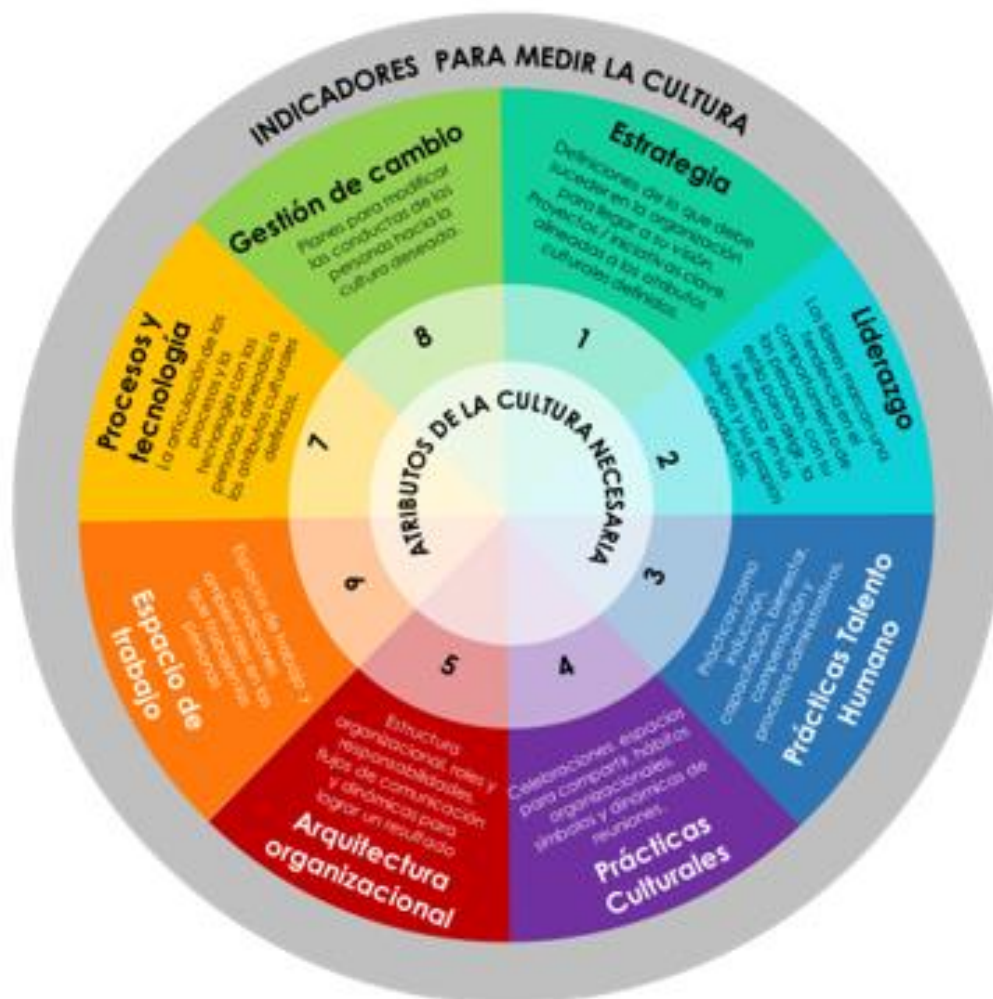
Para identificar las mejores prácticas de movilización de cultura en las organizaciones, se ha revisado el modelo de transformación cultural de Change Américas, compañía de consultoría regional enfocada en tecnología y formación de avanzada que impulse la estrategia corporativa.

El modelo de las 8 palancas de transformación de Change Américas permite:

- Acelerar el cambio de conductas de las personas, logrando resultados en el corto plazo.
- Gestionar integralmente la cultura, no solo desde la conducta, sino desde la tecnología, los procesos y la estructura.
- Medir en tiempo real el avance y aporte de gestionar la cultura al resultado del negocio.
- Conocer las mejores prácticas para transformar la cultura a través de expertos y comunidad colaborativa.

Según el modelo, estas son las 8 palancas que articulan los movilizadores de cultura en l organización para asegurar un proceso de transformación efectivo:

Figura 13 Modelo Palancas transformación cultural Change Of Américas



Nota. Tomado de(Change Americas, 2019), ilustra la tabla de indicadores para medir la cultura, que incluye las 8 palancas movilizadores la transformación cultural en la organización.

2.8 Modelo de gestión del talento con base en las competencias

Según el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia (SENA), “la continua evolución del mundo de trabajo se evidencia en los cambios en los modelos organizacionales,

en los sistemas y métodos de producción y trabajo, y, por tanto, en las exigencias para el trabajo y perfiles laborales. El desarrollo de modelos de gestión de talento con base en competencia, integrados a los objetivos y estrategias empresariales y a las posibilidades de desarrollo personal, permitirán en el mediano y largo plazo que las empresas sean competitivas y las personas tengan trabajos de calidad” (Zuñiga, 2003, pág. 7)

Para asegurar la incorporación de los cambios en una organización es necesario el desarrollo de conocimientos y habilidades que le permitan a los equipos tener claridad de la contribución esperada y los lineamientos de cómo puede desarrollar la capacidad.

Según el SENA, la gestión integral de una competencia se desarrolla a través de los siguientes elementos: (Zuñiga, 2003, pág. 43)

- Criterios de desempeño: Especificaciones de calidad del desempeño esperado.
- Rango de aplicación: Ámbito de aplicación y demostración de la competencia.
- Conocimiento y comprensión: Principios, leyes, conceptos que son necesarios saber para lograr el desempeño.
- Evidencias requeridas: pruebas que demuestran que el colaborador es capaz de ejecutar la habilidad esperada.

De acuerdo con la metodología del SENA, este es el modelo para la construcción de competencias:

Tabla 2 Proceso para la construcción de competencias

ACTIVIDAD	ALCANCE	LIDERA
Mesas de trabajo	Sesiones de divulgación de la metodología, alcance y responsabilidades del proyecto.	Líder proyecto Gestión Humana Líderes negocio
Levantamiento de información	Construcción de competencias y definición de comportamientos asociados	Líder proyecto Líderes negocio
Revisión	Validación y verificación de la información, según metodología y capacidades esperadas.	Líder proyecto Director Marketing Director Industrial
Aprobación	Revisión y aprobación de las competencias definidas de innovación para el negocio.	Comité de gerencia

Nota: Elaboración Propia, tomando con base en los lineamientos para la construcción de competencias por cargo, según la metodología del SENA. (Zuñiga, 2003).

2.8.1 ¿Cómo gestionar las conductas del equipo a través de las COMPETENCIAS?

En Central Cervecera de Colombia existe un modelo de desarrollo basado en gestión por competencias, que permite identificar a nivel organizacional e individual, cuáles son los comportamientos críticos necesarios para asegurar el logro de los desafíos actuales y futuros de la organización

Gestión por competencias en Central Cervecera

Es el proceso organizacional que tiene objetivo diagnosticar y desarrollar las capacidades necesarias para el éxito de un colaborador en el rol que desempeña, buscando asegurar los resultados del proceso y del negocio.

La gestión por competencias en la compañía también promueve el crecimiento y la contribución individual, a través de acciones de aprendizaje que le permiten al colaborador, al líder y la compañía, enfocar todos los esfuerzos y acciones para diagnosticar el nivel de desarrollo actual de la competencia y así mismo definir acciones y compromisos necesarios para el desarrollo de la habilidad.

Estas capacidades se definen través del modelo de competencias de la compañía, que contempla dos tipos de competencias:

- **Competencias Funcionales:** Se definen por área o macroproceso y son transversales, es decir, aplican a todas las personas que hacen parte del equipo y aseguran el cumplimiento de la razón de ser del área.

- Competencias Técnicas: Se definen para cada rol o posición de la compañía y definen la forma exitosa de realizar las actividades en un proceso.

En Central Cervecera se ha declarado, que una competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se traducen en conductas exitosas, visibles y evaluables en el día a día.

Construcción de competencias en la compañía

Para definir una competencia en Central Cervecera, se identifican los comportamientos y elementos que garantizan el cumplimiento de los procesos del área.

Los elementos que conforman una competencia son:

- Nombre: Delimita la competencia
- Definición: Determina el alcance e impacto de la competencia
- Elemento Nuclear: Limita los comportamientos a un tema específico
- Comportamiento: Detalla la acción que se ejecuta

Diagnóstico de competencias

Una vez definidas las competencias se realiza una observación de los comportamientos en el puesto de trabajo o en las interacciones del colaborador en el día a día, durante la ejecución de actividades y procesos del rol

- Competencias Técnicas: Esta evaluación corresponde a un Diagnóstico 180° y se realiza de forma conjunta entre el líder del cargo y un experto técnico que conoce detalladamente los comportamientos.

Figura 14 Modelo de evaluación competencia técnicas



Nota: Elaboración propia, modelo descriptivo competencias técnicas.

- Competencias Funcionales: Esta evaluación corresponde a un Diagnóstico 360° y se realiza de forma conjunta entre diferentes roles: líder, Par, Cliente y Colaborador (si aplica)

Figura 15 Modelo Evaluación Competencias Funcionales



Nota: Elaboración propia, modelo descriptivo competencias funcionales

Cierre de brechas

Se genera un informe por cada colaborador del nivel actual de desarrollo de las competencias, según lo evidenciado. Con esta información los equipos de aprendizaje y excelencia operacional construyen planes de desarrollo y aprendizaje que permitan cerrar las brechas identificadas.

3. Metodología

Este trabajo se basa en la metodología de estudio de caso, que nos permite determinar una necesidad a resolver en la organización, entender qué es lo que quiere la organización y validar la alineación estratégica del posible proyecto, para saber si el proyecto sería interesante o no para la organización y que se considere su implementación. Permite entender si la necesidad que se identificó es algo relevante para la organización y si el análisis de la empresa permitió encontrar una oportunidad.

Para cumplir con el objetivo de este trabajo (Elaborar una propuesta de herramientas y un diagnóstico de la percepción actual de la cultura de innovación en la compañía, con el propósito de fortalecerla en las actuales dinámicas de trabajo), lo hemos dividido en las siguientes fases:

- Fase I: Diagnóstico de necesidades y contexto actual.
- Fase II: Presentación de hallazgos.
- Fase III: Propuesta del modelo de desarrollo de capacidades y plan de transformación cultural (competencias, gestión del cambio y palancas de transformación).

Tiempo de desarrollo e implementación

A continuación, se presentan cada una de las fechas que fueron propuestas para la finalización de cada fase:

Fase I: marzo 2023

Fase II: junio 2023

Fase III: octubre 2023

Una vez finalizada la fase III, en la cual se propone el modelo de desarrollo y plan de gestión da cambio, se debe hacer la presentación a las personas clave de la compañía para programar los pasos a seguir para la implementación, evaluación y sostenimiento del programa (fase fuera de este trabajo).

Entendiendo que es un modelo de movilización de cultura que requiere transformar conductas de los equipos, es necesario un plan al mediano y largo plazo, a través del cual se realizarán mediciones periódicas para evaluar el nivel de madurez del proceso.

4. Resultados

4.1 Desarrollo Fase I: Diagnóstico de necesidades y contexto actual

Para entender el contexto, necesidades y momento organizacional en cuanto a innovación, es necesario diagnosticar y capturar información cualitativa que nos permita declarar las principales características del negocio frente a la innovación. Para lograr lo anterior, utilizamos:

4.1.1 Encuesta de Diagnóstico de Innovación

La encuesta aborda 5 capítulos alrededor de la innovación. Las dimensiones y afirmaciones de la encuesta fueron construidas a partir de los principales *insights* de innovación propuestos en conjunto con el Líder del proceso de Innovación de portafolio de la compañía.

Ficha técnica de la encuesta:

- Tiempo de diligenciamiento: máximo 20 minutos.
- Instrucciones: Seleccionar SÍ o No en cada pregunta.
- Población Objetivo: todos los colaboradores con contrato directo con antigüedad mayor a 3 meses (640). Se seleccionó esta población para capturar información del equipo que tenga una referencia de la cultura en la organización.
- Tipo: Virtual
- Herramienta: Typeform Corporativo
- Número de preguntas: 42
- Dimensiones: 5 (Estrategia, Recursos, Procesos, Portafolio, Tipos de Innovación)

Tabla 3 Encuesta de Diagnóstico de Innovación

CAPITULO	PREGUNTA
1. Estrategia y cultura de innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La innovación está perfectamente conectada con la estrategia corporativa? 2. ¿La empresa compite por valor diferencial a consumidores (en lugar de competir sólo por precio)? 3. ¿Tenemos proyectos de innovación para mejorar los resultados de las marcas existentes (Explotación)? 4. ¿Tenemos proyectos de innovación alejados de los negocios/marcas ya existentes para explorar nuevas oportunidades (Exploración)? 5. ¿La empresa acepta las ideas disruptivas e invierte en proyectos disruptivos (que rompen esquemas, que saltan patrones definidos)? 6. ¿Trabajamos proyectos de innovación con aliados externos? 7. ¿La cultura de innovación y creatividad se vive en todas las áreas de la empresa? 8. ¿La innovación está presente en el propósito, visión, misión y/o valores de la empresa? 9. ¿Existen incentivos claros para innovar?
2. Recursos para innovar	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El departamento de innovación está al nivel de otros departamentos estratégicos? 2. ¿Existen recursos económicos específicos asignados a la innovación? 3. ¿La innovación cuenta con un presupuesto “de riesgo”? 4. ¿Existen equipos de innovación asignados a los proyectos innovadores? 5. ¿Los participantes en proyectos dedican la mayor parte de su tiempo a ellos? 6. ¿Los equipos de innovación son multidisciplinarios? 7. ¿Disponemos de un departamento de Investigación y desarrollo experimentado y con recursos? 8. ¿Realizamos investigación y desarrollo con una red de aliados? 9. ¿Utilizamos los ecosistemas y recursos públicos para el desarrollo de proyectos de innovación?
3. Procesos de innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Rastreamos oportunidades de innovación con fuentes de información estratégicas internas y externas? 2. ¿Realizamos investigaciones de mercado para anticipar necesidades de mercado, cliente, consumidor? 3. ¿Trabajamos con paneles de consumidores sofisticados para anticipar necesidades? 4. ¿Disponemos de procesos creativos para generar ideas? 5. ¿Disponemos de un ecosistema de partners / aliados que nos proveen de ideas? 6. ¿Disponemos de mecanismos de participación interna para aportar ideas? 7. ¿Disponemos de mecanismos rigurosos de evaluación y filtro de las ideas? 8. ¿Disponemos de indicadores de proceso (inputs, KPIs internos y outputs)? 9. ¿Conocemos las metodologías de innovación (Stage Gate, design thinking, lean startup...)?

4.Portafolio de innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Disponemos de un portafolio equilibrado de proyectos de innovación, proyectos de explotación + exploración? 2. ¿Nuestro portafolio de innovación genera ingresos y/o ahorros? 3. ¿Contamos con innovaciones con alto grado de novedad para el mercado? 4. ¿Desarrollamos las tecnologías que pueden ser decisivas para nuestro negocio (conocimientos científicos, nuevos materiales, nuevas fórmulas, dispositivos, procedimientos...)? 5. ¿Desarrollamos proyectos de transformación digital? 6. ¿Los proyectos de transformación digital son disruptivos (no sólo de soporte)? 7. ¿Contamos con los mecanismos de protección a la propiedad intelectual (registros marcarios, patentes...)?
5.Tipos de Innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En CCC Innovamos en producto/empaques? 2. ¿Innovamos en procesos? 3. ¿Innovamos en procesos comerciales? 4. ¿Innovamos en organización? 5. ¿Innovamos en experiencia de usuario? 6. ¿Innovamos en nuevos modelos de negocio? 7. ¿Innovamos en marketing y comunicación? 8. ¿Innovamos en tecnología?

Nota: Elaboración propia, encuesta construida en conjunto con el líder de innovación de portafolio de la compañía para diagnosticar el nivel actual de madurez de la innovación en la compañía.

4.1.2 Hallazgos y Conclusiones Encuesta

Fecha aplicación: Del 10 al 15 de marzo de 2023

Tabla 4 Cobertura por Unidad Organizativa encuesta

	Población	Real	Cobertura
Finanzas	18	16	89%
Gestión Humana	13	12	92%
Industrial	123	100	81%
Mercadeo	19	18	95%
Ventas	460	268	58%
Comité Gerencia	7	7	100%
Total	640	421	66%

Nota: Tabla de elaboración propia. Muestra la cobertura total que tuvo la encuesta por cada unidad organizativa.

A continuación, presentamos los resultados tabulados por cada capítulo de la encuesta, así como las principales conclusiones, reconociendo lo que se ha hecho bien y las oportunidades identificadas.

Capítulo 1-Estrategia y cultura de innovación

Figura 16 Resultados encuesta capítulo 1-Estrategia de Innovación



Nota: Elaboración propia con base en las respuestas afirmativas del capítulo 1.

A continuación, presentamos las fortalezas y oportunidades identificadas, con base en las respuestas obtenidas:

- Fortalezas identificadas: La mayor parte de los empleados conoce la importancia de la innovación en el propósito de la compañía y percibe el apoyo al desarrollo de proyectos para mejorar los negocios existentes (explotación).
- Oportunidades Identificadas:
 - Ser más claros en los diferenciales del portafolio.
 - Contar con proyectos de explotación y exploración al tiempo, incentivando el desarrollo de ideas disruptivas.

- Vivir la innovación (no solo declararla) de manera transversal en toda la organización, con incentivos y recursos claros.

Capítulo 2-Recursos para innovar

Figura 17 Resultados encuesta capítulo 2-Recursos para Innovar



Nota: Elaboración propia con base en las respuestas afirmativas del capítulo 2.

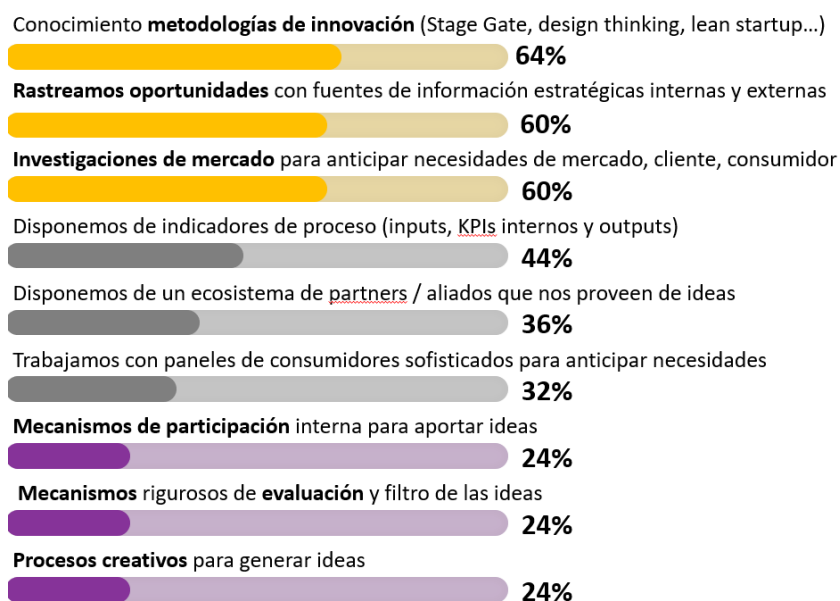
A continuación, presentamos las fortalezas y oportunidades identificadas con base en las respuestas obtenidas:

- Fortalezas identificadas:
 - La relación multidisciplinaria (inter-áreas) para el desarrollo de proyectos de innovación.
 - La capacidad del área industrial para investigación y desarrollo.
- Oportunidades Identificadas:
 - Facilitar tiempos de dedicación en innovación (los equipos están inmersos en el día a día).

- Contar con presupuesto de riesgo para incentivar ideas disruptivas, así como buscar fuentes de financiación externa.

Capítulo 3-Procesos de innovación

Figura 18 Resultados encuesta capítulo 3-Procesos de Innovación



Nota: Elaboración propia con base en las respuestas afirmativas del capítulo 3.

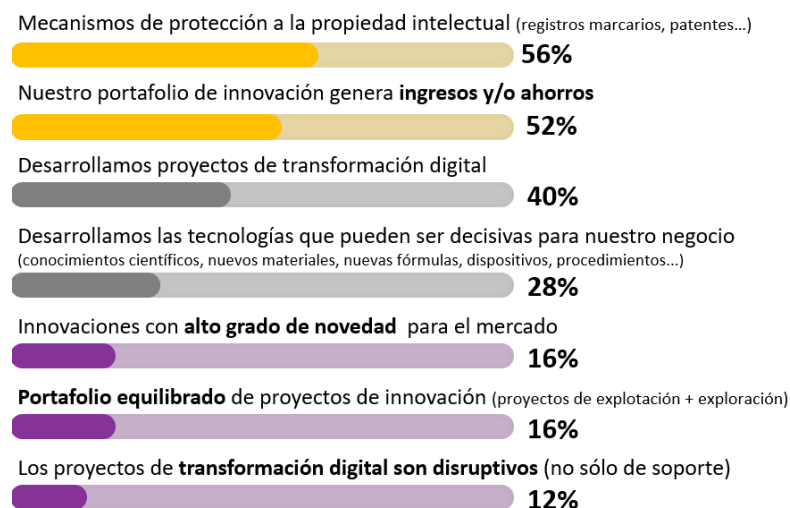
A continuación, presentamos las fortalezas y oportunidades identificadas con base en las respuestas obtenidas:

- Fortalezas identificadas:
 - Capacidad instalada para investigar y conocer el mercado con el propósito de identificar oportunidades, así como el uso de metodologías en desarrollo de proyectos.
- Oportunidades identificadas:
 - Contar con mecanismos de contacto con consumidores sofisticados, así como ecosistemas de aliados.

- Ser más claros en los KPIs e indicadores esperados de innovación.
- Establecer un proceso de innovación claro con mecanismos de participación para la generación, evaluación, selección y desarrollo de ideas.

Capítulo 4-Portafolio de Innovación

Figura 19 Resultados encuesta capítulo 4-Portafolio de Innovación



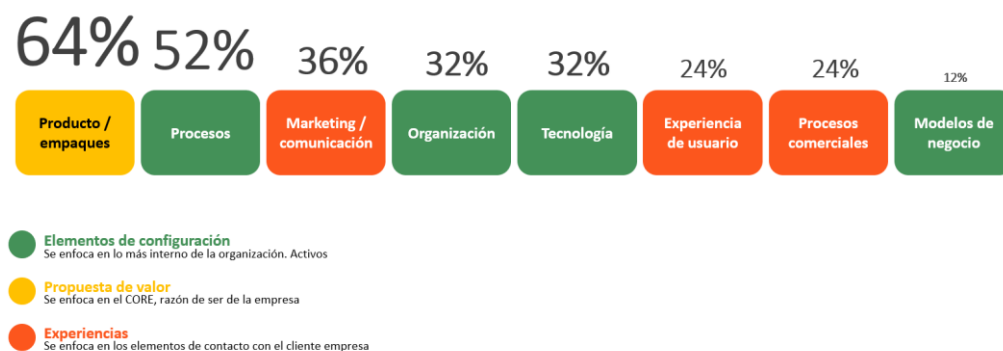
Nota: Elaboración propia con base en las respuestas afirmativas del capítulo 4.

A continuación, presentamos las fortalezas y oportunidades identificadas con base en las respuestas obtenidas:

- Fortalezas identificadas:
 - Contar con un portafolio de innovación que genera ingresos y/o ahorros.
 - Contar con mecanismos de protección jurídica.
- Oportunidades identificadas:
 - Contemplar el desarrollo de tecnología como diferencial y no solo como soporte.
 - Incentivar el aumento del grado de novedad de las ideas de innovación, así como desarrollar un portafolio con iniciativas de explotación y exploración.

Capítulo 5-Tipos de innovación

Figura 20 Resultados encuesta capítulo 5-Tipos de Innovación



Nota: Elaboración propia con base en las respuestas afirmativas del capítulo 5.

A continuación, presentamos las fortalezas y oportunidades identificadas con base en las respuestas obtenidas:

- Fortalezas identificadas:
 - Continuar y potenciar la innovación en producto y procesos productivos.
- Oportunidades identificadas:
 - Mejorar la experiencia del usuario, el modelo comercial y de negocio.

4.2 Desarrollo Fase II: Presentación de hallazgos

De cara a la encuesta realizada y los resultados obtenidos, estos son los principales elementos para incluir en el modelo de innovación y cultura corporativa a implementar, conforme a la percepción de los colaboradores:

- Estrategia y cultura de Innovación: Es necesario adoptar una cultura de innovación transversal a todos los procesos y equipos de la compañía con objetivos e incentivos claros.
- Recursos para innovar: Se deben habilitar espacios y dinámicas para innovar con equipos multidisciplinarios (que saquen a las personas del día a día); y establecer y

declarar presupuesto para innovar (incluyendo inversión de riesgo). Igualmente, potenciar la investigación y desarrollo interna, así como la innovación abierta.

- Procesos de innovación: Se debe establecer esquemas de participación para proponer y desarrollar ideas de innovación, con criterios de selección claros.
- Portafolio de innovación: Contar con proyectos de explotación y exploración, incentivando el incremento de grado de novedad de las ideas. Contemplar el desarrollo tecnológico como un diferencial.
- Tipos de innovación: Enfocarse en innovación de: producto, procesos, comercial y modelos de negocio.

4.3 Desarrollo Fase III: Propuesta del modelo de desarrollo de capacidades y plan de transformación cultural (competencias, gestión del cambio y palancas de transformación).

De acuerdo con el diagnóstico realizado, nuestra estrategia para movilizar y asegurar la incorporación de una cultura de innovación que permee los comportamientos, interacciones procesos y dinámicas de trabajo, será a través de:

- Modelo de desarrollo de competencias
- Modelo de transformación cultural

4.3.1 Modelo de desarrollo de competencias

A continuación, proponemos el modelo de las 5 competencias a desarrollar para una cultura innovadora, conforme a lo que vimos en el marco teórico, lo hacemos identificando los conocimientos, habilidades y actitudes que conforman una competencia:

- Nombre de la competencia: Delimita la competencia
- Definición de la competencia: Determina el alcance e impacto de la competencia
- Comportamientos: Detalla la acción que se ejecuta

Tabla 5 Modelo de Competencias para incentivar la cultura de innovación

Nombre Competencia	Experimentar
Definición	Gestionar y asumir el riesgo de las ideas
Comportamientos	Prueba activamente nuevas ideas mediante la creación de prototipos y el lanzamiento de pilotos.
	Aborda el trabajo con una mentalidad de prueba de hipótesis.
	Reduce la incertidumbre y construye certezas del éxito de una idea a través de la interacción de la idea implementada con el usuario.
	Reconocer abiertamente que aprender a través del fracaso (controlado) es valioso
	Establecen criterios claros desde el principio para decidir si seguir adelante, modificar o eliminar una idea
Nombre Competencia	Curiosidad
Definición	Generar información para tomar decisiones
Comportamientos	Basados en la observación y la investigación, encontrar fenómenos comunes en el comportamiento de los clientes
	Observe cómo ciertos clientes experimentan un producto o servicio en su entorno natural
	Dedica tiempo observando cuidadosamente los "trabajos" que los clientes están tratando de hacer
	Conecta con éxito preguntas, problemas o ideas aparentemente no relacionados de diferentes campos
	Toman activamente la iniciativa de aprender nueva información
Nombre Competencia	Analizar y cuestionar
Definición	Cómo podemos hacer las cosas mejor
Comportamientos	Hacer preguntas que impongan y eliminen restricciones, para ver un problema u oportunidad desde ángulos diferentes.
	Pregunta: "¿por qué?" ¿y por qué no?" y "¿Qué pasa si?"
	Se enfoca en comprender cómo hacer que los procesos existentes funcionen un poco mejor.
	Imagina opuestos: los innovadores tienen "la capacidad de tener dos ideas diametralmente opuestas en la cabeza", siempre piensan en ideas alternativas
Nombre Competencia	Conocimiento del negocio
Definición	Liderar las conversaciones desde la experiencia
Comportamientos	Conoce técnicamente y a profundidad, el negocio cervecero, la Compañía, la experiencia de consumidor y la competencia.
	Emprende iniciativas de impacto y oportunas, que favorecen la preferencia de la Compañía.
	Define lo que su organización sabe sobre factores competitivamente importantes (p. ej., ¿por qué los clientes compran su producto o servicio?).

	Crea proactivamente oportunidades de aprendizaje en torno a estos factores.
--	---

Nota: Elaboración propia, basado en competencias sugeridas para desarrollar cultura de innovación, visto en el marco teórico.

4.3.1.1 Plan de desarrollo de competencias

Para asegurar que los colaboradores puedan incorporar estas competencias en sus interacciones y la ejecución de las actividades asociadas a su rol, es necesario implementar un plan de desarrollo.

Tabla 6 Actividades Plan de desarrollo

ACTIVIDAD	ALCANCE
Diagnóstico de competencias	Validamos el nivel de desarrollo actual de las capacidades requeridas en los colaboradores. Guías de competencias vs estado actual
Plan de Desarrollo	Implementamos acciones de desarrollo enfocadas en cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico
Acompañamiento Corporativo	Acompañamiento con campañas y planes de innovación
Certificación	Proceso de validación y certificación de las capacidades del colaborador en su rol, a través de las evidencias de desempeño.

Nota: Elaboración Propia. Actividades para el plan de desarrollo

4.3.2 Modelo de transformación cultural

La estrategia para asegurar la adecuada implementación del modelo de cultura de innovación corporativa para la compañía se enfocará en 2 hitos:

- Gestión de cambio: Metodología de Prosci, aplicando un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio y alcanzar los resultados deseados.
- Transformación cultural: Metodología de Change Américas, para movilizar la cultura, utilizando palancas que aceleren la implementación y sostenimiento del objetivo esperado, transformando las dinámicas y formas de trabajo en la organización.

4.3.2.1 Gestión del Cambio.

Características del cambio: A continuación, se describen los elementos que dimensionan el cambio en la compañía:

- Alcance del cambio: El cambio involucra a todos los colaboradores que hacen parte de la organización, en cada uno de los diferentes niveles organizacionales.
- Número de individuos a impactar: 940 colaboradores.
- Tipo de cambio: El cambio impactará procesos, organización (capacidades).
- Magnitud del cambio: Es un cambio que se implementará de forma Incremental (progresivo)

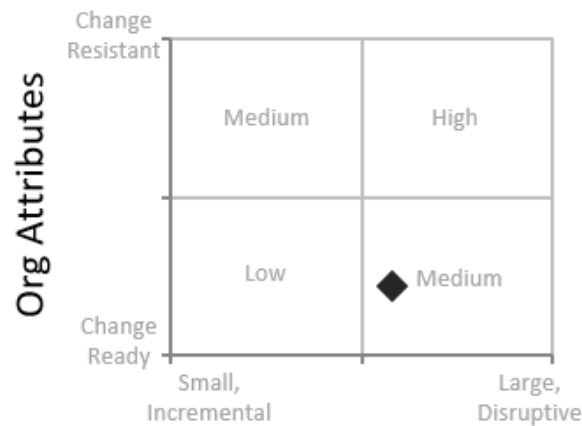
4.3.2.1.1 Riesgos del Cambio.

Identificamos los riesgos del proceso de cambio, de acuerdo con el análisis de:

- Características del cambio: Se realiza una prueba para calificar los diferentes hitos del cambio: alcance, tipo, tiempo, impactos en compensación, ajustes en estructura, cambios en roles de trabajo, ajustes en sistemas y tecnología.
- Atributos Organizacionales: Se evalúan las diferentes características culturales y de liderazgo de la organización para identificar la capacidad de adaptación y flexibilidad de procesos y personas al cambio.

Diagnóstico de riesgo del cambio

Figura 21 Evaluación de riesgos gestión del cambio.



Nota: Figura elaborada con base a. “Prosci Risk Assesment Grid” . Documento Excel “Gestión de cambio Metodología Prosci”. Muestra la evaluación del riesgo teniendo en cuenta las características del cambio vs los atributos organizacionales.

De acuerdo con el análisis realizado, el cambio tiene un RIESGO MEDIO, dado que es una transformación disruptiva en la organización, puesto que impacta las formas de trabajo y resultados esperados de todos los equipos, sin embargo, no se evidencia una posible resistencia, dado el origen reciente del negocio como una “start up”. Así mismo los equipos muestran apertura al cambio y existe una conciencia generalizada de la necesidad de hacer cosas diferentes para alcanzar resultados diferentes.

4.3.2.1.2 Identificando el impacto del cambio por grupos.

Para evaluar el impacto del cambio en los principales grupos, se ha segmentado la población de la compañía en 3 grupos, así:

- Comité de Gerencia (8): Encargados de liderar la agenda estratégica de la organización y definir la visión del negocio. Siendo los sponsors de la movilización hacia una cultura de innovación y creatividad.

- **Lideres (170):** Responsables de guiar y movilizar a los equipos hacia la visión compartida, a partir del entendimiento de las estrategias e iniciativas corporativas. Son los responsables de comprometer y habilitar a los equipos en las nuevas dinámicas
- **Colaboradores (650):** Quienes incorporan las nuevas dinámicas de trabajo en su día a día (procesos e interacciones).

Para identificar el impacto del cambio en cada uno de estos grupos, se realiza un assessment evaluando los 10 criterios de la metodología Prosci: procesos, sistemas, herramientas, rol de trabajo, competencias, mindset, reporte en estructura, desempeño, compensación, ubicación.

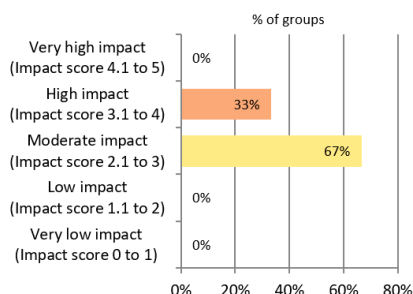
Esos criterios son evaluados en una escala de 0 a 5, siendo 0: no impacto y 5: impacto extremadamente alto.

Figura 22 Evaluación de impacto por grupo en cada uno de los 10 aspectos de negocio

Group name	Processes	Systems	Tools	Job role	Critical behaviors	Mindset/ Attitude/ Beliefs	Reporting Structure	Performance Reviews	Compensation	Location	Number of aspects (out of 10)
1) Comité de Gerencia	3	2	4	4	5	5	0	4	4	0	8
2) Lideres	3	2	4	3	4	5	0	4	3	0	8
3) Colaboradores	3	2	4	2	4	5	0	2	3	0	8

Nota: Esta figura muestra la cantidad de aspectos que se impactarían para cada uno de los grupos, de acuerdo con la herramienta Prosci.

Figura 23 Distribución del impacto del cambio



Nota: Figura elaborada a través de “Distribution of change impact scores” - Documento Excel “Gestión de cambio Metodología Prosci”, que apoya en el diagnóstico del nivel de impacto del cambio en la organización.

Como conclusión del assessment de impacto por grupo, se puede identificar que existe un IMPACTO MODERADO (67%), dado que el cambio propuesto tiene impacto en las variables de Competencias, “Mindset” y Herramientas.

Así mismo el grupo con el mayor impacto por el cambio es el “Comité de Gerencia”, dado que son los responsables de definir y liderar la estrategia del negocio incluyendo a la innovación como un habilitador de la ventaja competitiva del negocio.

Figura 24 *Impacto por grupo*

Group name	Degree of impact (avg)	
1) Comité de Gerencia	3,1	
2) Líderes	2,8	
3) Colaboradores	2,5	

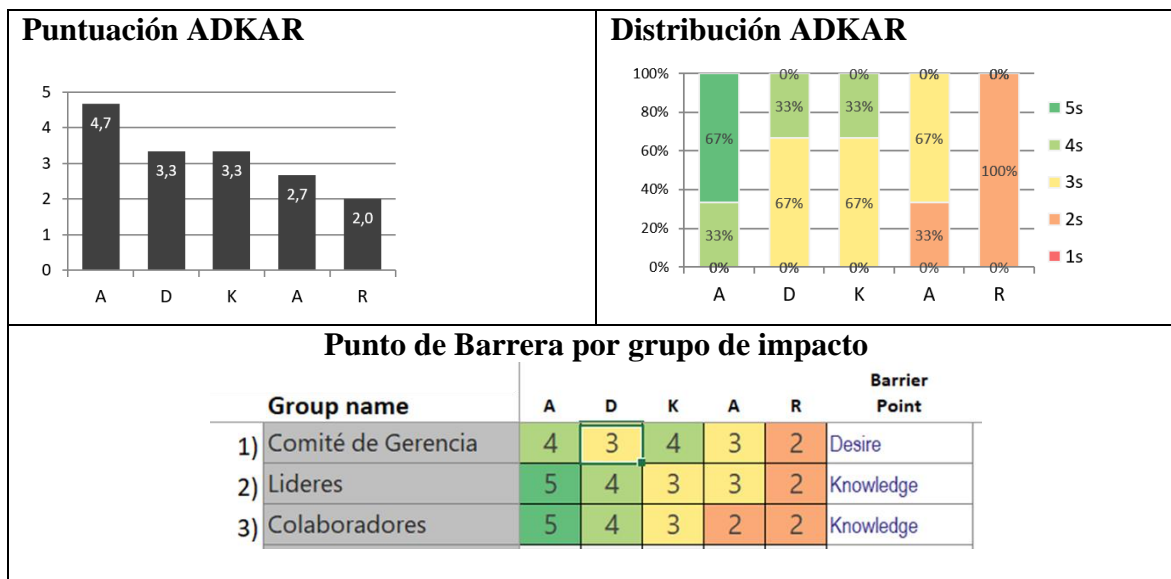
Nota: Figura elaborada a través de “Distribution of change impact scores” - Documento Excel “Gestión de cambio Metodología Prosci”.

4.3.2.1.3 *Aplicación assessment ADKAR*

Para identificar las barreras del equipo respecto al cambio, efectuamos el assessment ADKAR, el cual consiste en evaluar cada uno de los movilizadores individuales de ADKAR en una escala del 1 (ej. sin awareness (consciencia)) al cinco (ej. total awareness (consciencia)).

Una puntuación de tres o menos identifica cual es el área o elemento a intervenir como foco principal, que se denomina “punto de barrera” .

Figura 25 *Resultados Assessment ADKAR Central Cervecera*



Nota: Grafica elaboración propia, con base los resultados obtenidos en el assesment utilizando la herramienta de Prosci.

Los resultados reflejan que el principal punto de barrera en las motivaciones de cambio del equipo es:

- Comité de Gerencia: DESEO, dado que son ellos quienes tienen resistencia a arriesgarse y tomar decisiones disruptivas o riesgos calculados que reflejen una estrategia competitiva diferencial.
- Líderes y Colaboradores: Son conscientes de la necesidad del cambio y requieren direccionamiento para poderse habilitar e implementar nuevas formas de trabajo

4.3.2.1.4 Definir Equipo de trabajo Gestión del Cambio

Para asegurar la implementación del proyecto de cambio y el sostenimiento en la organización de la transformación requerida se define un equipo de trabajo conformado por:

- Gestión Humana: Líder de capacitación para asegurar desarrollo de capacidades.

- Comunicaciones: Líder del proceso de comunicación corporativo para asegurar el entendimiento, divulgación y sostenimiento del proyecto, incluyéndolo como una herramienta de identidad y atributo cultural.
- Innovación: Líder corporativo de innovación que asegure la gestión el modelo y agenda de la innovación como pilar estratégico del negocio.
- Sponsor: Gerente General como principal movilizador del modelo y articulador de las iniciativas y herramientas en la agenda estratégica del negocio.
- Líderes: Habilitadores del nuevo modelo en los equipos, encargados de acompañar y guiar a los colaboradores.

4.3.2.1.5 Planes y entregables Gestión del Cambio

4.3.2.1.5.1 Plan de Formación

Para el desarrollo de las competencias requeridas para la implementación de la cultura de innovación y creatividad, se proponen las siguientes temáticas de aprendizaje que requieren una solución formativa para generar conocimientos y habilidades en el equipo:

Tabla 7 Plan de Formación

Competencias	Temática Aprendizaje	Solución Aprendizaje	Recursos
Experimentar	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad & Pensamiento Disruptivo • Agilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Desing THinking • Metodologías ágiles 	Externo
Analizar y cuestionar	Pensamiento Analítico	<ul style="list-style-type: none"> • Analítica de datos • StoryTelling 	Externo
Curiosidad	Herramientas de innovación	Herramientas y procesos innovación corporativo	Interno
Conocimiento del negocio	Portafolio, mercado, categoría, desarrollo de marca.	Diplomado Cerveceros	Interno
Reinducción Corporativa			

Nota: Elaboración Propia.

4.3.2.1.5.2 Plan de Comunicación

Para asegurar alineación y entendimiento del nuevo modelo de innovación cultural, es necesario asegurar una campaña integral de comunicación que impacte a todos los niveles de la organización y que asegure desde la sensibilización del proceso, lanzamiento y sostenimiento, garantizando los canales, herramientas y medios necesarios para una comunicación en doble vía con los equipos.

Tabla 8 Plan de Comunicación

Momento	Iniciativa	Herramienta / Canal	Población
Antes	Campaña de expectativa “Nos preparamos para transformarnos”	Boletín App Corporativo Whatsapp Corporativo	Toda la compañía
	Sensibilización	Reunión Mensual de líderes Video	Líderes
Durante	Evento Lanzamiento	Video Boletín Campaña “Innovación total”	Toda la compañía
Después	Webinars Innovación	Streaming (expertos innovación)	Toda la compañía
	Reuniones mensuales de operación	Streaming (Ventas) Presencial (Manufactura y áreas soporte)	Toda la compañía (segmentado por área)

Nota: Tabla de Elaboración Propia

4.3.2.1.5.3 Plan de Reconocimiento

Dentro del programa de reconocimiento corporativo “GRANDEZA” que destaca lo mejor de los colaboradores en el SER (comportamientos) y CONTRIBUCIÓN (resultados), se incluirá una categoría denominada “GRANDEZA DE LA INNOVACIÓN”, que destaque las ideas y comportamientos del equipo que promueven la consolidación de una cultura de innovación y creatividad, y que están generando aportes de valor y disruptivos al negocio:

- ¿Qué reconoce?: Se destacarán los colaboradores que incorporen los conceptos y herramientas de innovación según el modelo corporativo declarado
- ¿A quién aplica?: todos los colaboradores de la compañía
- ¿Quiénes reconocen?: Comité de reconocimiento compuesto por el Comité de Gerencia de la compañía, el líder de innovación de portafolio.
- ¿Cuándo se reconoce: Anualmente

Hitos para la postulación y evaluación de los proyectos o ideas innovadoras:

- ¿Es un proyecto INNOVADOR?: (SI/NO)
- Descripción de la novedad: ¿Qué hizo único y especial al proyecto? (Creatividad, novedad, sostenibilidad en el tiempo)
- Novedad del proyecto: 1. Mejora sobre algo que ya existe en la empresa / 2. Nuevo para la empresa, pero existe en el mercado 3. Nuevo para el mercado.
- Barreras del proyecto: ¿Hubo barreras para implementar el proyecto? ¿Cuáles? ¿Cómo se gestionaron?

4.3.2.2 Transformación cultural

Con base en la metodología de Change of Américas, de las 8 palancas de transformación cultural, indicadas en el capítulo de marco teórico, a continuación, relacionamos las acciones a implementar por cada palanca para la compañía.

Tabla 9 Modelo de Palancas de transformación cultural sugeridos para la compañía

Palanca	Descripción	Actividad	Responsable	Medición	Prioridad
Estrategia	Es necesario incluir en el proceso de planeación estratégica los objetivos y focos de la innovación corporativa como un hito para el crecimiento del negocio	Planeación Estratégica	Gerente General	BSC Indicador Innovación	Alta
Liderazgo	Dentro del plan de desarrollo de capacidades del líder, se debe incluir el modelo de innovación como una competencia crítica para la gestión de equipos enfocados al alto desempeño.	Habilitación a líderes como impulsores y facilitadores del modelo y herramientas de innovación corporativas	People / Oficina Innovación	Ejecución plan formativo / Cumplimiento de acciones de innovación por área	Alta
Prácticas de talento Humano	Incluir dentro de los procesos de gestión de talento las capacidades de innovación del equipo para asegurar desarrollo de estas e identificar quienes contribuyen de forma diferencial actuando como modelo de rol.	Inducción Corporativa / Evaluación 360°	People / Oficina Innovación	Certificación en modelo de innovación / Nivel de desarrollo de competencias de innovación	Alta
Arquitectura Organizacional	Dimensionar los equipos y procesos orientados a incluir en el alcance de los cargos compromisos con la innovación y responsabilidades enfocadas en la mejora continua y la transformación de procesos.	Ajustes perfiles de cargo / Revisión matrices RASCI	Desarrollo Organizacional / Oficina Innovación	Actualización de perfiles de cargo / Dimensionamiento proceso innovación	Media
Espacios de trabajo	Es necesario hacer una transformación estructural a las oficinas que promueven el trabajo colaborativo con espacios y herramientas que faciliten la creatividad. Los espacios y las herramientas deben estar articulados con los focos de innovación definidos en el modelo	Proyecto transformación de oficinas	Administración / Oficina Innovación	Gantt Proyecto de transformación	Alta

Procesos y tecnología	La transformación corporativa debe venir acompañada de sistemas de información procesos que brinden y aseguren el flujo de información confiable y en tiempo real. Se requiere un diagnóstico de los sistemas actuales para implementar un proyecto de actualización	Proyecto transformación de sistemas de información	Administración / Comité de Gerencia / Oficina Innovación	Gantt Proyecto de transformación de sistemas de información	Baja
Gestión del cambio	Palanca desarrollada en el numeral anterior				

Nota: Tabla de Elaboración Propia, tomando como base el modelo de palancas de transformación cultural de change of Americas

5. Conclusiones

La compañía requiere de un proceso de transformación cultural que promueva el pensamiento y comportamiento innovador y creativo, e impulse la mejora continua y el logro de los resultados en medio de un entorno competitivo, desafiante y retador.

Basados en la “Encuesta de Diagnóstico de Innovación” aplicada, en la cual se alcanzó una cobertura del 66% de los colaboradores de la compañía, y en la que se revisaron los hitos de la innovación en Central Cervecera (estrategia y cultura de innovación, recursos para innovar, procesos de innovación, portafolio de innovación y tipos de innovación), encontramos que es necesario adoptar una cultura de innovación transversal a todos los procesos y equipos de la compañía con objetivos e incentivos claros, habilitando espacios y dinámicas para innovar. Así mismo, se deben implementar esquemas de participación para proponer y desarrollar proyectos de explotación y exploración, incentivando el incremento de grado de novedad de las ideas.

El nivel de madurez y apropiación de la cultura de innovación en la compañía es inicial y se requiere del cumplimiento de la agenda y plan propuesto para movilizar al equipo hacia la visión esperada. El equipo está receptivo a este tipo de cambios e identifica como una necesidad incluir prácticas que agilicen la toma de decisiones e incorporen estrategias para llegar al mercado y definir una ventaja competitiva diferencial.

Para consolidar una cultura de innovación corporativa, que cree valor desde cada uno de los roles y fomente la creatividad, ideación, exploración y mejora continua, como atributos de la organización, es necesario implementar el plan de desarrollo de las cinco competencias planteadas: experimentar, curiosidad, analizar/cuestionar y conocimiento del negocio.

Para asegurar la adopción de las nuevas formas de trabajo y atributos organizacionales planteados se requiere de un proceso integral de gestión de cambio que motive y guíe a los

equipo en la transformación esperada. Para este caso se ha propuesto un plan de gestión de cambio basado en las mejores prácticas de la metodología Prosci, con intervenciones articuladas de formación, comunicación y reconocimiento

Para movilizar los procesos y equipos de la organización es necesario articular integralmente los recursos y herramientas corporativos que impactan en las interacciones del día a día para la transformación cultural. Se han propuesto un plan con acciones concretas para cada una de las 8 palancas que facilitan la transformación cultural según el modelo de Change Americas.

Con el diagnóstico del plan de gestión del cambio y de transformación cultural hacia la innovación y creatividad, se espera que el negocio, al implementarlo, pueda consolidar nuevas prácticas de trabajo, de forma que aporte a la sostenibilidad, rentabilidad y competitividad de la compañía.

Como todo proceso de transformación cultural, requerirá de tiempo y asertividad en la ejecución de los planes definidos para alcanzar los resultados esperados, pero con la ejecución de modelos que han sido planteados en este documento, se asegurarían victorias tempranas que permitirán implementar un modelo de cultura de innovación.

Para este proceso de transformación, el liderazgo de la organización debe acompañar y movilizar a los equipos para asegurar que los cambios propuestos se incorporen con una visión compartida que comprometa y movilice a los colaboradores en los nuevos modelos de trabajo.

Referencias

- ANDI. (2022). *Resultados Ranking Innovación Empresarial 2021*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://andi.com.co/Uploads/PPT%20RANKING%202022%20-%20Nuevos.pdf
- Beswick, C., Bishop, D., & Geraghty, J. (2015). *Building a Culture of Innovation: A Practical Framework for Placing Innovation at the Core of Your Business*. Kogan Page; Edición: 1.
- Boston Consulting Group. (15 de Abril de 2021). *Overcoming the Innovation Readiness Gap*. Obtenido de <https://www.bcg.com/publications/2021/most-innovative-companies-overview>
- Caribe Exponencial. (17 de 12 de 2021). *Cultura de Innovación: Caso Google*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/cultura-de-innovaci%C3%B3n-caso-google-caribe-exponencial/?originalSubdomain=es>
- Central Cervecera de Colombia. (2019). *Informe de marcas estratégicas*.
- Central Cervecera de Colombia. (2019). *Informe de Sostenibilidad*.
- Central Cervecera de Colombia. (2020). *Inteligencia de Mercado*.
- Central Cervecera de Colombia. (2021). *Informe de Cultura Corporativa*.
- Central Cervecera de Colombia. (2021). *Informe de Departamentalización & Importación*.
- Change Americas. (19 de 10 de 2019). *Webinar Transformación cultural Change Americas - Advisory Group*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=E96aMJnhL6w>
- Definiciones de Innovación*. (s.f.). Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Pereira: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/642/1/DefinicionesdeInnovacion.pdf
- Inusual. (2019). *La cultura innovadora en Amazon y sus 14 principios*. Obtenido de <https://club.inusual.com/c/articulos/la-cultura-innovadora-en-amazon-y-sus-14-principios>
- Martinez, J. C. (1991). ¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: qué hacer? *Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: nuevas perspectivas organizativas*. (págs. 135-146). España-Sevilla: Universidad de Sevilla. Departamento de Didáctica y Organización Educativa.
- Martinez, J. M. (19 de 05 de 2021). *CNN Español*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2021/05/19/dominan-streaming-orix/>
- Mendez, D. M. (2018). a cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión No46*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/html/>

- Meyer, E., & Hastings, R. (2020). *Aquí no hay reglas*. Conecta.
- O'Reilly III, C., & Tushman, M. L. (2004). La organización ambidiestra. *Publicación de Harvard Business Review*, 10.
- Prosci. (2018). *Preparándose para el Cambio*. Empower.
- Prosci. (2018). *Proceso Gestión de Cambio*. Empower.
- Prosci. (s.f.). *Prosci.com*. Obtenido de [https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar#:~:text=La%20palabra%20%E2%80%99CADKAR%E2%80%9D%20es%20un,%20y%20Reinforcement%20\(Reforzamiento\)](https://www.prosci.com/es/metodologia/adkar#:~:text=La%20palabra%20%E2%80%99CADKAR%E2%80%9D%20es%20un,%20y%20Reinforcement%20(Reforzamiento)).
- Prosci(People, Change, Results). (s.f.). *prosci.com*. Obtenido de <https://www.prosci.com/es/perspectiva-metodologia#:~:text=Estructurada%20%E2%80%93%20La%20Metodolog%C3%ADa%20Prosci%20toma,de%20una%20iniciativa%20en%20particular>.
- Rankmi. (26 de Marzo de 2019). *Rankmi.com*. Obtenido de <https://www.rankmi.com/blog/4-casos-de-empresas-que-han-logrado-con-exito-innovar-en-sus-practicas-organizacionales>
- Rivera, I. (25 de 05 de 2023). *Innovación: factor clave en la cultura organizacional de una empresa*. Obtenido de <https://blog.egade.tec.mx/innovacion-factor-clave-en-la-cultura-organizacional-de-una-empresa>
- Zuñiga, L. E. (2003). *Metodología para la Elaboración de Normas de Competencia Laboral*. Bogotá: SENA.

