

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas
Maestría en Gerencia de la Innovación

Propuesta de Investigación Action Research

GERENCIA DE LA INNOVACIÓN SALUDABLE EN GSK (Haleon)

Director de tesis: Pedro Ernesto García Marchena

Presentado por:

NASHUA MASSIELLE RIVERA

JUAN SEBASTIAN RUSSI

CHRISTIAN NICOLAS GUZMAN

1	Agradecimientos.....	4
2	Introducción TESIS	5
2.1	Objetivos Generales	6
3	FASE Diagnóstico	6
3.1	Presentación de la compañía	6
3.1.1	Antecedentes.	6
3.1.2	Planteamiento estratégico	8
3.1.3	Estructura organizacional de la compañía	11
3.1.4	Contexto de la innovación en GSK - Haleon.....	12
3.1.5	Presentación de equipo investigador.....	14
3.2	Marco metodológico	15
3.2.1	Meta-Metodología, Action Research Project – AR Project	15
4	Fase liderazgo creativo	16
4.1	Introducción.....	16
4.2	Problema 1	17
4.3	Objetivo 1	17
4.4	Marco conceptual.....	17
4.4.1	Caso tipo. La industria farmacéutica.....	19
4.4.2	Costos para innovar.....	19
4.4.3	Cadenas de suministro.....	20
4.4.4	Las alianzas estratégicas.	21
4.4.5	La Responsabilidad social empresarial.....	21
4.4.6	Cooperación entre el sector público y el sector privado para la innovación.	22
4.4.7	Requerimientos para la innovación.	23
4.4.8	Resultados de la innovación farmacéutica.....	23
4.4.9	Recurso humano.	23
4.4.10	Innovación, creatividad y tecnología.	26
4.4.11	Innovación e infraestructura.	27
4.4.12	Escenarios de la innovación.....	27
4.4.13	Áreas para la innovación.	28
4.4.14	Requerimientos para la innovación.....	28
4.5	Marco metodológico	30
4.6	Desarrollo las etapas del CPS - Problema 1 – Liderazgo creativo	32
4.6.1	Generalidades y contexto	32
4.6.2	Etapa de clarificación	33
4.6.3	Etapa de Ideación.....	39
4.6.4	Etapa de implementación	43
4.6.5	Herramientas del CPS utilizadas.....	47
5	Fase Gerencia de la innovación	47
5.1	Problema 2	47
5.2	Objetivo 2	47
5.3	Visión 2.....	48

5.4	Desafíos	48
5.5	Equipo de Desarrollo:	49
5.6	Marco conceptual	49
5.6.1	Innovación y liderazgo	49
5.6.2	Innovación organizacional.....	50
5.6.3	Innovación, situación social y sociedad.	51
5.6.4	Las dimensiones de la innovación.....	51
5.6.5	Metodología CPS y su enfoque en la innovación	52
5.6.6	Modelos de gerencia de la innovación	52
5.6.7	Modelos adecuados para caso de estudio Hialeah	54
5.7	Marco metodológico	55
5.8	Resultado de las etapas del CPS	56
5.8.1	Generalidades y Contexto	56
5.8.2	Hallazgos.....	57
5.8.3	Formulación de desafíos	60
5.8.4	Exploración de ideas.	61
5.8.5	Benchmarking.	62
5.8.6	Modelos.	66
5.8.7	Liderazgo Colectivo.	67
5.8.8	Nuevo Modelo, 5PS y una L.	68
5.8.9	Formulación de Soluciones.	69
5.8.10	Solución al problema de Gerencia de la Innovación.....	69
6	Conclusiones	75
7	Bibliografía	77
8	Anexos	81

1 AGRADECIMIENTOS

Dentro de las habilidades necesarias para la creatividad y por ende para la innovación, la motivación intrínseca es indispensable, por eso, es preciso agradecer y destacar qué, durante todo este proceso el apoyo de nuestras familias, parejas y amigos fue vital para que esa motivación se mantuviera en los niveles correctos en todo momento, y que al final fuera un catalizador para todos los retos y para el desarrollo de esta tesis.

Sobran las palabras de agradecimiento para todos los profesores que dejaron su huella de una u otra manera en los corazones y en las mentes de todos nosotros, por todo el conocimiento y la forma como aportaron a la construcción y realización de esta investigación.

Es necesario agradecer a nuestro tutor Pedro Garcia Marchena, quien, con su invaluable apoyo, experiencia, actitud positiva, franca y sugerencias constructivas durante el proceso de revisión, supo delinear el camino correcto y consecuente para la escritura y presentación de todas las etapas de éxito en este proyecto.

Así como también, es importante agradecer a la profesora Susan Rodríguez Torres, quien permitió crear un escenario diferente en sus clases con los estudiantes de Creatividad e Innovación, gracias por creer, por la confianza, el impacto positivo y enriquecedor que este espacio dejó en nosotros.

En la misma línea, es preciso agradecer a Nicolas Giedelmann Lasprilla, quien con su guía clara y precisa orientó el objetivo de la tesis a través de las diferentes bases de datos propuestas, ampliando de manera excepcional la investigación del trabajo de grado.

Por último, agradecer a Roberto Ramírez Rivera por sus recomendaciones y discusiones enriquecedoras, que orientaron a pesar de la distancia y en medio del caos del día a día, la redacción y escritura del trabajo de grado.

2 INTRODUCCIÓN TESIS

La innovación juega un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, más aún, en el contexto de alta competitividad en el que se mueven empresas tipo Fast Moving Consumer Goods (FMCG) del sector de cuidado de la salud o farmacéuticas; el presente estudio pretende documentar, socializar con la comunidad académica y demás partes interesadas, el desarrollo, investigación y hallazgos obtenidos como parte de la combinación de metodologías de Action Research (AR) y Creative Problem Solving (CPS) para comprender y abordar holísticamente problemas dentro de la organización de forma innovadora.

Además, este estudio pretende proporcionar guía práctica y ejemplo de como se pueden mejorar las capacidades innovadoras de una empresa para enfrentar los desafíos emergentes y para generar Cultura de la innovación, que impacten positivamente a las organizaciones, sus empleados y la sociedad.

Haleon se destaca por su continua innovación para mantenerse competitiva y a la vanguardia para satisfacer las necesidades en continua evolución de sus clientes. Por ende, se analizan estrategias de innovación propuestas para Haleon, como también, el enfoque multidisciplinario que combina metodologías y teorías de innovación, estudios de caso y análisis de datos. Con esto, se mejorará la cultura de la innovación activa y se identificarán oportunidades de mejora con las nuevas tendencias del mercado impulsadas por estrategias prácticas que facilitarán un entorno empresarial en constante evolución.

En esa misma línea, es válido a través de la innovación mejorar aspectos fundamentales como la eficiencia y productividad de la organización, junto con el incremento de la competitividad en el mercado, desarrollando nuevos productos y servicios, acotando una reducción de costos y optimización de procesos importantes que agreguen valor. De hecho, el

fomento de la creatividad y el trabajo en equipo son aspectos clave al momento de adaptarse a los continuos cambios del entorno.

Por ende, a continuación, se refleja el proceso de clarificación de problemas, ideación de soluciones e implementación de estas, dividida en una primera fase de diagnóstico, seguida por una fase de liderazgo creativo y por último con una fase de gerencia de la innovación.

Todo esto con el propósito de impulsar de manera positiva la innovación dentro de la empresa de estudio GSK-HALEON, que no solo serán de gran provecho para la organización sino para sus colaboradores y la sociedad en general.

2.1 Objetivos Generales

Implementar al menos dos soluciones innovadoras en la compañía que permitan mejorar el desempeño de su gestión de la innovación.

3 FASE DIAGNÓSTICO

En esta fase, se pretende realizar un acercamiento a la forma cómo la organización objeto de este estudio está conformada, sus generalidades y la profundización de como gestiona y gerencia la innovación, además dar contexto de la industria en la que se encuentra, así como, el marco conceptual utilizado para las tres fases.

3.1 Presentación de la compañía

3.1.1 Antecedentes.

Glaxo Smith Kline (GSK) es una farmacéutica británica enfocada al cuidado de la salud, donde la investigación es el eje fundamental para la creación y mejora de productos. Así mismo, la responsabilidad social empresarial hace parte integral de la compañía con la mejora para la vida humana como su enfoque estratégico.

“Somos una compañía global de cuidado de la salud liderada por la ciencia con el propósito

especial de mejorar la calidad de vida humana al ayudar a las personas a hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo” (GSK, 2021).

El enfoque de GSK es el de potencializar su portafolio a nivel farmacéutico y de vacunas, es importante, no solo recalcar la calidad de dichos productos sino, el fortalecimiento en investigaciones que permiten dar respuesta de manera óptima e innovadora a enfermedades de mercados emergentes.

“Estamos explorando diferentes enfoques para promover y acelerar la innovación en nuestros laboratorios. Tras desglosar el modelo tradicional de I+D, nuestros científicos ahora trabajan en unidades más pequeñas centradas en áreas específicas de investigación. Esto fomenta un mayor espíritu empresarial y responsabilidad. Estos grupos, tienen la tarea de buscar los objetivos biológicos involucrados en la enfermedad y crear moléculas o biofármacos, que finalmente se convertirán en nuevos medicamentos” (GSK, 2022).

GSK tiene como objetivo ofrecer productos de salud de alta calidad a la mayor cantidad de personas posible, para prevenir o tratar enfermedades y mantener el bienestar de las personas a través, del conocimiento científico, técnico y el talento de nuestros empleados.

En el mundo Glaxo Smith Kline tiene más de 94.000 empleados, un volumen de ventas de más de 34.000 millones de libras esterlinas anuales.

Para Colombia GSK opera dentro del sector de medicamentos OTC, Suplementos multivitamínicos, Preservativos, Cremas dentales terapéuticas entre otros. Con un tamaño de mercadeo de más de 2.5 Billones de pesos Anuales.

Como es común, dentro del contexto empresarial, grandes compañías y conglomerados suelen propiciar adquisiciones, Joint Ventures y sobre todo, fusiones cómo parte de estrategias de crecimiento y desarrollo; así que, es importante recalcar que desde el año 2021, después de una

exitosa Fusión de GSK con el negocio de consumo de Pfizer a nivel global, donde se sumaron Marcas de importancia global cómo Advil, Centrum y estrellas locales cómo Today y Chapstick, GSK inició un proceso de “Spin off” o de separación estratégica, de su división de consumo hacía una nueva compañía “HALEON” (Ver imagen 1) que será la nueva líder a nivel mundial de productos enfocados al cuidado de la salud. (GSK, 2022)

HALEON

Imagen 1 Nuevo logo

3.1.2 Planteamiento estratégico



Imagen 2 DNA GSK

El planteamiento estratégico de GSK se divide en dos grandes partes (ver figura #2). En el lado izquierdo el propósito, el objetivo y la importancia de la estrategia, valores y expectativas; esto unido con el lado derecho como sus pilares estratégicos, como la innovación como factor principal de crecimiento, el enfoque en el desempeño simulando el motor principal de funcionamiento, por último, la confianza, no solo internamente con colaboradores sino externamente con proveedores y actores de gobierno e industria.

Esto con el propósito único de “Ser una de las empresas de Healthcare más innovadora, de mejor desempeño y con más confianza, ayudando a las personas a hacer más, sentirse mejor y vivir más tiempo”.



Imagen 3 - Una compañía líder en el cuidado de la salud (inglés)

Los productos más importantes de la organización tienen dos diferenciaciones a nivel estratégico, por un lado, las “Powerbrands” o “Super Marcas”, que son las marcas fuertes y líderes a nivel Mundial, las que reciben mayor grado de inversión y son las llamadas a traer crecimientos por encima de la categoría (por lo general el doble del crecimiento). Por otro lado, tenemos las “local Stars” o “estrellas locales” las cuales son productos de importancia a nivel

local, no se encuentran a nivel mundial sino enfocados en alrededor de 3 mercados importantes; Para estas Marcas el nivel de inversión es diferenciado dependiendo de las expectativas de crecimiento de las marcas, pero en resumen están llamadas a defender el liderazgo que tienen. Ejemplo Today en Colombia, Chapstick en Estados Unidos, y ENO en Brasil.



Imagen 4 Marcas Relevantes a nivel mundial

A continuación, un resumen de la clasificación de productos para Colombia.

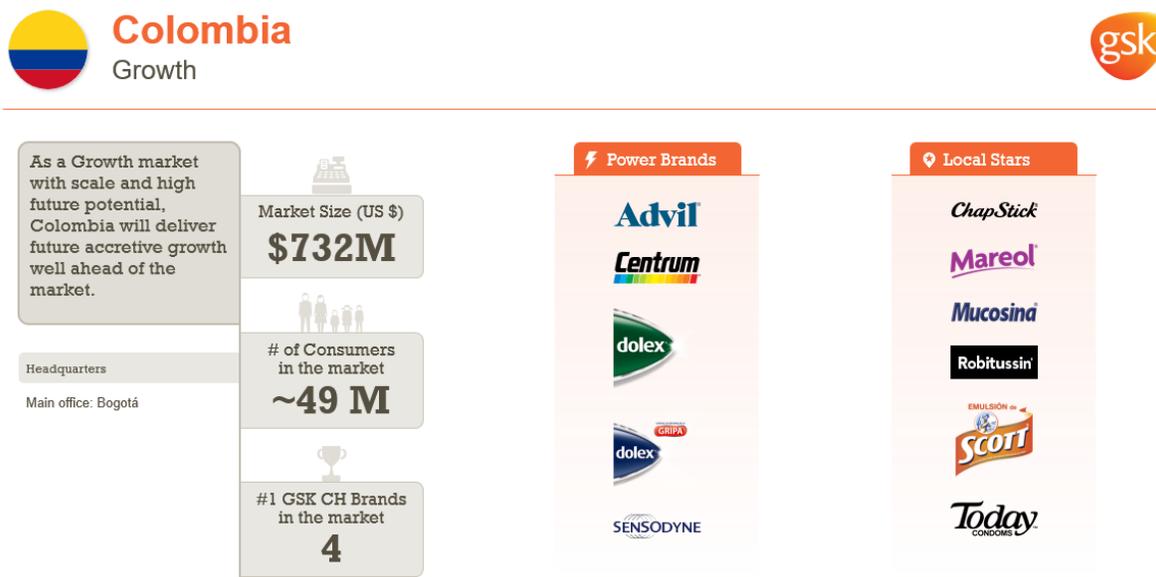


Imagen 5 Estrategia de producto en Colombia

3.1.3 Estructura organizacional de la compañía

Hay que resaltar, que dada las recientes fusiones y separaciones estratégicas, que iniciaron a partir del mes de Julio 2022, la organización ha empezado a diferenciar su estructura y ajustarla de cara a la nueva compañía “HALEON”, en ese sentido a junio del 2022 la estructura de la organización a nivel mundial está separada en áreas transversales (Head of consumer healthcare R&D, Senior Vice President general Consuel, Head of strategy, CFO, Chief marketing officer) además, la estructura organizacional está dividida por Macro-Regiones, que contemplan varios países con similitudes culturales y económicas.

En Colombia hace parte dentro de estructura de LATAM (Mercados latinoamericanos) que incluye 4 mercados (Colombia, Brasil, Argentina, México) y un clúster de mercados (Latam Development Markets) LDM, que incluye Chile, Perú y países de centro América y el caribe. Además, el nuevo propósito de la nueva HALEON se describe cómo “Cuidar la salud del día a día con humanidad”.

Además, de las estructuras tradicionales es importante resaltar los esfuerzos en innovación que están presentes en HALEON, donde hoy en día, no existe una gerencia de la innovación llamada tal cual, o con responsabilidades inherentes a la gerencia de todo lo que puede ser considerado innovación “producción de nuevos productos o mejora de la calidad de los productos existentes, innovación en los procesos industriales, apertura de nuevos mercados, suministro de nuevos insumos y cambios en la organización industrial”. (**Manual, 2005**).

Por el contrario, en la estructura actual de HALEON se incluyen ciertas responsabilidades de innovación enfocadas a la gestión y desarrollo de los proyectos de innovación de la compañía. Este equipo consta de 4 personas y una líder que están dentro de la Vicepresidencia de mercadeo a nivel LATAM y trabajan estrechamente con todas las áreas

locales de cada uno de los mercados o países, para liderar, fomentar y gestionar todas etapas de la ejecución de lanzamientos de producto dentro de la compañía, también, son responsables de crear casos de negocio y revisar oportunidades para el portafolio de productos.

Ver estructura actual:

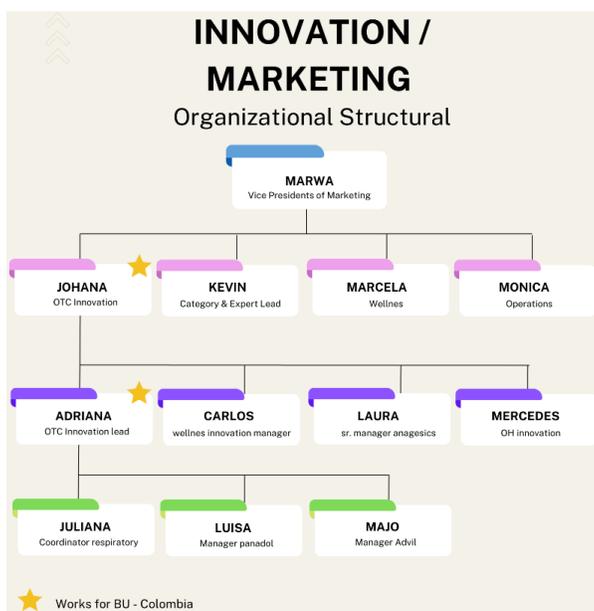


Imagen 6 - Estructura Innovación

Los programas de innovación existentes se centran en los lanzamientos de producto a nivel Latinoamérica. Estos programas de Producto Pueden ser de varios tipos incluyendo:

1. Extensión de línea: un nuevo formato de Dolex;
2. Lanzamiento de producto: lanzamiento de Today en Perú;
3. Incursión de categoría: lanzamiento de ENO o de Tums en categoría “estómago” en Colombia.

3.1.4 Contexto de la innovación en GSK - Haleon

Está claro que, la innovación es un pilar estratégico para HALOEN, además, de estar explícito en su ADN y tener una estructura con la responsabilidad de gestionar las innovaciones, el equipo investigador quiso ampliar el entendimiento sobre el contexto y el diagnóstico de la

innovación en la compañía.

Como parte de este entendimiento se realizan varias entrevistas e investigación de documentación realizada sobre el tema, en este aspecto y cómo descubrimiento inicial se realizó una entrevista a profundidad a Ana Sevillano (Anexo 1), miembro activa del grupo de innovación y con la que pudimos ampliar la visión de la innovación en la compañía y entender más a profundidad las responsabilidades y gestión sobre proyectos de innovación.

Así mismo, aparte de tener una visión más clara de cómo se vive la innovación en GSK - Haleon, y cuál es el rol estratégico que tiene para la compañía, podemos evidenciar que es el pilar más importante con objetivos y KPI's claros; (30% de las ventas tienen que provenir de innovación). De igual forma se destacan fortalezas importantes ya que, es un equipo robusto con una estructura clara y con experiencia en lanzamiento de productos de varias categorías en varios mercados.

Adicionalmente, se realizó un análisis de las encuestas y mediciones internas como la, (GSK survey 2021), estudio que pretende diagnosticar y entender la visión general de los colaboradores de la empresa en términos de compromiso y cultura transversalmente en dimensiones de a) valores y comportamientos; b) propósito; c) desempeño y responsabilidad. Donde para las preguntas relacionadas con innovación o con la posibilidad de “retar la forma tradicional de hacer las cosas” tienen un puntaje más bajo que las de propósito o valores, describiendo que hay una sensación de un porcentaje de las personas, siente que no lo puede hacer:

I can challenge the traditional ways of doing things

87%



Dicho esto, encontramos que hay visión y rol importante para todo lo que tiene que ver

con innovación y dentro de las siguientes fases de este estudio, se determinará si existe alguna oportunidad para implementar metodologías de gerencia de la innovación que puedan y deban ir más allá de producto, teniendo en cuenta, los cambios estructurales, estratégicos y culturales para la nueva compañía HALEON. Un planteamiento inicial de diagnóstico, sobre las áreas que trabajan sobre innovación se puede resumir en la necesidad de robustecer, mejorar o de definir responsabilidades separadas, con el fin de, contar con una estructura clara que se pueda enfrentar a los cambios necesarios en la industria.

3.1.5 Presentación de equipo investigador

Este estudio se realizó durante el año 2022 y parte del 2023 con 3 personas que compartimos la pasión por la innovación y con experiencia en diferentes industrias. Por un lado, Nashua Rivera quien es administradora de empresas de base y cuenta con experiencia en diferentes cargos del sector público como el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, además de, experiencia en trabajos y proyectos de carácter social, experiencia que aporta de manera significativa el componente social y de investigación necesarias para darle robustez al presente estudio.

Además, en el equipo investigador está Juan Sebastian Russi, administrador de empresas de base y cuenta con amplia experiencia en la industria automotriz, actualmente, es el gerente regional de Audi Colombia con base en Bogotá, su énfasis profesional ha estado en el liderazgo de personas y la implementación de metodologías para la mejora de eficiencia y la solución de problemas propios de una industria robusta y en constante cambio.

Por ultimo, cabe destacar que, para el momento de desarrollo de esta tesis y efectos de esta, el tercer miembro de este equipo es Nicolás Guzmán quien se desempeñaba como Gerente de Trade Strategy del canal Tradicional y es el encargado de crear e implementar las estrategias

comerciales, de visibilidad y entrenamiento para los actores del cana tradicional en Colombia para la farmacéutica GSK la cual al finalizar este estudio tuvo su cambio estructural, cultural y de razón social a Haleon Colombia.

3.2 Marco metodológico

3.2.1 Meta-Methodología, Action Research Project – AR Project

En la ciencia, existen varios tipos de investigación, así: descriptiva, documental, correlacional, explicativa o causal, estudio de caso, experiencial, entre otras. Para efectos de esta tesis y debido a los efectos prácticos, necesarios para una correcta implementación en la organización, además de, la necesidad de una relación Empresa-Universidad, Action Research o investigación orientada a la acción se define como Meta-Methodología para el desarrollo de este trabajo de grado.

Además, que según Alfaro Tanco, J. A., & Avella Camarero, L. (2013). Este tipo de investigación con orientación empírica permite extraer lecciones o conclusiones de interés para investigadores y directivos profesionales.

Para las herramientas de investigación se seleccionó entrevistas cualitativas como técnica de investigación de mercados, ya que cómo definió Maccoby, es “un intercambio verbal cara a cara en el que una persona, el entrevistador, intenta obtener información o expresiones de opiniones o creencias de otra persona o personas” (Maccoby Maccoby, 1954).

Adicional a lo anterior, Mishler complementa la definición de la herramienta cómo “un conjunto de relaciones sociales representadas en torno a un conjunto de esquemas en relación con algún objetivo comunicativo” (Mishler, 1986, p. 35)

Acoplado la innovación a la industria farmacéutica se considera importante integrar el modelo de las 5P's propuesto por Andrés Mejía, considerando las diferentes dimensiones de la

innovación para integrar en modelos estratégicos y organizacionales en un ambiente creativo.

“In summary, the increase of complexity and dynamism of the business context demands that companies and institutions integrate creativity and innovation through an organizational process characterized by flexibility, continuous learning, open-closed and systemic views, thinking and affective skills, valuation of incremental and radical results, multi-level interaction, and effective leadership and entrepreneurship” (Mejia, 2016)

El modelo de Mejia proporciona soporte para ejecutar un análisis completo sobre la compañía y los retos que deben ser atendidos a través de la creatividad y la innovación. Dado esto, se considera relevante el uso de la herramienta de las 5P's para la ejecución del proyecto que tiene como objetivo general “Implementar al menos dos soluciones innovadoras en la compañía que permitan mejorar el desempeño de su gestión de la innovación”.

Además, dentro de las fases de clarificación e investigación para este trabajo de grado, se realizaron análisis de documentos, revisión de encuestas internas y externas, además de, salidas a campo con un componente etnográfico propio de investigaciones sociales.

4 FASE LIDERAZGO CREATIVO

4.1 Introducción

En esta fase, se pretende identificar y solucionar algún problema que esté dentro del área de trabajo principal de uno de los investigadores, teniendo en cuenta las herramientas de liderazgo creativo y cómo un ejercicio para acercar conceptos de innovación y creatividad a los equipos de la compañía, para este primer caso Nicolás Guzmán trabaja actualmente como Gerente del canal tradicional y se va a implementar la metodología CPS vista anteriormente desde una perspectiva de liderazgo creativo.

4.2 Problema 1

Existe desarticulación entre las inversiones realizadas hacia el canal tradicional, con oportunidades de eficiencias y mejor impacto hacia vendedores de tiendas con los productos de HALEON.

4.3 Objetivo 1

Implementar una solución creativa al problema “Existe desarticulación entre las inversiones realizadas hacia el canal tradicional, con oportunidades de eficiencias y mejor impacto hacia vendedores de tiendas con los productos de HALEON” del área de ventas canal indirecto y Trade Strategy, liderando un equipo particular de la empresa.

4.4 Marco conceptual

La globalización, ha permitido generar cambios en el mundo a través de la innovación; cambios que han sido propiciados por las necesidades de la población a través de sus diferentes culturas, tradiciones y costumbres. Del mismo modo, a consecuencia de la pandemia ocasionada por el Covid-19, las industrias en el mundo se vieron forzadas a hacer las cosas, los productos o, los servicios de una manera diferente, siendo eficientes, económicos y efectivos a su vez; de manera que, los índices en innovación aumentaron rápidamente, incorporando estrategias organizacionales a productos y procesos que necesariamente debían cambiar por el momento que se vivía.

La innovación es el cambio, es pensar diferente; es creer en la proactividad y productividad que se puede alcanzar incluso en algunas ocasiones con menor inversión, recursos y riesgos, en donde la motivación se acopla a las necesidades del trabajador, para que así, se pueda evidenciar satisfacción y, por lo tanto, un rendimiento mayor en cada una de las actividades en que intervengan los trabajadores.

En esa misma línea, (Ruiz-Molina et al., 2017) presenta un estudio en donde expone una hipótesis de innovación, la cual propone un modelo basado en innovación de producto, innovación en cadena de valor, innovación funcional e innovación de proceso; también, da un nuevo punto de partida para el cambio continuo en las organizaciones de una manera eficiente y práctica. (Jones, 2002) Así mismo, se enfoca en el crecimiento a través de, un robustecimiento del conocimiento, en donde el descubrimiento de nuevas ideas, patrones y aspectos, son la clave para la innovación en el futuro y en donde, entre más se descubra, mayor será el campo de acción para trabajar de manera eficiente y práctica.

Ahora bien, la innovación podría ser más eficiente y proactiva si existiese un método que logre unir al distribuidor con el fabricante, debido a que, el distribuidor conoce de primera mano al consumidor final, y dicha información obtenida podría o debería catalogarse como un activo por “la bola de nieve” que se formaría al recoger datos clave e importantes para crear innovación en las diferentes industrias, y así, la retroalimentación sería directa, continua, rápida y eficaz. Aunque, se ha evidenciado un problema y es que el personal o fuerza de ventas del distribuidor no siente acompañamiento ni respaldo para realizar la importante labor como lo es la promover las ventas, lo que genera una pérdida de comunicación innovadora, que es un factor clave para toda organización (Fearne et al., 2006; Matopoulos et al., 2007; Wiengarten et al., 2010).

La innovación conlleva ciertos retos que deben ser asumidos por las compañías, organizaciones y demás. Entre estos retos, están los altos costos de implementación de lo que se va a innovar, que usualmente tiende a detener los proyectos, siendo los directivos quienes principalmente se rehúsan a realizar acciones de inversión que les implique no solo cambiar su manera de pensar o realizar acciones, sino que, deben asumir altas inversiones en la mayoría de los casos. Agregado a lo anterior, tenemos que la utilidad se verá reflejada con el proceso mismo

habitual de adaptación, que impactará a su vez la recolección de dividendos y la reinversión de las utilidades asociadas al bienestar laboral.

4.4.1 Caso tipo. La industria farmacéutica.

La innovación permite la transformación de los sistemas organizacionales cerrados o conservadores que prefieren o eligen seguir haciendo las cosas y/o productos de manera habitual, en este caso, por ejemplo, los problemas de innovación en la industria farmacéutica pueden abarcar diferentes temáticas.

El desempeño empresarial en la industria farmacéutica está a la vanguardia de lo que se puede innovar, a pesar de que, el sentimiento colectivo de innovación en algunos casos no se comparte o no se impulsa por parte de la organización de manera correcta (Zhai, Z. , Ghosal, V, 2022).

En este sector, la guía en innovación es primordial y en algunos casos altamente competitiva, logrando priorizar las necesidades existentes en el mercado y brindando una solución eficaz. La innovación permite a Hialeon ser altamente competitivo en un mercado de constante evolución y cumplir con los estándares exigidos por sanidad.

4.4.2 Costos para innovar.

Los costos en innovación como se mencionó anteriormente son altos en su mayoría y eso hace que, muchas empresas se nieguen a publicar, a decir, o a compartir esa información. No obstante, estos altos costos regularmente vienen acompañados de una visión exploratoria de los objetivos o metas a lograr. Este tema de los costos no deja de ser un aspecto que frena la innovación organizacional en el mundo, específicamente en las entidades que tienen como objetivo el beneficio de optimizar los procesos y operaciones. Hay también, algunas empresas que han decidido mostrar el costo beneficio de la inversión al momento de realizar la innovación,

como lo investigan (Cohen, A. , Ultee, R. , van Veldhoven, G., 2022).

Sin duda, los costos para innovar siempre representan un alto porcentaje, pero si se analiza desde la ventaja competitiva que se adquiere se puede crecer de manera eficiente y productiva, Haleon puede no solo consolidar una sólida reputación en el mercado sino que además, podría atraer nuevos clientes y fortalecer las relaciones con los ya existentes, teniendo en cuenta la fidelidad que se puede generar a largo plazo, los costos de innovación se verán reflejados en mayores ingresos, ahorro de costos, estrategias competitivas y una mejor posición en el mercado.

4.4.3 Cadenas de suministro.

Un aspecto fundamental e importante al momento de innovar en la industria farmacéutica es el tener en cuenta las cadenas de suministro a nivel farmacéutico. Es de pensar que, el cambio de la logística de abastecimiento en las farmacias que atienden a los consumidores de manera directa puede y debe llegar a ser productivo, brindando beneficios entre los cuales están: eliminar sobrecostos, disminuir el tiempo de atención, aumentar los índices de favorabilidad en el consumidor hasta llegar a mejorar la percepción de calidad en el servicio recibido por parte de la compañía (Papalexí, M. , Bamford, D. , Nikitas, A., Breen, L. Tipi, N, 2022). Todo lo anterior viene acompañado del papel que juega la innovación en los diferentes procesos, como la investigación de desarrollo e investigación en el producto, factores que mejoran el nivel de percepción del producto o servicio, aumentando la utilidad que el mismo proporciona (Eshlaghi, LE , Khamseh, A, 2022).

Por esta razón, Haleon cuida con rigurosidad su calidad, esto implica cumplir con los altos estándares para no solo cumplir las expectativas sino mejor, superarlas; pero esto no es todo, para Haleon es realmente importante siempre abastecer de manera eficiente la producción

para así, generar una logística de abastecimiento completa y en los plazos acordados, teniendo una comunicación clara con todos los actores de la cadena.

4.4.4 *Las alianzas estratégicas.*

Las alianzas son valiosas para lograr y mantener la competitividad farmacéutica a nivel global, logrando llegar a más segmentos de mercado. De manera conveniente y particular, estas alianzas estratégicas deben compartir experiencias en mercados similares, lo cual propende a priorizar la innovación, destacar la proactividad al cambio y necesidades del cliente I+D en la industria (Fiori, GML, Basso, FG, Oporto, GS, 2022).

Pero de esta forma, Haleon logra no solo articular recursos y conocimiento que complementan sus propias capacidades, sino que, además, logra incluir tecnologías innovadoras, investigación y desarrollo conjunto porque esas alianzas aceleran su proceso de innovación y comercialización de los productos en todas las regiones donde se encuentra presente, además de, las nuevas a las cuales tiene acceso explorando nuevos caminos.

4.4.5 La Responsabilidad social empresarial.

Una vertiente de pensamiento que se destaca en el mundo actual es la de la responsabilidad social empresarial (RSE) que inicia con la generación de innovación a través de dos formas, la RSE proactiva y la RSE reactiva, así lo informan (Ji, H., Xu, G., Zhou, Y., Miao, Z, 2019), quienes defienden una innovación exploratoria y explotadora a través de sus dos patrones generales de RSE.

En Haleon se defiende una visión exploratoria y explotadora al equilibrar los aspectos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones.

Estos aspectos pueden ir desde la innovación sostenible con la creación de procesos amigables con el medio ambiente, promoviendo la gestión responsable de los recursos naturales,

con la adopción de prácticas de eficiencia energética optimizando operaciones, así mismo, creando relaciones con la comunidad, es decir, apoyando las iniciativas locales de las regiones donde tiene presencia y con ello, fortalecer su reputación construyendo relaciones duraderas con sus stakeholders. De igual forma, la ética empresarial aplica para todos los productos Haleon, pues emplea en cada uno, altos estándares de calidad ganando confianza en sus clientes, empleados y socios comerciales.

4.4.6 Cooperación entre el sector público y el sector privado para la innovación.

Últimamente, se ha empezado a propagar una teoría que defiende la asociación para la innovación farmacéutica entre el sector público y el sector privado. Esta asociación permitiría mayores aportes de estos dos sectores para que se puedan desarrollar grandes proyectos para la ciencia que conlleve a su vez mayores descubrimientos con esos recursos compartidos, evaluar y desarrollar un mejor producto y servicio en la investigación de la solución a los problemas de la salud (Dompé, S. 2010).

Haleon se vería altamente beneficiado, porque el intercambio de conocimiento y experiencia permitiría avances significativos con estudios realizados por instituciones públicas y en sentido contrario, se podría tener el desarrollo de nuevos medicamentos innovadores que puedan superar las barreras que a menudo enfrentan empresas farmacéuticas con las patentes de sus productos.

De la misma manera, esta colaboración permitiría el acceso total a datos y muestras que sean necesarios para el desarrollo de nuevos productos, desde datos epidemiológicos, registros médicos y muestras biológicas que son fundamentales para la investigación, teniendo una mejor calidad en los resultados.

4.4.7 Requerimientos para la innovación.

A pesar de, la gran innovación que se implementa y se desarrolla en la industria farmacéutica, esta se ve impulsada aún más por los requerimientos de la población a nivel mundial, donde por temas de vulnerabilidad y recursos es preferible modificar patentes para acceder a la medicina con un menor precio, y de igual forma, se acorta el tiempo de espera y se simplifica el análisis para la solución a la patología presentada.

Haleon tiene claro que, si quiere seguir como una de las empresas líderes de la industria farmacéutica, debe adaptarse al cambio y a la innovación, porque sus productos deben ser la solución a las necesidades de sus clientes claramente, destacando en el mercado. Esto es clave, porque Haleon se puede adaptar fácilmente a las demandas cambiantes, ofreciendo soluciones atractivas y relevantes para los clientes, aumentando sus niveles de lealtad y confiabilidad.

4.4.8 Resultados de la innovación farmacéutica.

En esa misma línea, la innovación se acopla a la industria farmacéutica de manera práctica, asociando detalles, estrategias y puntos clave que potencian progresivamente el bienestar humano, incrementando la rentabilidad empresarial, protegiendo la responsabilidad en el ambiente laboral y las motivaciones ofrecidas a sus trabajadores.

Como resultado en Haleon, se puede apreciar un crecimiento y expansión con oportunidades de mercado claras, también con estrategias diferenciadoras que ayudan a aumentar su base de clientes y de esta forma, aumentar sus ingresos, reconocimiento y confiabilidad.

4.4.9 Recurso humano.

Por otro lado, la motivación en cada vendedor es primordial; se deben ejecutar planes de acción que mantengan el beneficio de recompensa alto para la potencialización del recurso humano; se requiere también, un análisis de lo que puede llegar a considerar como valioso el

mismo vendedor. Cada motivación, cumple un papel importante en el vendedor, puesto que, si el vendedor no realiza ninguna venta del producto o servicio, se puede decir que el resto de la compañía puede quedar sin trabajo. Por esto, es tan importante incentivar el proceso de ventas y tener a los vendedores de la compañía motivados continuamente.

Los dos tipos de motivaciones que se contemplarán son, “La motivación extrínseca, la cual se define como hacer algo porque conduce a un resultado separable” (Ryan & Deci, 2000) y, por otro lado, la motivación intrínseca “La motivación intrínseca se define como hacer una actividad por su satisfacción inherente más que por alguna consecuencia separable” (Ryan & Deci, 2000).

Cabe aclarar que cada motivación está enfocada en un tipo de vendedor, porque se debe tener en cuenta la edad, el estilo de vida, el género y los gustos de una persona, para así apostar por un tipo de motivación. Dado que, si es un vendedor que se acaba de graduar preferirá una motivación donde se le reconozca cada logro que realiza, mientras que, si es una persona que está cerca de su jubilación su compromiso con el trabajo disminuirá y preferirá tener espacios libres para realizar sus actividades favoritas. “Algunos autores han sugerido que los vendedores millennial más jóvenes están motivados de manera significativamente diferente a las generaciones anteriores, como los Baby Boomers y la Generación X” (Khusainova et al., 2018).

Satisfacer las necesidades del vendedor va a acelerar su desempeño en el sentido de pertenencia a la empresa, en la generación de sentimientos hacia la acción que realiza “En relación con esto, existe alguna evidencia de que cuando los incentivos son autoseleccionados (menos controlados y más autónomos), pueden internalizar más y reforzar la autoeficacia del vendedor” (Bommaraju y Hohenburg, 2018).

El liderazgo en los empleados o niveles de confianza de los mismos respecto de las

instituciones son cambiantes, sea esto por situaciones internas o externas. Tepper et al. (2018, págs. 1359) concluyó que “los niveles más altos de liderazgo transformacional no siempre pueden mejorar las cosas y, de hecho, pueden hacer que las cosas sean menos favorables”. Por esa misma línea, si trabajar con un desempeño excepcional pudiese elevar la actitud positiva en el comportamiento del vendedor su desempeño se podría ver beneficiado. En primer lugar, según Podsakoff y MacKenzie (1994), los efectos de la conducta de ayuda en el desempeño del vendedor individual podrían operar a través de la norma de reciprocidad. En segundo lugar, la evidencia empírica sugiere que los ayudantes, como resultado de articular la metacognición, mejoran su propio conocimiento y, como consecuencia de una comprensión más clara, mejoran el desempeño individual (van der Borgh et al. 2019).

En temas de motivación, es claro que nadie conoce mejor que la misma persona respecto a lo que necesita y a lo que quiere. De hecho, dar a los vendedores la oportunidad de elegir las estructuras de incentivos que mejor se adapten a ellos (es decir, promover la autonomía; Ryan & Deci, 2000) podría, por sí mismo, aumentar la motivación en general; o también la promoción para un concurso de ventas específico sería de gran utilidad.

En Haleon, es muy importante la motivación intrínseca y extrínseca, si bien, la pasión y satisfacción laboral comprende un sentimiento del empleado en su organización, mientras que las recompensas e incentivos pueden ser considerados una forma efectiva de motivar a sus colaboradores. Pero todo varía, la clave en sí, es identificar con qué tipo de motivación el empleado se siente más identificado, en esto, también se debe contemplar la edad, rango profesional y nivel de pertenencia en la empresa.

Cada tipo de motivación crea un entorno de trabajo enriquecedor y Haleon lo entiende, motiva entre áreas el desempeño y entorno del empleado, con ello, atribuye a mejores resultados

encaminados al cumplimiento de objetivos de la organización.

4.4.10 Innovación, creatividad y tecnología.

La innovación, ha sido catalogada usualmente de tecnología; sin embargo, la versatilidad de la innovación, (que hace que se pueda aplicar a todo ámbito de la vida, cultura, superficie, elemento o proceso) cuando va acompañada de creatividad es donde se pueden lograr cambios importantes que representan un avance, proactividad o disminución de tiempo en procesos.

La creatividad debe ser inclusiva y participativa ya que, al tener todos los puntos de vista necesarios para la coordinación de actividades de mejora de manera integral todo lo que se requiera, “La invención y la innovación son señaladas como actividades indispensables para el progreso del sector farmacéutico de una nación” Reséndiz, et al (2022). Si bien, este sector ha ido evolucionando con el paso del tiempo y es uno de los sectores más abiertos al cambio, también es el más perjudicado, porque pueden tener muchas invenciones, pero lastimosamente, no todas logran ser patentadas. “Tampoco todas las patentes llegan a explotarse y a traducirse en innovaciones, ni todas las patentes son relevantes tecnológica o económicamente” Reséndiz, et al (2022).

En esa misma línea, se conoce un pronunciamiento importante ante la construcción de laboratorios que permitan identificar innovaciones necesarias para la mejora de procesos, fórmulas o patentes. Por ello, se considera que los laboratorios son los lugares que de cierta forma más disfrutan y determinan la innovación.

Claramente, al Haeon implementar nuevas tecnologías optimiza su nivel de flujos de trabajo y reduce costos, riesgos y crea una diferenciación estratégica que ayuda a que se destaque en el mercado, captando la atención de nuevos clientes y desarrollando productos con servicios sostenibles a largo plazo en la compañía.

4.4.11 Innovación e infraestructura.

Las infraestructuras tangibles incluyen una amplia gama de equipos como pizarras, espacios de escritura con tarjetas, post-it, rotuladores, barreras móviles, lienzos, cubículos, paredes 3D, espacios abiertos amueblados y espacios de coworking, salas de creatividad y creación de prototipos, salas de prueba, salas de inmersión, rooms, por citar las tecnologías más comunes (Lewis y Moultrie, 2005 ;Osorio et al., 2019 ; Rohrbeck et al., 2015).

Estos espacios son la oportunidad para pensar fuera de la caja, de hacer las cosas bien sin ser juzgados y de intentarlo una vez más sin pretender pensar algo que no se piensa solo por no caer en “ridículo”, ante una sociedad juzgada por la frustración de otras personas.

Haleon considera los laboratorios como el momento de destacar, no solo por la satisfacción de las personas que investigan cuan puede cambiar hacerlo en un lugar correcto y adaptado a las necesidades, sino porque, las patentes creadas que han nacido allí, sin duda, son espacios llenos de ideas, dudas y tal vez sueños por construir, que sin duda tienen un refugio.

Así, también lo piensa para la comunidad, como un espacio de solución posible para los problemas que se viven fuera, para las necesidades que cada día son más y por supuesto, para una constante evolución de soluciones farmacéuticas integradas.

4.4.12 Escenarios de la innovación.

En las organizaciones se pueden encontrar principalmente dos escenarios, en los cuales se puede hacer divergencia y convergencia. Convergencia es cuando se llega a una solución o innovación prometedora, en caso contrario, se puede realizar la divergencia. En algunos casos es difícil realizar la convergencia, a causa de que no se tienen claros o no se han definido claramente los pasos de la innovación.

Haleon actúa de forma proactiva a cada necesidad, por ende, se puede pensar que Haleon

está en una divergencia constante, donde, contempla todas las posibles formas de llegar a un cliente, de innovar, de crear marca, de visualizar nuevos productos, contemplar nuevos servicios.

4.4.13 Áreas para la innovación.

Schumpeter fue uno de los primeros economistas que se centró en la importancia de la innovación, y sus ideas han sido fundamentales en la literatura sobre innovación. El Manual de Oslo incorpora las ideas de Schumpeter sobre la innovación y define sistemáticamente la innovación en cinco áreas principales: producción de nuevos productos o mejora de la calidad de los productos existentes, innovación en los procesos industriales, apertura de nuevos mercados, suministro de nuevos insumos y cambios en la organización industrial. (Manual, 2005).

Con ello, Schumpeter y el Manual de Oslo proporcionan estrategias de medida y evaluación sobre la innovación de una empresa, en Haleon, esto puede impulsar el crecimiento y diferenciarse en el mercado obteniendo beneficios económicos y sociales.

4.4.14 Requerimientos para la innovación.

El punto de partida para innovar es la integración de personas de diferentes campos del pensamiento y de la organización con el fin de divergir sobre una situación, producto o circunstancia que necesita cambiar. Además, se conoce que la innovación necesita de un amplio presupuesto que logre desarrollar las propuestas creativas e innovadoras que necesita la organización. “La innovación es uno de los motores más importantes del crecimiento económico” (Aghion y Howitt, 1990 ; Porter, 1998 ; Romer, 1990 ; Solow, 1956). Entonces, si de manera objetiva se analiza la importancia de la innovación y su inversión, se obtendrá una respuesta positiva ante una evolución a lo actual. Entendiendo que, “Para poder satisfacer la necesidad de nuevas ideas del mercado global, las empresas han llegado a conocer la importancia de los empleados como fuente de creatividad e innovación” (Shanker et al., 2017 ; Teng et al.,

2020).

La respuesta organizacional deberá ser positiva, así implique una reinención de los procesos, productos y experiencias que se realizan, estas acciones deberán ser tomadas como aspecto positivo que darán valor a la compañía, que, a su vez, fomentará una percepción de valor mayor para sus trabajadores. Este comportamiento brinda apertura a la responsabilidad social corporativa como fuente de innovación a través de todos sus empleados.

Existe alguna evidencia de que los empleados reaccionan a la RSE interna y externa de manera diferente (Paruzel et al., 2021 ; Zhao et al., 2020), por lo que asumimos que los empleados pueden mostrar comportamientos más creativos e innovadores cuando se benefician directamente de la estrategia de RSE de su empresa.

Según la investigación, se asegura una mayor apropiación cuando se involucra un empleado en el proceso del cambio, pues siente más propiedad e inclusión en lo que realiza a diario, fomentando entonces, una participación recíproca y continua. Amabile (1988 , 2018) definió el comportamiento creativo de los empleados como “la producción de ideas que no solo son novedosas, diferentes de las ideas previas de alguna manera, sino también apropiadas: útiles, valiosas, correctas o de alguna manera adecuadas al propósito que el creador individual pretende” (p. 1, 2018), y la innovación organizacional como “la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización” (p. 126, 1988).

Con lo anterior en mente, la percepción de valor de lo que puede llegar a ser innovación cambia drásticamente para la organización, por lo tanto, tener motivado al equipo y hacer que sientan emoción por lo que realizan a diario, tomando en cuenta sus propuestas es la manera más rica de aprovechar el conocimiento adquirido a través de la experiencia laboral. “Se encontró que la creatividad de los empleados está relacionada positivamente con la capacidad de innovación y

el desempeño de una organización” (Hassan et al., 2013).

De manera que, si se desea fidelizar a los empleados y hacer que sientan apropiación de la organización, esta debe ser abierta para su participación y limpia en la innovación organizacional.

Los valores personales de los empleados que se identifican fuertemente con su organización están más fuertemente alineados con los valores de su organización (Ashforth y Mael, 1989).), y los empleados con una fuerte identificación organizacional muestran un comportamiento que apoya los objetivos de la organización, lo que puede manifestarse en un comportamiento creativo e innovador (Brammer et al., 2015).

Como valor agregado a la innovación, se deben implementar acuerdos que permitan la libre expresión del pensamiento, atreverse a hablar no debe ser un reto, sino por el contrario, la oportunidad para cambiar. Los valores que se tienen a través de los empleados son recursos valiosos para generar una estrategia alineada a lo que se desea alcanzar.

4.5 Marco metodológico

Para esta fase se aplica la metodología de investigación definida en el texto que antecede (Action Research), donde, se desea precisar lo importante y útil que esta ha sido. Pues, esta metodología ayuda a resolver problemas prácticos en una organización. Es importante recalcar que esta metodología se basa en la colaboración entre investigadores y miembros de la organización para identificar y solucionar estos problemas.

Esta metodología se enfoca en la acción y reflexión, y busca mejorar la práctica en la toma de decisiones en una organización, y se trata de un proceso iterativo que implica una identificación de un problema, la planificación de una acción para abordarlo, la implementación de la acción, la evaluación de los resultados y la reflexión sobre el proceso.

El objetivo de esta metodología es generar el conocimiento práctico aplicado y que pueda ser utilizado para mejorar la toma de decisiones de la organización.

Adicionalmente, dentro de esta fase se adoptó la metodología de CPS avanzada, ya que, analizando los problemas encontrados en la organización, esta metodología adopta un enfoque sistemático para resolver problemas de manera útil. Esta metodología impulsa un trabajo proactivo gracias a sus seis etapas, las cuales van desde la etapa de clarificación, con fases claras como la evaluación de la situación, exploración de la visión y la formulación de desafíos, pasando por la etapa de transformación o ideación, con fases de exploración de ideas, formulación de soluciones, para terminar en etapa de implementación con fases de exploración de aceptación y formulación de un plan. Es de destacar que, estas etapas van alrededor de procesos de pensamiento convergente y divergente, además de una cercanía a la evaluación de la situación complementaria en todas sus etapas lo que favorece la comprensión y revisión holística de problemas y soluciones.

Ver modelo:

Modelo 1b:
Creative Problem Solving - CPS:
The Thinking Skills Model
 (Versión Avanzada)



4.6 Desarrollo las etapas del CPS - Problema 1 – Liderazgo creativo

4.6.1 Generalidades y contexto

Todas las empresas y las áreas que las conforman suelen enfrentarse a problemas como parte de sus funciones diarias, en esta fase y como se describió en los puntos anteriores, se utilizó la metodología CPS en conjunto con el marco teórico y conceptual para realizar una correcta clarificación y utilizar las herramientas más convenientes para la ideación. Posteriormente, se realizó la implementación de una solución creativa e innovadora a los problemas encontrados. Como contexto, es importante iniciar por una descripción del canal distributivo llamado “Tradicional” y todos los actores que se involucran dentro del mismo.

Este canal tradicional se define dentro del canal indirecto, es decir, que se atiende a través de intermediarios o distribuidores, y llega al consumidor final por medio de las tiendas de barrio. Se estima, según datos de investigadores externos como Nielsen o IQVIA y de la compañía en un universo de más de 255.000 tiendas de barrio en Colombia, estas tiendas obtienen sus productos directamente en plazas mayoristas de las principales ciudades del país o por medio de distribuidores especializados que cuentan con una fuerza de ventas estimada en más de 2.900 vendedores que llega directamente a las tiendas con portafolios diferenciados de productos.

Dentro de Haleon este canal tiene una importancia en ventas de 17%, y sus productos más importantes son de las categorías de analgésicos, antigripales y condones. Hay que tener en cuenta que de acuerdo con conocimientos propios internos de la empresa y con salidas a campo, se puede evidenciar que los productos de Haleon no son prioritarios para los tenderos ya que, representan categorías marginales que no son negocio principal para las tiendas de barrio, como lo pueden ser alimentos, leche, huevos o productos de aseo personal.

Para Esta Fase, - Nicolás Guzman- Gerente de Trade Strategy para el canal tradicional y encargado de dirigir e implementar la estrategia del canal, en términos de distribución, visibilidad y capacitación dentro de la estructura de Trade Strategy y Ventas quienes reportan a la gerencia general de Colombia. (Ver Anexo 2)

4.6.2 Etapa de clarificación

Para esta etapa fue fundamental entender las principales movilizadoras de crecimiento del canal, realizando salidas a campo y conversaciones con clientes, además de los fundamentos estratégicos dentro de Haleon y de la industria se identificó qué;

Fidelizar a la fuerza de ventas de los distribuidores, es primordial para cumplir objetivos del canal, centrados en la importancia que una fidelización efectiva tiene para la distribución y posterior venta de cualquier tipo de producto en este canal.

Cabe aclarar que los vendedores de distribuidores, son 2.900 personas aproximadamente, quienes no son directas de Haleon ni de ninguna de las empresas principales de los productos que ofrecen, sino que trabajan para la distribución de varias de estas empresas o “casas”, en el contexto del vendedor y para dar un ejemplo un vendedor clásico en Colombia puede tener un portafolio de ventas de más de 300 referencias, donde prioriza las que más margen le generan, las que más rotación tienen en las tiendas y en mayor medida las que tengan mejores incentivos.

Dicho lo anterior, es de gran importancia tener una correcta clarificación y entendimiento de la percepción de los vendedores sobre los planes de fidelización existentes, entender de primera mano que es lo más importante para ellos y lo que podrían considerar como un programa exitoso.

Para esto se realizaron dos actividades principales. En primer lugar, salidas a campo con vendedores (ver anexo 3), donde pudimos apreciar el día a día de varios de ellos, la realidad de

su trabajo en campo, el tipo de situaciones con las que se enfrentan y sobre todo entender su percepción sobre los planes de fidelización. Estas salidas a campo además de varias sesiones de convergencia y reflexión sobre lo vivido hicieron que el equipo investigador llegara a las siguientes conclusiones o hallazgos:

- “Los vendedores nos movemos principalmente por la plata”

Indicando una fuerte preferencia de los incentivos económicos y líquidos con los que los vendedores pueden contar dentro de un esquema de incentivos, siendo el efectivo el de mayor preferencia.

- “Cuando las empresas pagan tarde nos desmotivamos mucho”

Dentro del contexto social y laboral de los vendedores donde entre el 30% y el 40% de su salario puede ser variable y donde es crítico para sus finanzas personales, el pago de planes de incentivos tiene que estar de acuerdo a las expectativas pactadas al inicio.

- “Algunos planes son muy normales no destacan”

Esto destaca la falta de innovación dentro de los planes de incentivos, donde la mayoría de las empresas se limitan a pagar por el cumplimiento de una cuota pero dejan de lado aspectos claves del salario emocional de las personas además de otros factores que fortalecen el sentido de pertenencia con alguna marca o empresa.

Adicional a estas salidas a campo, se incluyó información estadística, aumentar la muestra y los comentarios de parte de los vendedores, por lo cual, se realizó una encuesta que fue respondida por más de 500 personas lo que representa más del 55% de las personas inscritas en planes de fidelización de Haleon, esta encuesta, fue realizada a través de la agencia que hoy

en día tiene el contacto directo con todos los vendedores inscritos a incentivos o planes de incentivos de Haleon, se realizó a través de, un cuestionario enviado a sus celulares con una serie de preguntas relacionadas a su percepción sobre los planes de incentivos actuales, la priorización de metodologías de calificación y sobre todo las preferencias sobre premios, y periodicidad de los mismos.

Al recibir los resultados de la encuesta y reflexionarlos en conjunto con todo el equipo investigador, llegamos a los siguientes hallazgos y conclusiones:

- Los vendedores consideran los planes de Haleon “normales” sin que destaquen.
- El 62% no tiene ninguna percepción sobre el plan de fidelización de Haleon, lo que indica que no es relevante para ellos.
- Así las ventas sean la principal métrica con la que quieren ser medidos, también quieren tener otro tipo de indicadores como impactos y distribución.
- Quieren mejores premios que no solo contemplen dinero.
- El tiempo de entrega es primordial para que estén satisfechos con el programa.
- Buscan incentivos de bienestar que incluya también a sus familias.

Así, teniendo en cuenta las opiniones de vendedores y también de los representantes de ventas internos de Haleon que atienden a los clientes distribuidores y tienen una relación estrecha y cercana con los vendedores, se realizó un mapeo de las principales problemáticas que tienen los programas de fidelización que se usan actualmente. Estas problemáticas fueron analizadas desde dos dimensiones, una externa o hacia los vendedores y otra interna hacia los procesos internos de la compañía; las problemáticas externas son:

- Hay demasiados planes de incentivos (4 planes) que confunden y tienden a perder eficiencia e impacto para los vendedores.

- Los tiempos de entrega de los programas son extensos, más de 60 días en promedio.
- Al estar fragmentados los incentivos pierden impacto para los vendedores.
- Las formas de pago usadas no son atractivas para el vendedor.
- Para las problemáticas internas se analizaron las siguientes variables.
- Existen ineficiencias en el gasto.
- Los tiempos Administrativos son elevados. (Ver Anexo 4)

Estas problemáticas fueron analizadas en un proceso de convergencia con la dirección de ventas y de Trade Marketing, con el objetivo de tener un mapa sobre la situación que en términos financieros ayudan a ejemplificar la problemática completa, para este proceso de convergencia en la etapa de clarificación se obtuvieron 3 dimensiones del problema que eran urgentes para resolver tanto interna como externamente, estas fueron; a) % de inversión para cada programa, b) Tiempo del entregable a los beneficiarios y c) Tipos de premio. (Ver anexo 5)

Como parte de la metodología de Action Reserach se realizó la presentación de estos hallazgos como un tipo de consultoría al equipo directivo de ventas y de Trade marketing.

Llegando a la conclusión del primer problema de investigación:

Existe desarticulación entre las inversiones realizadas hacia el canal tradicional, Con oportunidades de Eficiencias y mejor impacto hacia vendedores de Tiendas con los productos HALEON

Este problema, afecta el desarrollo e implementación de las estrategias de la compañía en uno de los canales de distribución más importantes, dificultando la labor administrativa y, sobre todo, comercial que al final terminan generando una fuerza de ventas desmotivada, un menos

índice de ventas y una pérdida de participación de mercado.

Además, al resaltar y documentar el problema frente a varias áreas de la compañía, se genera un ambiente de colaboración y una necesidad de convergir esfuerzos en búsqueda de una sola solución, sumando también el apoyo financiero y de liderazgo necesario para generar cambios sustanciales.

Con esta presentación, se convenció al equipo directivo de Haleon para continuar con la investigación y el proceso de CPS, obteniendo apoyo de la dirección de ventas para ejecutar fases de ideación y de posterior implementación de soluciones con el equipo.

Adicional a las investigaciones etnográficas internas de los planes de incentivos, se realizaron talleres creativos para identificar y explorar la visión del equipo sobre una posible solución, además, de iniciar la formulación de posibles desafíos, estos talleres tenían como objetivo buscar la mejor forma para centrar el norte, alinear entre todos los actores y fijar metas hacia adelante. Esto se realizó en conjunto con los representantes de ventas internos de la compañía, con la intención adicional de visualizar como sería un futuro exitoso para los vendedores y para ellos como gestores de los planes de incentivos.

Se realizó un primer taller denominado “Excursión Mental” donde se pidió a los participantes que, teniendo en cuenta el problema ya definido y presentado como un hallazgo del diagnóstico de esta fase; cerrar los ojos y pensar en un escenario ideal, el momento donde con alguna solución se llegara a ese momento de realización y de éxito, para los programas de fidelización, se les pidió interpretar y describir lo que pasaba en su cerebro, todo lo que estaba pasando, que se lograba observar y como se sentían al estar en esa situación de éxito. (Ver anexo

6)

Algunos aprendizajes de estos talleres y la forma en cómo se vivió la experiencia con los

representantes de ventas:

- Los participantes mostraron gran sorpresa ya que no es la forma tradicional de abordar una reunión.
- Se logró identificar factores frecuentes en la situación ideal del equipo.
- Es necesario romper el hielo y preparar al equipo para que puedan participar activamente.
- Es importante establecer que es un espacio seguro, que no se permite la crítica y que las ideas sean juzgadas.

Después de realizada la sesión se pudo notar un ambiente de colaboración entre los participantes, una motivación a generar más ideas y optimismo frente a posibles soluciones que pueden hacerlos llegar a esa situación ideal.

Dentro de las conclusiones de este taller tenemos que:

- Los representantes imaginan su día a día con un solo programa que sea auto gestionable, que tenga un equipo robusto detrás que les brinde apoyo.
- Se ven dentro de una reunión con vendedores donde los felicitan y les dicen “es el mejor programa me encanta”.
- Ven a la compañía en el top de “casas” o empresas que mejor funcionan, reconocidos por vendedores y clientes.
- Sienten que sus días son más eficientes que no tienen tantas novedades.

Continuando con las etapas propias de clarificación, profundizando en la exploración de la visión y la formulación de desafíos, también se realizó un proceso de “Pensamiento anhelante de la excursión mental” en este ejercicio, se pidió a los participantes que pensarán en el problema y en la excursión que acababan de tener; listaran las ideas que tuvieron con las frases de, Seria genial si...Seria terrible si...Seria grandioso si...Seria perfecto... (Ver Anexo 7)

Los principales hallazgos de esta etapa fueron:

- Los representantes de ventas están de acuerdo en que hay un problema y quieren hacer parte de la solución.
- Cómo son la cara frente a los vendedores externos, les interesa mucho la claridad y puntualidad de los programas.
- Quieren que el apoyo sea mayor, que sus vendedores se sientan más motivados.

Para finalizar la etapa de clarificación, se realizó un ejercicio de periodismo imaginativo, con el objetivo de centrar las metas del equipo y formular claramente posibles desafíos.

En este taller, se les pidió a los integrantes del equipo reportar en manera de noticia la solución al problema como si fuese una realidad, donde se encontraron los anuncios de primera página que hacían de la noticia el eje principal. (ver anexo 7)

Uno de los principales aprendizajes de este taller fue la emoción con la que el equipo describía posibles estados de solución, con el uso de hipérboles dentro del vocabulario para describirlas, además, el hecho de imaginar las portadas de periódicos o noticias fue clave para que el ejercicio fluyera con naturalidad.

Algunas conclusiones fueron; en primer lugar, imaginan premios muy aspiracionales, también, imaginan vendedores enamorados de los planes de fidelización (se hace referencia a la emocionalidad), por otro lado, sueñan con una solución unificada entre los planes y finalmente, quieren un equipo que les ayude con todo lo relacionado con los planes de incentivos, esto describiendo los desafíos internos que se deben tener en cuenta para las soluciones.

4.6.3 Etapa de Ideación

Esta etapa tiene como objetivo obtener un listado de ideas o una idea teniendo en cuenta etapas de exploración de ideas y formulación de soluciones, para esto es fundamental que se

instruya al equipo o personas que van a participar en los talleres o conversaciones en habilidades cognitivas como el pensamiento ideador y afectivas como la picardía lúdica.

Además, es importante tener en cuenta durante esta etapa que también se complementan la calificación del problema, abriendo la perspectiva para que nuevas situaciones sean tomadas en cuenta o que se pueda iniciar a identificar los factores prioritarios para las soluciones, retomando el modelo de CPS donde esta exploración de datos está en el centro del proceso y siempre podemos volver a ese primer paso.

Para la etapa de ideación se usaron muchas de las conclusiones de la etapa de clarificación, pero fue de vital importancia que las personas involucradas en estos procesos tuvieran procesos de visualización de resultados y estuviesen acompañados de la visión de la compañía, los objetivos de ventas y la estrategia brindada por el área de Trade Strategy como tal.

La primera herramienta utilizada fue el “brainstorming” o lluvia de ideas; con variaciones entre primer y segunda sesión, además de que fue en varios momentos y no solo con el equipo de representantes de ventas, sino también, con los gerentes regionales y el equipo en campo quienes son los principales ejecutores de los planes de incentivos con los vendedores de los distribuidores.

En un primer momento o brainstorming 1, se realizaron talleres de ideación con el equipo de Trade Marketing, pidiendo tanto a la gerencia como a los miembros del equipo que idearan, adicional, se les pidió no tener miedo por lo que pudiesen pensar los demás participantes y de esta forma, arriesgarse.

Cada integrante debía compartir las ideas creadas en voz alta, permitiendo innovar, fusionar pensamiento y agrupar las ideas que se relacionaban. (ver anexo 9)

Continuando con el segundo momento del brainsotrming 2, se realizó con un equipo

diferente y siguiendo unas pautas más específicas que incluían; listar ideas que tendrían de niños para resolver el problema, como con cual super héroe ayudarían a mejorar el problema, que elemento creativo sería el ideal para arreglar el problema y que pegatinas usarían para crear una solución.

Esta herramienta, generó visualizaciones diferentes de la solución, ayudados de papel y lápiz, cada participante debía elegir una imagen y la mostraba a todo el grupo con el fin de, tener más ideas a través de dibujos que inspiren. En la mitad del ejercicio se le pide al equipo una excursión visual y física donde se pide a los participantes salir y reconocer el entorno que los rodea, realizar una conexión con el ambiente y detallando lo que podría ser una solución, idea o proyecto para la solución del problema. (Ver anexo 10)

Después de un par de sesiones de ideación se obtuvieron los siguientes aprendizajes:

- Dar pautas de convivencia antes de iniciar un proceso de brainstorming es muy útil, las personas entre más confianza sientan, más cantidad de ideas pueden tener.
- Es muy importante tener algún tipo de conexión diferente, hacer este tipo de facilitaciones después de algún evento en grupo, salida a campo etc.

Se llegó a las siguientes conclusiones:

- Están alineados entre todas las ideas que la consolidación es importante para que, exista una sola solución.
- Se empiezan a perfilar soluciones que, complementadas entre todos, solucionan varios desafíos.
- Las ideas empezaron a tomar mejor forma y complementarse una con otra después de un momento de despeje.
- Cada uno reflexionó de manera diferente a sus ideas gracias al espacio entre brain

storming 1 y 2.

El final de las etapas de ideación y con la necesidad de realizar convergencia con el listado de soluciones planteadas por el equipo, se realizó un ejercicio de “Matriz de impacto y factibilidad” donde en conjunto con el equipo de liderazgo de Trade Marketing y Ventas, se clasificaron las ideas previamente seleccionadas y agruparlas en una matriz, con el objetivo de generar convergencia sobre cada idea y visualizar cual es la más apropiada para implementar, dadas las condiciones del mercado.

Esta herramienta, tiene una clasificación numeral de bajo 1-3 moderado 4-6 alto 7-9 y con esto, dispuesta en dos ejes, uno horizontal que refleja la factibilidad y otra vertical con el impacto que puede generar la solución. (ver anexo 11)

En conjunto con los líderes del área y revisando la documentación de todas las etapas tanto de clarificación como de ideación, se definió una posible solución para este problema de la siguiente manera:

Es clave entender que, la motivación tanto de vendedores internos como externos debe obedecer a las premisas soportadas en los pasos del CPS presentado, donde se logren los siguientes objetivos:

- Incentivos alcanzables pero retadores.
- Fáciles de percibir su valor agregado.
- De recompensa a corto plazo.
- Con reglas de juego claras, fáciles y con una clara relación esfuerzo / recompensa.
- Genéricas con muchos interesados y amplia acogida.
- Con premios deseables para la mayoría.
- Reconocimiento público.

- Días libres adicionales.
- Flexibilidad laboral.
- Premios simbólicos.

Con esto en cuenta, se propone la siguiente solución:

Solución

Construir una **plataforma integral** de Recompensas,

De **fácil entendimiento y entretenida** que permita integrar los diferentes esfuerzos de las marcas apalancados en los **factores de éxito** de rotación, portafolio y exhibición;

que logren la **sostenibilidad de los negocios** de nuestros aliados





Dicha solución es considerada tanto por el equipo investigador como por los líderes de Trade Marketing y ventas, con valor agregado claro y que genera en la fuerza de ventas un claro incentivo para vender más los productos de Haleon.

4.6.4 Etapa de implementación

Dentro de la última etapa descrita como implementación dentro del CPS, se tiene como objetivo el uso de varias herramientas para que la solución planteada pueda ser testeada en campo y de ser el caso, iterar a alguna de las etapas anteriores fortaleciendo y complementando las soluciones.

Una de las primeras herramientas *-Stakeholder analysis-* (Ver anexo 13) se analizaron las

fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución, además de, visualizar que personas dentro de la organización o fuera de ella, tienen que ser convencidas o persuadidas para asegurar la viabilidad del proyecto, esto, ya que, es un proyecto de importancia estratégica con un impacto muy fuerte tanto en ventas, como en distribución de uno de los canales más relevantes para la compañía, también, se permite mejorar la probabilidad de adopción de la solución incrementando el éxito en la implementación; así que, para esta etapa se realizaron reuniones con clientes que son el principal usuario y son los que, más entienden los motivadores de las fuerzas de ventas; adicionalmente, se revisaron análisis de riesgos y formulación de planes en conjunto con los líderes de área y con proveedores con experiencia en este tipo de soluciones a FMCG (Fast Moving Consumer Goods).

En esta última etapa, se plantearon también, calendarios de implementación de una posible solución, teniendo claras las características que se debían tener para que cumpliera con las exigencias y expectativas tanto del área administrativa como de los vendedores quienes al final serían los principales usuarios y beneficiarios del plan.

Como principales hallazgos se tienen las sinergias capitalizadas con diferentes áreas de la compañía, siendo las gerencias de ventas los principales actores. Se logró contar con cotizaciones exactas del costo del programa y un calendario con fases y actividades claras (Ver Anexo 14); la solución tuvo el buen consentimiento y gracias a las actividades propias de la etapa de implementación; de las áreas encargadas de aprobación, como lo son; legal, Compliance, ventas, Trade strategy y la gerencia general.

En trabajo conjunto con las agencias especializadas en fidelización de equipos de ventas se generó el siguiente concepto (Haleon – Socios y amigos TAT):

Socios y amigos, es un programa de fidelización que tiene como objetivo acercar a los

vendedores del canal TAT a las estrategias de las marcas de la compañía, a través de, una plataforma web integral que comunique los objetivos de cada marca y genere motivación en los vendedores con incentivos claros alcanzables y complementando una estrategia de comunicación emocional más relevante para los vendedores.

Esta plataforma tiene las siguientes características diferenciadas buscando suplir las problemáticas descritas e identificadas además de generar valor agregado en diferentes aspectos.

- Creación personalizada de vendedores:

Cada persona que se inscriba en la plataforma podrá tener su información personalizada, sus cuotas de ventas y de impactos para cada mes.

Acceso y claridad de la descripción del programa en el que está inscrito.

- Seguimiento de ventas e impactos en tiempo real.

Al cierre de cada semana o de acuerdo con la información entregada por los clientes, cada vendedor podrá consultar el avance de sus objetivos.

- Catálogo amplio y dinámico de recompensas.

Con el cumplimiento de los objetivos de ventas, cada vendedor podrá redimir los puntos obtenidos en un catálogo amplio y dinámico de premios en efectivo o bonos que vayan acorde con las preferencias y necesidades de cada uno.

- Comunicación cercada y relevante.

Cada vendedor tendrá envío de mensajes y notificaciones relevantes para el cumplimiento de sus objetivos.

Además, obtendrá mensajes relevantes para su labor diaria, actualidad y conocimiento adicional.

HALÉON socios y amigos

¡Recuerda!

Ahora podrás ganar de la siguiente forma:

Si cumples el 100% por cada \$25.000
GANAS 1 PUNTO

Si cumples el 100% por cada \$25.000 en Dolex y Advil
GANAS 2 PUNTOS

Ejemplo: Todos los puntos se otorgan si cumples la cuota asignada al 100%

Vendedores Distribuidor	Ventas completas mensuales	Cálculo	Puntos
Cristian Ricuarte	Ventas completas mensuales = \$6.000.000		
	Ventas Dolex y Advil = \$5.000.000	$(\$5.000.000 / \$25.000) * 2$	400
	Ventas Portafolio = \$1.000.000	$(\$1.000.000 / \$25.000)$	40

¡No te quedes sin participar!

Bienvenido a Socios & Amigos 2022
018000413544
3234373870

21 Octubre
Día mundial del Ahorro de Energía

¿Sabías **QUÉ?**

Haleon instaló energía solar en 12 de las 24 sedes de fabricación incluidos sitios en Ciudad del Cabo, Nairobi y Jacarepaguá y en el 2022 se tiene planeado alcanzar el 100 % de electricidad renovable en todas nuestras sedes.

Desde **HALÉON**

socios y amigos TAT
Ayudamos y cuidamos el planeta

ABRAHAM DELGADO

ESTADO DE CUENTA

CUENTA DISTRIBUIDORA

TERMINOS Y CONDICIONES

Crear Vendedor

Seleccionar Supervisor: LUICA DUEÑAS CHECA

Ingreso Cédula: 1018117578

Ingreso Nombre: PAOLA MORENO

Ingreso Teléfono: []

Seleccionar Tol: []

Ingreso Cuota: []

Seleccionar Período: []

¿Reemplazar Vendedor? Sí No

Crear Vendedor

Linea de Atención 018000413544 Bogotá 4526529 - Correo electrónico info@sociosyamigos.com.co
Términos y condiciones PP-ADU-COL-1238.
Material excluido de fuente de ventas/prohibido su reproducción parcial o total o su distribución. Material de uso interno.

En el módulo "Crear vendedor" debes llenar los datos mínimos del participante, así como también el supervisor al que será asignado.

Esta solución pretende dar un nuevo aire y perspectiva a los programas de fidelización de la industria, no solo contemplando las principales barreras para los vendedores sino yendo más allá, incluyendo comunicación asertiva y relevante. Además, de un seguimiento con el uso de tecnología que fortalece el valor agregado tanto para los vendedores como para la compañía.

En los últimos meses del año 2022 y con las últimas etapas de la entrega de esta solución,

el miembro de esta área y co-Autor de esta tesis Nicolás Guzmán, cambia de responsabilidades y entrega su cargo de Trade Strategy manager – Traditional channel, para incorporarse a un nuevo reto dentro de la organización, pero ahora con responsabilidades dentro de COMEX (Comercial Excellence) como miembro del área de Efectividad de Ventas o sales Force Effectiveness, con alcance Región LATAM, brevemente, este cambio se da por crecimiento profesional dentro de la empresa, tiene como objetivo implementar, acelerar proyectos de efectividad de ventas y mejorar en la ejecución; además de, definir que la estrategia de cada mercado de la región esté alineada con las necesidades y prioridades del negocio a nivel macro región.

4.6.5 Herramientas del CPS utilizadas.

- Salidas a Campo -Etnografía-.
- Encuestas.
- Excursión mental.
- Matriz de impacto factibilidad.
- Stakeholder analysis.
- Formulación de un plan.
- Matriz de Riesgo.
- Pensamiento anhelante.
- Periodismo imaginativo.
- Brainstorming 1 y 2.

5 FASE GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

5.1 Problema 2

En Haleon, la innovación se ha enfocado (naturalmente) en producto y recae en mercadeo. No existe como proceso transversal a todas las áreas y no hace parte de la cultura organizacional.

5.2 Objetivo 2

Diseñar e implementar una propuesta de mejora o creación de una gerencia de innovación para un área, unidad o la totalidad de la organización.

5.3 Visión 2.

Daniel Quiroz, Gerente General de Haleon para Colombia, aclara que la Innovación debe ser parte fundamental en la nueva cultura organizacional de Haleon, el comentario generado en la entrevista realizada dice: *“Yo quiero que la innovación sea parte fundamental de la cultura”*.

5.4 Desafíos.

Entre los más relevantes destacan:

- Resistencia al cambio
- Los empleados, si bien consideran que Haleon es Innovadora, no sienten empoderamiento para retar lo establecido, en algunos casos se limitan a hacer su trabajo, nada más
- Hay alta incertidumbre por el cambio organizacional

Para Caramelo Escaso:

- Haleon Global define la dirección de la compañía y localmente no se tiene autonomía organizacional.
- La innovación se percibe como algo lejano de áreas específicas y no de la compañía como tal.

En otras palabras, Brechas:

- Resistencia hacia las formas delimitadas en la cultura Haleon.
- Bajos niveles de la penetración de la cultura “DATA” y tecnología.
- Claridad en el día a día para ejecutar un logro.
- Trabajo por silos.
- Altos índices de carga laboral en historias personales.

- Histórico de comunicación débil, con bajos índices de inclusión y delimitada por poder.

5.5 Equipo de Desarrollo:

Buscando que el equipo de investigación tenga aliados en el proceso, se plantea desde el principio la participación de las agencias Caramelo Escaso, Savatii y el acompañamiento del Coach Douglas.

5.6 Marco conceptual

Al analizar las diferentes perspectivas de la innovación como gerencia en Haleon, se lograron identificar las posiciones claras de preferencia que cita cada autor para el desarrollo de la misma, considerando aspectos, oportunidades o productos como base principal para la formulación de su modelo, que darán partida más adelante a una convergencia analítica sobre los aspectos a desarrollar para la propuesta de la Gerencia de la Innovación en Haleon.

La innovación, es sin duda un término amplio y diverso, donde “El proceso como una forma de resultado de la innovación no debe confundirse con la innovación vista como un proceso” (Crossan – Apaydin, 2010) (ver anexo 15), En esa misma línea, lo dejan claro en el Modelo determinantes y dimensiones de la Innovación; planteando que lo que determina la innovación en la organización, es el liderazgo con la habilidad de motivar a la innovación, así mismo, el nivel administrativo debe encargarse de ajustar la misión, las metas, la estrategia encaminada a una estructura de sistemas que asigna recursos y se compromete con el conocimiento organizacional sumado a la cultura. Con esto, el proceso de negocio tendrá toma de decisiones que llevará a un desarrollo e implementación impecable de proyectos y surja así la correcta comercialización de productos y servicios.

5.6.1 Innovación y liderazgo

En respuesta a los rápidos avances tecnológicos y la evolución del contexto

socioeconómico, las empresas que quieran sobrevivir y desempeñar un papel de liderazgo en el escenario competitivo actual, deben estar preparadas para innovar y cambiar su modelo de negocio mediante la adopción y el uso de soluciones digitales innovadoras como habilitadoras de negocios. Modelo de innovación (Chesbrough, 2007 ; Nonaka y Takeuchi, 2019 ; Santarsiero et al., 2021).

La innovación, debe estar alineada con la estrategia de la organización, ello hace que se deba construir un modelo de innovación acorde a lo que se pretende en la empresa, un modelo que lleve implícitamente actos exponenciales de creatividad “Para enfrentar la complejidad y turbulencia del panorama empresarial actual, las empresas requieren desarrollar capacidades organizacionales de creatividad e innovación para gobernar su transformación” (Fonseca, 2002 ; Schiuma, 2011 , 2012).

La innovación, no solo proporciona una ventaja competitiva ante las demás organizaciones, sino también, una visión amplia del mercado, una apertura al cambio y un continuo equipo que transforme sus ideas generales en integrales por el bien de la organización. El punto de partida más importante es el reconocimiento a que la innovación necesita la decisión continua de cambio, de repensar las cosas y por supuesto, un presupuesto destinado a esto.

5.6.2 Innovación organizacional.

El desarrollo de la capacidad de innovación organizacional parte del postulado de que adoptar la innovación, es el núcleo de la competitividad y denota la capacidad de una organización para innovar de forma continua, proactiva; de pensar creativamente, gestionar actividades de innovación, compartir actitudes empresariales, e impulsar la implementación exitosa de innovaciones (Prajogo y Ahmed , 2006 ; Teece y Pisano, 2003).

5.6.3 *Innovación, situación social y sociedad.*

La innovación, no solo se rige por la globalización, la innovación debe estar siempre a la vanguardia por los cambios de gobierno, clima, costumbres, hábitos, estado, población, nivel intelectual y hasta familiar. Todo está en constante evolución, por esto, es tan necesario innovar y crear el cambio necesario para ser competencia con un valor agregado que actúa como diferenciador.

La innovación, se ha convertido en uno de los aspectos más importantes de la sociedad del conocimiento, en la que la recursividad y adaptación, representan un recurso estratégico en todas las organizaciones y países. Gestionar adecuadamente el conocimiento es la clave para que las organizaciones mejoren su competitividad. “El conocimiento es también, la materia prima de la innovación”. Gálvez, C. (2022)

Por esta misma línea, es importante notar cuán importante es el involucramiento de todas las personas, porque de esta manera, no se verá sesgada la innovación a solo un grupo encargado, por el contrario, se aprovechará el conocimiento general de todos los participantes para asegurar el seguimiento, la correcta implementación y aprovechamiento de los resultados innovadores.

5.6.4 *Las dimensiones de la innovación*

Las dimensiones de innovación confirman que la innovación como proceso necesita de un nivel ya sea individual o grupal, además, un manejo de recursos, mercado y oportunidad. En esa misma línea, la dirección e investigación debe ser adoptada de manera que, se logre conciliar un lugar asociado con la naturaleza tácita o explícita. La innovación como resultado se enfoca en la forma de un producto, servicio o modelo de negocio y los segmenta siendo de magnitud incremental o radical, lo que lleva a convertirlo en un referente de tipo administrativo o técnico que se une con el ambiente según la investigación expuesta.

Cabe resaltar que, la innovación es importante para todas las empresas, abordar el cambio como oportunidad es la mejor manera de generar un desempeño constante. La capacidad de innovación es el determinante más importante del rendimiento de la empresa (Mone et al., 1998). Así mismo, lo es su cultura, porque con esto, se generan cambios en toda la organización “La adopción de la innovación es un proceso de inducción del cambio organizacional desde el exterior” (Rogers, 1983; Wolfe, 1994).

En innovación, se han desarrollado algunos modelos, los cuales, se plantean a continuación, con el fin de conocer de qué manera, interpretan el cambio y que beneficios pueden llegar a potencializar en la compañía. Cada uno de ellos, se enfoca en ámbitos diferentes, claramente, dependiendo de la necesidad de la organización, el tipo de investigación y el problema a resolver. Sin embargo, después de haber estudiado cada uno de ellos, esta investigación decide enfocarse particularmente en uno de ellos.

5.6.5 Metodología CPS y su enfoque en la innovación

Es así como, la metodología planteada como Creative Problem Solving (CPS) de Andres Mejia, piensa en el desarrollo de las ideas de manera externa e interna “La metodología CPS original presentado por Osborn (1953) incluía siete pasos: (1) orientación, (2) preparación, (3) análisis, (4) hipótesis, (5) incubación, (6) síntesis y (7) verificación.

5.6.6 Modelos de gerencia de la innovación

Una de las versiones más recientes fue desarrollada por Puccio, Mance y Murdock (2011) (ver anexo 16) y se llama CPS: The Thinking Skills Model. Tiene tres etapas principales (clarificación, transformación e implementación) y siete pasos discretos (desde la exploración de desafíos hasta la formulación de un plan). Esto genera una solución al problema y una viabilidad amplia, ante las diferentes necesidades organizacionales a suplir.

En esa misma línea, el modelo propuesto por Kelley. T. (2005) *The ten faces of innovation* (Ver anexo 17) propone que existen diferentes personas que ejecutan la innovación y se describe cada característica personal en lo que puede aportar a la innovación, donde se dividen en tres factores: el aprendizaje, la organización y la construcción.

Del lado del aprendizaje, se encuentran personas que se clasifican como antropólogo el cual observa e interactúa, el experimentador trabaja duro; es de mente curiosa y la polinizadora cruzada opta por la curiosidad de conectar ideas que normalmente no se conectan.

Por el lado de la organización, el vallista es optimista tiene perseverancia y es de decisiones determinantes, el colaborador le encanta trabajar en equipo y hacer de su trabajo un equipo multidisciplinario y el director tiene una gran imagen de pensamiento abierto y trata de dar lo mejor de sí a sus equipos.

Por último, la construcción cuenta con la experiencia arquitectónica de encontrar lo ordinario y facilitar los productos, los servicios, los espacios y eventos que puedan ser de gran provecho para la organización. El set diseñado promueve la energía y diseña la cultura en un espacio físico de trabajo. El cuidador, siente empatía por los demás y explota su sentimiento de protección. El narrador captura la atención con un video o una historia.

Ahora bien, Schumpeter (1942), economista, señaló que “el proceso de innovación era un motor fundamental del desarrollo económico, como lo refleja su concepto de destrucción creativa”. Sin duda, lo es, con ayuda de la innovación las utilidades se ven evidenciadas, los cambios son generados y la continua globalización alcanza un sistema de conexión particular, donde todo cambio o transformación siempre requerirán de voluntad y participación. Ya sea a nivel profesional, educativo o incluso el medio ambiente, esta será la mayor premisa, la voluntad y la participación colectiva para crear el cambio.

5.6.7 Modelos adecuados para caso de estudio Haeon

Sin embargo, luego de estudiar las diferentes metodologías, escenarios, propuestas e hipótesis. Se logra evidenciar que el modelo planteado por Andrés Mejía de las 5 P 's, es un modelo que representa la conexión de las partes fundamentales de toda organización. Porque si estas partes están alineadas logran el desarrollo organizacional conforme la innovación, sin embargo, al analizar el comportamiento organizacional es necesario modificar la hipótesis, agregando el liderazgo colectivo.

En cuanto a lo que puede influir el Liderazgo Colectivo, en el alcance de objetivos por parte de la organización, lo que se puede observar en el planteamiento de Patrick (2004), es que el modelo de desarrollo central es la Capacidad de Liderazgo y Compromiso. La capacidad de liderazgo es la capacidad de los líderes organizacionales para inspirar, priorizar, tomar decisiones, proporcionar dirección a personas involucradas en la organización.

De esta manera, el modelo incluiría esta participación propicia donde, el ambiente sería la base para el desarrollo del propósito, que si bien, sería realizado por las personas que, a su vez, motivarían el liderazgo colectivo en cada proceso transformando el producto final. Con el fin de proponer estrategias de cambio e innovación a nivel organizacional, se debe crear un escenario basado en la comunicación organizacional objetiva, con enfoque en el liderazgo colectivo. Esto permitirá, no solo la participación activa de cada empleado sino un aumento en la generación de valor importante en la organización, cada empleado sentirá el valor para la misma y dará más de sí ante la escucha activa de la organización.

En esa misma línea, el modelo propuesto por Kelley. T. (2005) The ten faces of innovation propone que existen diferentes personas que ejecutan la innovación y se describe cada característica personal en lo que puede aportar a la innovación, donde se dividen en tres factores:

el aprendizaje, la organización y la construcción.

Esta innovación organizacional permitirá que los consumidores no solo conozcan la marca por sus innovaciones en patentes farmacéuticas, por el contrario, se percibirá como una compañía innovadora en todos los aspectos, el índice de percepción innovadora será el reflejo de los cambios culturales internos realizados para que se evidencian en el valor percibido del consumidor.

En esa misma línea, como lo menciona (Hakovirta, M., Denuwara, N., Topping, 2023,) La dirección ejecutiva juega un papel importante en la formación de la cultura y los valores de la corporación y, por lo tanto, tiene un alto impacto en la innovación. Porque la separación de GSK y Pfizer convirtió a la organización en Haleon, siendo de gran apertura al cambio a través de, la cultura y adoptando metodologías que están alineadas a la estrategia junto con el liderazgo colectivo propuesto en el desarrollo final de la propuesta de tesis, generando valor a cada empleado, espacios de divergencia, compañerismo, anécdotas entre las personas adultas y los jóvenes e involucrando estrategias de divergencia junto con las de convergencia para la resolución de problemas de la organización.

El impacto de la cultura en la innovación ha sido reconocido como un factor crítico en la gestión internacional y el desarrollo organizacional dada su relevancia y contribución al desarrollo empresarial y económico (Tian et al., 2018),, con esto, se pretenden, justificar las razones que expone Daniel Quiroz sumado al liderazgo colectivo que puede acompañar esta experiencia propuesta en tesis.

5.7 Marco metodológico

Para esta etapa seguimos con la meta metodología usada desde la Fase 1 – AR Project

Además del uso de CPS avanzado como metodología descrita en la Fase diagnóstico y de

liderazgo creativo.

5.8 Resultado de las etapas del CPS

5.8.1 Generalidades y Contexto

Buscando primeramente diagnosticar la innovación de la empresa, se llevaron a cabo actividades de divergencia y convergencia con distintos Stakeholders dentro y fuera de la compañía, cabe aclarar que, para esta etapa diagnóstica, el estudio se apalanca en los talleres de Cultura adelantados por una consultora externa llamada “Caramelo Escaso”. Esta consultora hace su aparición al final del 2022 con el propósito de trabajar temas exclusivos de Cultura, entendiendo la coyuntura actual de la empresa y el recién nacimiento de HALEON.

Adicionalmente, este estudio y algunas de las fases dentro de la metodología CPS, fueron apoyadas y promovidas directamente por la gerencia de Recursos humanos y el Gerente General. Partiendo del contexto general de la organización su clima y organigrama cabe resaltar que HALEON, hasta el 2022 existía bajo la sombrilla de GlaxoSmithKline para la división de Healthcare o de consumo masivo, está compartía estructura con otras divisiones siendo la división de Farma o productos médicos especializados; la más importante y la que por su tamaño y definiciones estratégicas de antes, tenía el liderazgo de varios de los procesos que aplican también para la división de Consumo o de Healthcare, la operación que hoy conocemos en consumo masivo era considerada en ese entonces como una división más.

En 2022 a nivel global se crea HALEON como empresa aparte de la farmacéutica, dando lugar a un cambio organizacional y potencialmente cultural en Colombia.

Para efectos de este estudio, y el énfasis descrito dentro de los objetivos, era necesario un diagnóstico profundo de cómo funcionaba la gerencia de la innovación y la definición estratégica y cultural de la organización para este importante tema.

La Gerencia de la Innovación existe bajo la estructura del área de marketing como una estructura enfocada a la revisión estratégica, la planeación e implementación de lanzamientos de productos dentro de Latinoamérica y en palabras de Ana Sevillano, una de las gerentes de innovación, su rol y las responsabilidades del área son entendidas y enfocadas en el lanzamiento de productos. El alcance de los roles de Innovación si bien son amplios y de gran importancia, no suelen tener flexibilidad en la ideación y generación de valor disruptivo para la empresa, teniendo acá una primera diferencia entre la definición de innovación y la realidad de las gerencias y roles actuales.

5.8.2 *Hallazgos.*

Como elementos claves de las etapas de clarificación dentro del CPS, y con el uso de habilidades cognitivas y sobre todo afectivas, Ana Sevillano, Gerente de Innovación de Hialeon fue entrevistada por el equipo investigador, resultado de esta se identificaron cómo relevantes y clarificadores, los siguientes puntos.

- Ana no considera que Hialeon en Colombia sea una empresa ágil a nivel de Innovación
- También menciona que sienten que “son más gerentes de proyectos que de nuevas ideas”

(ver anexo 1)

Adicionalmente, el equipo tuvo acceso a la Encuesta Interna Hialeon Colombia 2022, donde se hizo evidente que los empleados consideran que la empresa tiene valores claros a nivel ético, de responsabilidad social empresarial, con estrategias claras y retadoras, no creen que puedan “retar lo establecido” es decir, que no puedan innovar desde sus áreas, sus procesos

preestablecidos, porque son rígidos y no hay espacio para la creatividad.

Por otro lado, y resaltando la importancia de la percepción externa y de acuerdo con el estudio Advantage 2022, (ver anexo 18) que pretende entregar concepto sobre ¿cómo se percibe Hialeon y demás empresas de la industria farmacéutica frente a los clientes directos tipo distribuidor?.

La metodología de este estudio se centra en ejes de Cooperación, Reputación, Trabajo Colaborativo y Visión de las compañías. Además, es reconocido a nivel mundial por varias industrias y en el caso de Hialeon, se realiza en mercados estratégicos, siendo Colombia uno de ellos; dentro de este estudio Hialeon ocupó el puesto número #3 entre las empresas con mayor valor percibido de la industria en Colombia, sin embargo, ocupó en el mismo estudio el puesto número 11 en percepción de empresa innovadora, es decir que, los Stakeholders no perciben a Hialeon como una organización innovadora a nivel de procesos, productos o relacionamiento. Como parte de los talleres de Cultura realizados por la consultora externa Caramelo escaso, fue revelador algunas de las conclusiones y hallazgos de etapas de diagnóstico de cultura, como las siguientes:

Parte de los talleres de Cultura realizados por la consultora externa Caramelo escaso, fue revelador algunas de las conclusiones y hallazgos de etapas de diagnóstico de cultura:

- Hialeon Global define la dirección de la compañía y localmente no se tiene autonomía organizacional.
- La innovación se percibe cómo algo lejano de áreas específicas y no de la compañía como tal.

Continuando, la etapa diagnóstica, en la exploración de la visión existe un punto importante para determinar el futuro deseado y los diferentes matices que puede tener una solución

innovadora, para una gerencia holística de la innovación, el concepto del gerente general es vital para la continuación de las siguientes etapas, así que, se realizó una entrevista a profundidad al Gerente General Daniel Quiroz de Haleon para Colombia, quien fue entrevistado por el equipo investigador, resultado de la misma se encontraron los siguientes puntos a destacar dentro de la conversación:

- Las compañías cometen el error de destinar la responsabilidad de innovar a una sola área, en realidad, es responsabilidad de todas las áreas y líderes.
- “Sueño con entrar a la oficina y ver a la gente colaborando entre ellos de forma creativa, que busquen entre todos los actores, formas de hacer las cosas diferente de innovar”.
- “Yo quiero que la innovación sea parte fundamental de la cultura”.

Exploración de la visión

"El crecimiento esperado es el triple en 10 años, esto no se logra sin innovación"

" La mejor forma de cultivar la innovación es empezar desde la dirección "

"Las compañías cometen el error de destinar la responsabilidad de innovar a una sola área, en realidad, es **responsabilidad de todos**"

"Yo quiero que la **INNOVACIÓN** sea parte fundamental de la"
CULTURA

NI

Finalmente, y gracias al trabajo realizado por Caramelo Escaso, se llegaron a las siguientes conclusiones después de analizar la cultura organizacional actual.

Empezando el informe, se encontró que solo 1 de cada 3 colaboradores de Haleon Colombia considera que tiene procesos innovadores.

Por otro lado, y como lo muestra (ver anexo 19), se encontraron Brechas que a modo de desafío se encontraron.

- Resistencias hacia las formas delimitadas en la cultura Haleon.
- Bajos niveles de penetración de la cultura DATA y tecnología.
- Claridad en el día a día para ejecutar un logro.
- Trabajo por Silos.
- Altos índices de carga laboral en historias personales.
- Histórico de comunicación débil, con bajos índices de inclusión y delimitada por poder.

Por último, Caramelo Escaso propone 3 “Super Hallazgos” que buscan fijar metas correctivas a corto plazo para lograr una construcción de cultura en pro de la Innovación:

- Lograr responder como actuación profesional, es decir que se debe lograr que esa alta orientación al logro de los trabajadores se dé en pro de otras áreas también y de los equipos que la conforman.
- Micromanagement cultural, los líderes están sobre controlando los procesos y esto resta agilidad y libertad de decisión en actividades rutinarias.
- Cultura quejumbrosa, acá Caramelo Escaso propone generar conciencia que lleve a actitudes más positivas frente al cambio.

5.8.3 *Formulación de desafíos.*

En esta etapa, el equipo investigador realizó junto con funcionarios de Haleon como Ana Sevillano (Gerente de Innovación), Nicolas Gaitán (Senior Brand Manager, Advil Pain) preguntas divergentes para encontrar los desafíos de la Gerencia de la Innovación surgiendo las

siguientes preguntas:

En esta etapa, el equipo realizó junto con funcionarios de Haleon como Ana Sevillano (Gerente de Innovación), Nicolas Gaitán (Senior Brand Manager, Advil Pain) preguntas divergentes para encontrar los desafíos de la Gerencia de la Innovación surgiendo las siguientes preguntas:

- ¿Se tiene clara la cultura organizacional?
- ¿Cómo fomentar una cultura innovadora?
- ¿Hay modelos que se pueden implementar?
- La cultura es parte fundamental de la empresa, así como la innovación será parte fundamental de la cultura.
- ¿Cómo lo hacen empresas de otros sectores?
- ¿Qué liderazgo necesita Haleon en esta nueva fase?
- ¿Los empleados saben que es innovación?
- ¿Los empleados tienen miedo a liderar procesos?

El resultado arrojado es claro, una gran parte de los empleados considera que, si bien es cierto, tienen claro que la innovación hace parte del propósito de la compañía, no se sienten empoderados en nuevas funciones, hay casillas claramente definidas en sus roles y hay clara resistencia al cambio, a impulsar nuevas ideas y no se puede retar lo establecido.

5.8.4 *Exploración de ideas.*

En la exploración de ideas y en el marco de los desafíos definidos anteriormente, el equipo busca desde el estudio de casos de éxito, como se tiene la Gerencia de la Innovación definida dentro de las organizaciones exitosas, sus herramientas y estructuras y se espera encontrar factores en común.

En la exploración de ideas, se busca desde el estudio de casos de éxito como se tiene la Gerencia de la Innovación definida dentro de las organizaciones exitosas, sus herramientas y estructuras y se espera encontrar factores en común.

5.8.5 Benchmarking.

En el mundo se encuentran algunas empresas que desde hace años e incluso décadas han sido referentes en cuanto a su estructura gerencial, organizacional y cultural respecto a innovación, y como esta ha marcado su evolución competitiva en sus respectivas industrias. Según Volberda, et al. (2013); Las organizaciones crean estrategias de innovación para mejorar su productividad y la ventaja competitiva, la evidencia muestra que el éxito no solo es el resultado de la innovación tecnológica, también depende en gran medida de lo que se ha denominado gerencia de la innovación. Esto consiste en renovar la forma, las prácticas y los procesos organizativos de una empresa para ella misma y/o la industria, y en aprovechar la base de conocimiento tecnológico de la empresa y su desempeño en términos de innovación, productividad y competitividad.

Puesto	Empresa	Resultado Final	Puesto	Empresa	Resultado Final
1	Cementos Argos	70,52	16	Celsia	59,56
2	Corona	70,11	17	Protécnica Ingeniería	59,11
3	Procaps	69,38	18	Cotecmar	59,01
4	Ecopetrol	68,62	19	Netux	58,83
5	Alsec	65,45	20	Alpina	58,67
6	Renault Sofasa	65,14	21	Trónex	58,54
7	Productos Familia	64,54	22	Grupo Bolívar	58,55
8	Interconexión Eléctrica - ISA	64,45	23	Avianca	58,5
9	DOW	62,49	24	Movistar	58,4
10	Bancolombia	61,8	25	Open Systems Colombia	58,38
11	Seguros Sura Colombia	61,51	26	Penagos Hermanos	58,35
12	Enel Codensa Emgesa	61,16	27	Grupo Réditos	57,93
13	Nutreo	61,11	28	Integra	57,9
14	Nalsani - Tutto	61,02	29	Productos Ramo	57,83
15	Nediar	59,73	30	Alianza Team	57,8

Fuente: ANDI y Revista Dinero (2019).

PROCAPS.

Nació en 1977 y desde entonces, se ha convertido en pionera en el desarrollo de cápsulas

de gelatina blanda para Colombia y la comunidad andina. La innovación es un componente de gran relevancia en Procaps. El ADN innovador le ha permitido ser una compañía en crecimiento que constantemente busca materializar estrategias para innovar y ofrecer experiencias únicas a los consumidores (Procaps 2018)



Fuente: Procaps (2018)

Para Procaps el poder de la innovación nace en los colaboradores. Es por eso que, su cultura de innovación es la fuente de motivación e inspiración que impulsa procesos creativos y desarrolla nuevas ideas para que se materialicen.

Eurekaps	Evaluación de ideas y ecosistema interno de innovación
GPS	Evaluación de ideas y sistema de monitoreo
PDS	Servicio de Desarrollo de Productos
I&D	Investigación y desarrollo de formulaciones
Licencias y Cumplimiento	Registro y seguimiento normativo
Technology	Innovación Tecnológica
Propiedad Intelectual	Protección de la innovación
CIFPRO	Estudios Clínicos e Innovación abierta con el Ecosistema Externo

Fuente: Procaps (2018, p. 44), Procaps (2019, p. 51).

BANCOLOMBIA.

Bancolombia nacido en el año 1875 bajo el nombre Banco de Colombia, ha sido el banco más importante del país desde hace varias décadas y su crecimiento ha estado atado al desarrollo del país; Es un motor de cambio con el que generan valor a sus grupos de interés, al innovar desde lo simple y al explorar permanentemente como las soluciones pueden tener mayor impacto (Bancolombia, 2019).

Dentro de su gobierno corporativo, existe la vicepresidencia de Innovación y sostenibilidad buscando que esta permee a todas las áreas de la organización y esté al servicio de la competitividad, la construcción de ciudades y comunidades sostenibles. Para ello, esta Vicepresidencia integró en su equipo las áreas de Sostenibilidad e Innovación Social. Así ve Bancolombia si modelo de innovación organizacional:



Fuente: (Bancolombia, 2019)

Ejemplo; En Bancolombia, la innovación es un proceso incluyente, democrático, que nace desde todos los colaboradores, independientemente de su rol. Para ello, han desarrollado diferentes proyectos que potencialicen las ideas de sus empleados y colaboradores. Un ejemplo de esto es intraemprendedores, un programa que busca descubrir y potenciar emprendedores en la organización, que tengan ideas u oportunidades para solucionar necesidades o problemas relacionados con el banco y que tengan potencial de convertirse en nuevos modelos de negocio. A la convocatoria de 2019 respondieron 306 personas, organizadas en 175 equipos.

Conclusión Benchmarking

Habiendo estudiado modelos exitosos de Gerencia de Innovación en las empresas presentadas, el equipo investigador destaca que las mismas tienen en común una serie de factores que enriquecen su cultura a tal punto en que se convierten en referencias de Innovación y de modelos organizacionales, dichos factores relevantes son:

- Colaboradores empoderados: Cada una de estas empresas incentiva “la milla extra” en sus colaboradores, así como logran romper el miedo en sus áreas.
- Retar lo establecido, tanto en los procesos como en los productos.
- Liderazgo Colectivo, mediante distintas metodologías, cada empresa a su modo, lograron que el liderazgo se conciba como algo horizontal y transversal a los cargos, responsabilidades y áreas; generando valor en un círculo virtuoso.
- Recursos humanos como proceso general y estrategia organizacional, no solo como área.
- Enfoque al cliente.

5.8.6 Modelos.

Modelo, 5 P's, Diagnóstico de la Innovación.

Antes de entrar en la solución y las diferentes propuestas que saldrán, se utiliza el Modelo de la 5Ps de Andrés Mejía para diagnosticar el estado actual de la compañía a nivel de Innovación.

Arrojando:

La Innovación actual de Haleon se dio mediante asignación de los siguientes puntajes del 1 al 5.

Diagnosticando la Innovación actual de Haleon asignamos los siguientes puntajes del 1 al 5 de acuerdo con el modelo de las 5Ps de Andrés Mejía.

Personas (3/5) Las personas no tienen las capacidades y herramientas en términos de innovación y creatividad.

- Procesos (3/5) Hay procesos claros en proyectos de innovación en producto, pero no cómo proceso de innovación transversal en la compañía.
- Productos (4/5).
- Propósito (5/5).

- Press (ambiente) (2/2) Las personas no sienten un buen ambiente para proponer cosas novedosas y responsabilizan a un área por el proceso de innovación, no existe liderazgo claro que promueva la innovación.

Dentro de la investigación sobre los modelos de gerencia de innovación, y enfatizando en el liderazgo colectivo como eje fundamental en la mayoría de el benchmarking y casos de éxito sobre gerencia de la innovación, Se define un puntaje de 1 a 5 en cada una de las P's del modelo de Andrés Mejía en Haleon (Ver anexo 20).

El modelo busca explicar que para lograr realmente un cambio de cultura y crear una Gerencia de la Innovación que trascienda la Innovación en producto, se debe tener en cuenta las Personas y su actitud hacia la misma bajo una premisa de colaboración y colectividad.

5.8.7 Liderazgo Colectivo.

Para Peter Senge, este concepto es “la capacidad de un grupo de individuos para crear juntos algo que es mayor que la suma de sus partes individuales” definición que de lograrse en su implementación complementará la innovación del modelo originalmente creado y que implicaría la solución de la problemática definida por este equipo investigador.

Basado en el modelo propuesto Las 5 P's de Andrés Mejía, se evidenció la necesidad de agregar un componente que respaldara las 5P's, como lo es el Liderazgo Colectivo. Ya que, será un catalizador en todo el proceso de innovación, abordando una inclusión general de las personas y procesos. Lo que repercute en el producto, su propósito y el ambiente.

La gran diferencia respecto al modelo planteado por Andrés Mejía se da, gracias a la inclusión y relación del Liderazgo Colectivo como el facilitador en el proceso de Innovación, abordando una inclusión general de las personas y procesos; lo que repercute en el producto, su propósito y el ambiente.

El Modelo como lo muestra el anexo, pone el ambiente como el que rodea las personas, el propósito, los procesos, el producto y el Liderazgo Colectivo, siendo este último el que va a permitir a la empresa realmente ser innovadora pues el equipo investigador considera que el modelo anterior queda corto si lo que se busca es generar un cambio cultural que lleve a la organización a ser realmente innovadora. (ver Anexo 21)



Anexo 21 – Modelo 5 p's y una L

5.8.8 Nuevo Modelo, 5PS y una L.

El equipo investigador, basándose en el modelo de las 5Ps de Andrés Mejía, propone cambiar lo establecido e innovar en el modelo buscando acotar lo que la investigación, el Benchmarking y el análisis de los hallazgos arrojaron.

El nuevo modelo busca explicar que la Innovación no solo puede generarse con las 5Ps propuestas sin un catalizador llamado Liderazgo Colectivo, se evidencia que en las empresas altamente innovadoras estudiadas que las personas deben estar empoderadas para Liderar e innovar desde todas las áreas independientemente del tipo de innovación que se busque.

Recordando lo visto en Bancolombia y Grupo Domingo Alonso, se utilizan metodologías ágiles para resolver problemas de todas las áreas y de un amplio espectro de importancia.

Es por estos motivos que, el equipo investigador decide utilizar este nuevo modelo propuesto para la solución presentada a continuación al problema de Investigación II.

5.8.9 Formulación de Soluciones.

Es gracias al descubrimiento del nuevo modelo que el equipo propone la siguiente solución:

Se trabajará en la construcción de la nueva cultura organizacional de Haleon con el siguiente eslogan:

Crear y fomentar un mejor ambiente para la innovación con el liderazgo colectivo cómo catalizador → Mejor ambiente + cambio de mentalidad

5.8.10 Solución al problema de Gerencia de la Innovación

Teniendo en cuenta la oportunidad que se presenta en la definición de la cultura organizacional de Haleon Colombia, el acompañamiento de la empresa Caramelo Escaso y de Savatii Innovation School, se proponen los siguientes 3 pasos o pilares que serán aprobados por la Dirección General de la compañía y las áreas de Recursos Humanos e Innovación. (Ver anexo 22)

Estos pilares tienen en cuenta varias formas de crear un ambiente propicio para la innovación, aprovechando las posibilidades que existen internamente y externamente en la organización; además de generar otro tipo de beneficios e ir en la misma dirección de la compañía

5.8.10 *Iniciación*

“Encender el corazón y la pasión por la Innovación”

Mariano Doncel, Gerente General de Savatii es un aliado estratégico para este cambio cultural, su empresa apoyará mediante charlas motivacionales que enseñen desde el principio qué es innovación a nivel organizacional y como pueden los empleados ser agentes de cambio independiente de sus áreas o responsabilidades. (ver anexo 23)

5.8.10 *Descubrimiento de Embajadores.*

También, se generarán talleres de formación y concursos de proyectos innovadores en la compañía, buscando identificar a los líderes que mediante talleres de profundización e incentivos actuarán como los catalizadores y facilitadores de los proyectos del resto de empleados en el marco del cambio cultural.

Estos embajadores de la Innovación tendrán un estatus acorde a sus aportes y participarán, anualmente en un concurso definido por la Dirección General; donde se espera que todos los empleados quieran participar activamente.

En simultáneo, implementar en el área de Mercadeo como piloto la capacitación y aplicación de la metodología Scrum con el Coach Douglas, esto, buscando validar si la cultura organizacional de Haleon puede moldearse a las metodologías ágiles de Liderazgo Colectivo, a posteriori se implementará en el resto de la organización realizando controles periódicos y acompañamiento de la agencia Grupo Ahead.

5.8.10 *Herramientas.*

Se propone darles herramientas a los movilizadores, enseñarles que pueden ejercitar la creatividad y que el concepto de innovación genera un círculo virtuoso que permitirá seguir creciendo en la organización, entre las herramientas propuestas destacan:

- Entrenamiento en pensamiento asociativo en desafiar el status quo, asumir riesgos.

- Posibilidad de liderar equipos Scrum.
- Participación activa de embajadores en comités de áreas diferentes que estén correlacionadas.

Se propone también la contratación de la agencia Grupo Ahead del célebre Coach Douglas para la implementación de metodologías ágiles que incentiven el liderazgo Colectivo, teniendo en cuenta la experiencia del Benchmark Grupo Domingo Alonso, se propone implementar primeramente la metodología Scrum en la organización.

5.8.10 *Formulación de un Plan.*

El objetivo de este punto es formular el paso a paso de la solución propuesta y ejecutarlo verticalmente en la organización y su comunicación. Es importante definir también, las métricas iniciales de los KPI a medir, así como sus objetivos y plazos de cumplimiento (calendario de actividades), seguimiento y correcciones sobre la marcha.

La innovación en Haleon, hasta el día de hoy no ha sido un ejemplo de apertura a través de su cultura, pero gracias a la separación de Pfizer se ha abierto un camino amplio para revisar los diferentes temas sobre las brechas que existían en los departamentos de la organización en cuanto a innovación se refiere.

Donde, se asumió la innovación como tema del departamento de Mercadeo, pero como bien lo expresa el Gerente general Daniel Quiroz “La innovación es de todos y debe estar alineada a la estrategia”. Gracias a este acercamiento con Daniel se pudo analizar que el choque cultural en la separación sería el punto excepcional de apertura al cambio.

Sin duda, se enfrentarían a situaciones relevantes y con cierto grado de dificultad al momento de ser parte de la nueva cultura. Dejando también claro que, la innovación no es del departamento

de marketing, sino que todas las áreas la deben tener permeada en sus procesos y su cultura. Teniendo en cuenta, los aprendizajes generados en las primeras dos fases y aprovechando la coyuntura explicada, se empalma con el programa de cambio de cultura actual de Haleon quien ha estado acompañado por una consultora llamada Caramelo Escaso. Dicha consultoría y su proceso ha tenido el acompañamiento del profesor Mariano Doncel. (ver anexo 24)

5.8.10 Innovación Abierta.

Este tipo de innovación trae grandes ventajas, tanto para empresas como para la academia, en este caso, este tipo de innovación propicia espacios donde Haleon se acerca desde otra perspectiva a sus potenciales consumidores, además de, crear espacios para un entendimiento más profundo de sus potenciales clientes, además de, abrir las puertas para compartir el propósito que guía a la empresa con la academia.

Para esta etapa se agradece a la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de la Sabana (EICEA), por su invitación a la semana de la innovación desarrollada entre el 2 y el 5 de mayo del 2023, donde Haleon participo con marcas como Advil Fem y chapstick. (ver anexo 25 y 26)

Además de, la participación en la feria con stands de las marcas de Haleon, los estudiantes de pregrado de la clase de Creatividad de la profesora Susan Rodríguez, desarrollaron un reto dado por Haleon en el marco de la semana de la Innovación esto con el fin de, crear una nueva visión, y entender desde la perspectiva de la academia cuales podrían ser posibles soluciones al problema planteado en esta etapa; para esto el reto expuesto fue:

“¿Cómo podríamos fomentar la cultura innovadora en todas las áreas de Haleon?”.

(ver anexo 27)

Los estudiantes proponen para fomentar la cultura innovadora en todas las áreas de Haleon:

- Bonos a los empleados para motivar las ideas innovadoras.
- Hacer una lista de los principales problemas de la compañía.
- Crear espacios creativos para aprender sobre innovación.
- Crear un día especial al mes para presentar nuevas ideas.
- Formar equipos multitarea para mostrar ideas y soluciones al workshop.
- Repetir los procesos cada mes.
- Realizar charlas de apoyo.
- Crear retos de innovación y quienes logren ganar serán ascendidos.
- Hubs para un intercambio de ideas entre áreas.
- Reconocimiento del CEO con una carta de agradecimiento personal para la persona que tenga un excelente desempeño innovador.
- Colaboración interdepartamental.
- Semana de la innovación en Haleon.
- Visitas a empresas como Apple, Amazon y Google donde pueden aprender de innovación.
- Sesiones de prototipado.
- Visitas a start ups para diversificar el pensamiento organizacional.
- Viajes familiares.
- Almuerzo con el CEO.
- Sacar el niño interior con esos señores mayores que laboran en Haleon para que se integren con los jóvenes.
- Realizar actividades como karts, manualidades, desayunos o almuerzos para integrar a los empleados de diferentes edades.
- Momentos para que las personas mayores cuenten anécdotas de su vida a los menores.

Otras propuestas importantes tuvieron que ver con la creación de metodologías para la innovación de Haleon como:

- Programas de aprendizaje para la cultura de la innovación.
- Trabajo en Equipo donde se va a lograr el fomento de la creatividad e innovación.
- Desarrollar líderes efectivos.
- Aumentar la motivación con el compromiso e impulsar la capacidad de adaptación.

Estos esfuerzos en innovación abierta, también contaron con una charla de Ana sevillano, Gerente de Innovación de cuidado personal (ver anexo 28), dirigida hacia los estudiantes de pregrado de EICAE con el objetivo de exponer los valores de las marcas de la empresa, su protagonismo a nivel de innovación en canales y escenarios.

También, se logró recordación animando a los estudiantes a visualizar y disfrutar de una imagen distinta de la marca, conocer un poco de los movimientos comerciales creados para fechas específicas.

Por último, se expuso la adaptación al cambio de Haleon analizando el consumo por región y como se evaluaron las diferentes alternativas en emergencias como el Covid y su mejor opción de entrega para proveedores.

Es vital, para la correcta implementación de la nueva cultura organizacional de la compañía, un compromiso de los directivos y líderes de áreas en fomentar los programas o soluciones propuestas por este equipo investigativo, la Dirección debe hacer seguimiento periódico de los indicadores de la empresa Caramelo Escaso y se debe fijar un post diagnóstico al cierre del primer año de programa.

6 CONCLUSIONES

En el mundo corporativo es fácil perderse entre el día a día y la urgencia de un negocio dinámico y con creciente competencia, siendo las empresas un colectivo de personas con múltiples contextos, bagajes y mentalidades, con ilusiones de objetivos a veces no tan claros pero enfocados en crecimiento económico.

El equipo investigador de esta tesis, con el contexto de nuestra experiencia en diferentes industrias, ha visto que, los equipos y en general las personas suelen tener fuertes paradigmas de cómo se deben hacer las cosas y cierta desconfianza o simple desconocimiento de las ventajas de la innovación y una correcta gestión de esta.

Es realmente revelador como con sesiones enfocadas a la creatividad pueden incentivar a las personas y fomentar su cultura innovadora, la receptividad que encontramos al abordar temas sobre innovación y metodologías ágiles fue mucho mayor a la que esperábamos, entre talleres de creatividad y conversaciones formales se evidenciaron grandes oportunidades no solo de resolver problemas sino de cambiar la mentalidad rígida de algunos equipos y sus procesos.

Entender que, la innovación sirve a la estrategia y que los objetivos de crecimiento de las empresas están estrechamente ligados a la capacidad innovadora y la amplitud de donde puede nacer y aplicarse esa innovación, es uno de los grandes aprendizajes que se pudieron conceptualizar en esta investigación.

Por ultimo y después de abordar varias estrategias y enfoques conceptuales dentro de Haleon, estamos convencidos que los resultados obtenidos sirven de base y ejemplo para la gestión de la innovación en diferentes tipos de empresas, que a partir de un entendimiento holístico de los miembros de una organización, sus motivadores y las habilidades por descubrir, el crecimiento y desarrollo de las empresas está lejos del fracaso y con el éxito asegurado.

Este trabajo de investigación mediante Action Research fue dirigido por el profesor Pedro Garcia Marchena; quien realizó junto con el equipo de investigación las tutorías correspondientes, aclaración de dudas e identificación de oportunidades de mejora en la metodología, forma y contenido del documento a lo largo de la maestría en Gerencia de la Innovación.

Entre los puntos de tutoría más relevantes destacan la forma de presentación de los temas estudiados, la conexión entre los puntos en el presente documento y la información que soporta el problema y las soluciones propuestas.

Por último, se generaron espacios de socialización y retroalimentación por profesores y pares estudiantes de la maestría en curso; en estos espacios se generaron mejoras al documento y a la presentación desde varios frentes, como una mejor definición del problema y de los objetivos, así como una presentación más pragmática y directa de las soluciones propuestas.

El equipo aprovechó estos espacios mencionados para mejorar activamente la calidad del entregable y agradece a su tutor nuevamente por el gran trabajo realizado.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Andres Mejía. (2016). Big questions in creativity. Buffalo State, The State University of New York: ICSC Press.
- Big questions of creativity. (2016). ICSC PRESS, 4.
- Cohen, A., Ultee, R., & van Veldhoven, G. (2022). Making pharmaceutical companies report what matters about innovation. *British Journal of Clinical Pharmacology*, 88(6), 2583-2587. doi:10.1111/bcp.14993
- Channa, N.A., Bhutto, M.H., Bhutto, M., Bhutto, N.A. and Tariq, B. (2022), "Capturing customer's store loyalty through relationship benefits: moderating effect of retail innovation", European Business Review, Vol. 34 No. 1, pp. 20-40. <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1108/EBR-09-2019-0179>
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). Un marco multidimensional de innovación organizacional: una revisión sistemática de la literatura. *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*.
- Cui, W., & Tang, J. (2023). Innovation convergence clubs and their driving factors within urban agglomeration. *Economic Modelling*, 121 doi:10.1016/j.econmod.2023.106199
- DeMarrais, K. (2004). Qualitative interviews: Learning through experience. In K. DeMarris & S. D. Lapan (Eds.), *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences* (pp. 51–68). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Dompé, S. (2010). The role of the pharmaceutical industries in health research. *Pharmaceuticals Policy and Law*, 12(1-2), 129-131. doi:10.3233/PPL-2010-0284
- Eshlaghi, L. E., & Khamseh, A. (2022). Factors affecting innovation performance in establishing a generic plan in the pharmaceutical industry. *Shiraz E Medical Journal*,

23(4) doi:10.5812/semj.114924

- Fiori, G. M. L., Basso, F. G., & Porto, G. S. (2022). Cooperation in R&D in the pharmaceutical industry: Technological and clinical trial networks in oncology. *Technological Forecasting and Social Change*, 176 doi:10.1016/j.techfore.2021.121426
- GSK. (2022). GSK announces independent Consumer Healthcare company is to be called Haleon. 2022, de GSK Sitio web: <https://www.gsk.com/en-gb/media/press-releases/gsk-announces-independent-consumer-healthcare-company-is-to-be-called-haleon/>
- Gálvez, C. (2022). The triple helix model of innovation: An analysis of scientific production. [EL MODELO DE INNOVACIÓN TRIPLE HÉLICE Un análisis de la producción científica] *TECHNO Review. International Technology, Science and Society Review / Revista Internacional De Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 11 doi:10.37467/revtechno.v11.4453
- Godínez Reséndiz, R., Aceves Pastrana, P., & Schifter Aceves, L. (2022). The innovation network of José Erdos Blau in the Mexican pharmaceutical sector (1940-1970). [LA RED DE INNOVACIÓN DE JOSÉ ERDOS BLAU EN EL SECTOR FARMACÉUTICO MEXICANO (1940-1970)] *Historia Mexicana*, 72(1), 251-296. doi:10.24201/hm.v72i1.4491
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586-614. doi:10.1007/s11747-021-00827-6
- Hakovirta, M., Denuwara, N., Topping, P. et al. El equipo de liderazgo ejecutivo corporativo y su diversidad: impacto en la innovación y sostenibilidad de la

bioeconomía. *Humanit Soc Sci Commun* 10 , 144 (2023). <https://doi-org.ez.unisabana.edu.co/10.1057/s41599-023-01635-9>

- Ji, H., Xu, G., Zhou, Y., & Miao, Z. (2019). The impact of corporate social responsibility on firms' innovation in china: The role of institutional support. *Sustainability* (Switzerland), 11(22) doi:10.3390/su11226369
- Lichtenberg, F. R. (2022). The association between pharmaceutical innovation and both premature mortality and hospital utilization in switzerland, 1996–2019. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 158(1) doi:10.1186/s41937-022-00086-4
- Lichtenberg, F. R. (2022). The effect of pharmaceutical innovation on longevity: Evidence from the U.S. and 26 high-income countries. *Economics and Human Biology*, 46 doi:10.1016/j.ehb.2022.101124
- Mejia-Villa, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2017). Action Research Projects: one step ahead in the researcher-practitioner relationships. *Working Papers on Operations Management*, 8, 191-203.
- NIELSEN. (MARZO 2022). REPORT_BDP_GSK. NIELSEN REPORT, 3, 5. 2022, De REPORT_BDP_GSK Base de datos.
- Papalexí, M., Bamford, D., Nikitas, A., Breen, L., & Tipi, N. (2022). Pharmaceutical supply chains and management innovation? *Supply Chain Management*, 27(4), 485-508. doi:10.1108/SCM-12-2019-0456
- Paruzel, A., Schmidt, L., & Maier, G. W. (2023). Corporate social responsibility and employee innovative behaviors: A meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*, 393 doi:10.1016/j.jclepro.2023.136189
- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2013). Collaborative

manufacturer-distributor relationships: The role of governance, information sharing and creativity. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(8), 620-637.

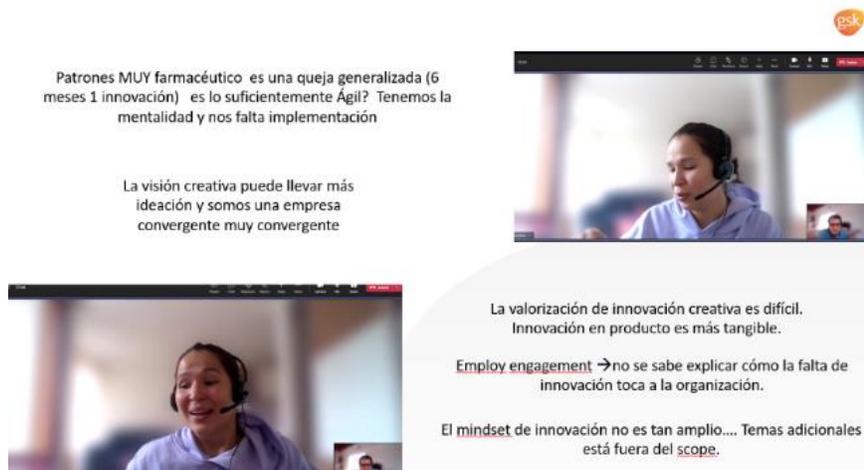
doi:10.1108/JBIM-05-2011-0070

- Zhai, Z., & Ghosal, V. (2022). Internationalization of innovation and firm performance in the pharmaceutical industry. *International Review of Economics and Finance*, 80, 882-905. doi:10.1016/j.iref.2022.02.058
- Schrock, W. A., Hughes, D. E., Zhao, Y., Voorhees, C., & Hollenbeck, J. R. (2021). Self-oriented competitiveness in salespeople: Sales management implications. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(6), 1201-1221. doi:10.1007/s11747-021-00792-0
- Schiuma, G., & Santarsiero, F. (2023). Innovation labs as organisational catalysts for innovation capacity development: A systematic literature review. *Technovation*, 123 doi:10.1016/j.technovation.2023.102690
- Titín, Budiyo y Suhermin. (2022). El efecto de la capacidad de liderazgo y el compromiso colectivo con la mediación del valor personal en el desempeño cooperativo en el distrito de Lamongan. *International Journal of Professional Business Review* , 7 (3), e0538. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.0538>

8 ANEXOS

Patrones MUY farmacéutico es una queja generalizada (6 meses 1 innovación) es lo suficientemente Ágil? Tenemos la mentalidad y nos falta implementación

La visión creativa puede llevar más ideación y somos una empresa convergente muy convergente

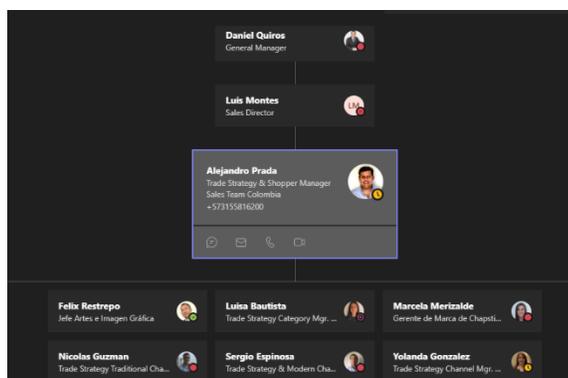


La valorización de innovación creativa es difícil. Innovación en producto es más tangible.

Employ engagement → no se sabe explicar cómo la falta de innovación toca a la organización.

El mindset de innovación no es tan amplio... Temas adicionales está fuera del scope.

Anexo 1 – Entrevista a profundidad Ana Sevillano



Daniel Quiros General Manager	Luis Montes Sales Director
Alejandro Prada Trade Strategy & Shopper Manager Sales Team Colombia +573155816200	
Felix Restrepo Jefe Artes e Imagen Gráfica	Luisa Bautista Trade Strategy Category Mgr...
Nicolas Guzman Trade Strategy Traditional Cha...	Sergio Espinosa Trade Strategy & Modern Cha...
Marcela Merizalde Gerente de Marca de Chapoli...	Yolanda Gonzalez Trade Strategy Channel Mgr...

Anexo 2 – estructura interna trade marketing haleon

¿Esto es lo que quieren realmente los vendedores?

Salidas a Campo



Pagamos tarde
"Eso mata a la fuerza de ventas"
El vendedor se mueve por la plata
Otras empresas pagan a tiempo

Anexo 3 – Salida a campo con vendedores - Divergencia

Mapeo de Programas de incentivos del canal Tradicional

Programas, porcentaje aproximado de inversión y tiempos de entrega.

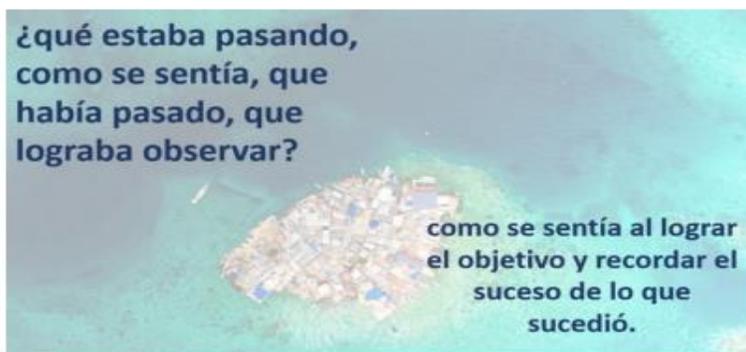
Objetivo Mayor Compromiso hacía nuestras marcas ▶ Mayores Ventas ▶ Mayor distribución

	% de inversión	Inversión Millones de COP	Tiempo entregable	Tipo Premio	Variable de negocio	Usuario
Plan S&A TAT	1,8 %	650	35 días	Puntos - Plataforma	Volumen	Vendedores y supervisores
Incentivos global Distribuidora 2%	2 %	720	65 días	Bonos	Volumen	Vendedores
Plan Super Impactos	1,1 %	380	55 días	Bonos	Impactos	Vendedores
Plan ponte la 10	0,5 %	180	Fin de año	Premio ilusión	Volumen	Vendedores
Incentivos a Supervisores	0,1 %	40	65 días	Bonos	Volumen	Supervisores
Total	5,3%	1.970				

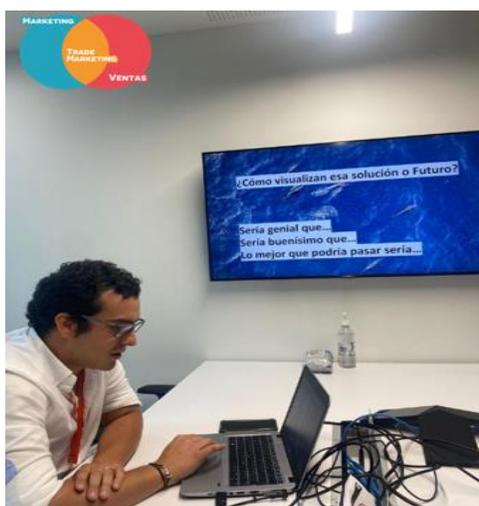
HALEON

*Proyección 108K MM FY 2022

Anexo 5 – Mapeo programas de incentivos - Convergencia



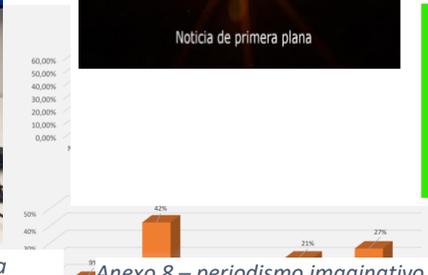
Anexo 6 – excursión mental - Divergencia



Anexo 7 – Taller de Excursión mental - Divergencia



que q
Enc



Anexo 8 – periodismo imaginativo - convergencia

Aprendizajes

Es útil pensar en un encabezado de alguna noticia ya que involucra emoción en las respuestas
 Los participantes se emocionan al usar palabras tipo hipérbolas para describir una noticia.

Conclusiones

1. Se imaginan premios muy aspiracionales.
2. Se imaginan vendedores enamorados de los planes de fidelización.
3. Sueñan con una solución unificada entre nuestros planes.
4. Quieren un equipo que les ayude con todo lo relacionado con los planes de incentivos.

incentivos son "normales" (MEH)

Anexo 4 – Resultados encuestas vendedores



Anexo 9 – Brainstormig 1 + Ideación - Divergencia



Anexo 10 – Brainstormig 2

		Nueva plataforma con conexión directa a clientes	
Impacto	Entrega Incentivos vía bancarización (Daviplata / Nequi)	Fortalecimiento Programas actuales	
			Entrega de incentivos vía whattapp
	Factibilidad		

Anexo 11 – Matriz de factibilidad - convergencia



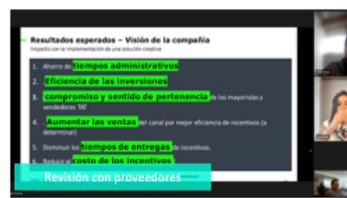
➤ **Stakeholder analysis**

Propósito: Esta herramienta nos permite escanear el “ambiente” e identificar personas clave que apoyarán o evitarán el éxito de la solución, plan o cambio deseado. ¿Qué es un Stakeholder? Son personas de las que depende la compañía de alguna manera para la ejecución del plan. Los stakeholders tiene un interés en el plan.

Stakeholders	Opoción fuerte	Opoción Moderada	Neutral	Respaldo moderado	Respaldo fuerte
	Alejandro prada				X
Luis fernando montes		X		*	
Gerente de Canal			X	*	
Compliance	X		*		
Legal		X		*	
Mercadeo			X	*	
Cientes Distribuidores		X			*
Vendedores	X			*	
Equipo de Apoyo			X	*	

x = Donde está
* = Donde debería estar

Internos
Externos



Anexo 13 – Stakeholder análisis

Solución

Construir una **plataforma integral** de Recompensas,

De **fácil entendimiento y entretenida** que permita integrar los diferentes esfuerzos de las marcas apalancados en los **factores de éxito** de rotación, portafolio y exhibición;

que logren la **sostenibilidad de los negocios** de nuestros aliados y sobre todo, El impacto emocional.

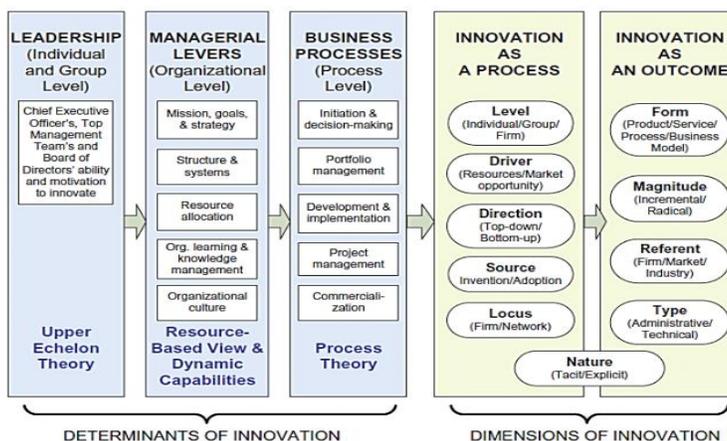


Anexo 12 – Solución etapa liderazgo creativo

Perspectiva 2:

Determinantes y Dimensiones de la Innovación

Crossan y Apaydin (2010)



Anexo 15 – Modelo determinantes y dimensiones de la innovación (Crossan y Apaydin 2010)

Objetivo

Desarrollar una propuesta automatizada que motive al desempeño superior del equipo de ventas del canal tradicional de los mejores clientes en las líneas de Haleon

ETAPA 1



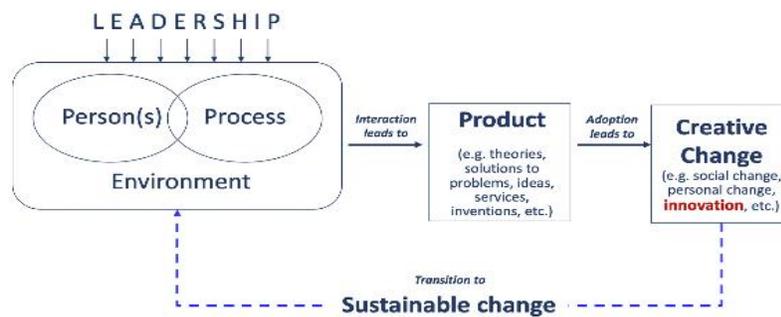
CRONOGRAMA



Anexo 14 – Stakeholder análisis



Creative Change Model: A System Approach



Source: Puccio, Murdock and Mance (2005)

Video: Puccio, G. Organizational Creativity
<https://www.youtube.com/watch?v=RMUlxw9C8vg>

91

Anexo 16 – Modelo “creative change model: A System approach”

CONFIGURATION		OFFERING		EXPERIENCE					
Profit Model	Network	Structure	Process	Product Performance	Product System	Service	Channel	Brand	Customer Engagement
PROFIT MODEL The way in which you make money		STRUCTURE Alignment of your talent and assets		PRODUCT PERFORMANCE Distinguishing features and functionality		SERVICE Support and enhancements that surround your offerings		BRAND Representation of your offerings and business	
<i>For example, how Netflix turned the video rental industry on its head by implementing a subscription model</i>		<i>For example, how Whole Foods has built a robust feedback system for internal teams</i>		<i>For example, how OXO Good Grips cost a premium but its “universal design” has a loyal following</i>		<i>For example, how “Deliver WOW through service” is Zappos’ #1 internal core value</i>		<i>For example, how Virgin extends its brand into sectors ranging from soft drinks to space travel</i>	
NETWORK Connections with others to create value		PROCESS Signature or superior methods for doing your work		PRODUCT SYSTEM Complementary products and services		CHANNEL How your offerings are delivered to customers and users		CUSTOMER ENGAGEMENT Distinctive interactions you foster	
<i>For example, how Target works with renowned external designers to differentiate itself</i>		<i>For example, how Zara’s “fast fashion” strategy moves its clothing from sketch to shelf in record time</i>		<i>For example, how Nike+ parlayed shoes, sensors, apps and devices into a sport lifestyle suite</i>		<i>For example, how Nespresso locks in customers with its useful members only club</i>		<i>For example, how Wii’s experience draws more from the interactions in the room than on-screen</i>	

Anexo 17 – Modelo “Ten types of innovation”

Percepción Stakeholders

Según estudio de Advantage realizado en el 2022, Haleon ocupó el puesto # 3 dentro de toda la industria

Pero 

El puesto 11 en innovación

1	Procter & Gamble Consumo
2	Procter & Gamble Health
3	Haleon
4	Bayer Consumo
4	Sanofi Consumo
6	BDF (Beiersdorf)
7	Abbott Nutricional
8	Tecnoquímicas
8	L'Oréal
8	Johnson & Johnson
11	Sanofi-Farma
12	Colgate-Palmolive
12	Procaps
14	JGB
15	La Sante
15	Kimberly-Clark
17	Lafrancol
18	Familia
19	Merck (Alemana)

Advantage - 2022 - Estudio al consumidor

Anexo 18 – resumen encuesta advantage 2022

BRECHAS

1. Resistencia hacia las formas delimitadas en la cultura HALEON.
2. Bajos niveles de penetración de la cultura data y tecnología.
3. Claridad en el día a día para ejecutar el logro.
4. Trabajo por silos.
5. Altos índices de carga laboral en historias personales.
6. Histórico de comunicación débil, con bajos índices de inclusión y delimitada por poder.

SUPER HALLAZGOS

SUPER HALLAZGOS

1. Lograr y responder como actuación profesional.
Alta orientación al logro pero de carácter individualista.
2. Cultura Quejumbrosa
Queja por ausencia de gestión de cambio.
3. Micromanagement cultural
Líderes que sobre controlan las decisiones para evitar el error.

4. Trabajo por silos.

5. Altos índices de carga laboral en historias personales.

6. Histórico de comunicación débil, con bajos índices de inclusión y delimitada por poder.

BRECHAS + SÚPER HALLAZGOS INFLUYEN EN EL BIENESTAR & EL AMBIENTE DE TRABAJO

Anexo 19 Brechas y super hallazgos encontrados en Haleon por parte de caramelo escaso



Anexo 20 – diagnostico a partir del modelo de las 5p's de Andrés Mejía



Anexo 21 – Modelo 5 p's y una L

Formulación de Soluciones



Anexo 22 – Pilares dentro de las soluciones exploradas.

En compañía de expertos

Mejor ambiente innovador + Cambio de mentalidad

- ### 1. Iniciación – Encender el corazón y la pasión por la innovación

Empezar paso a paso, con cosas sencillas que despierten interés por la innovación

¿Qué puede empezar a hacer CADA UNO desde HOY para fomentar una cultura de innovación y crecimiento continuo? Google
- ### 2. Descubrir Embajadores y movilizadores

Descubrir a esas personas que **les apasiona la innovación** e identificarlas y motivarlas como movilizadores = darles un estatus

Forzar Premios a la innovación
De empleado a empleado resaltar quienes resaltan por innovadores.
- ### 3. Herramientas poderosas

Darles herramientas a nuestros movilizadores, enseñarles que pueden ejercitar la **creatividad** y que el concepto de innovación abarca muchas cosas, buscar que resalten más sus ideas.

Entrenarlos en **pensamiento asociativo**
En desafiar el status quo, asumir riesgos

Anexo 23 – Pilares dentro de las soluciones exploradas.



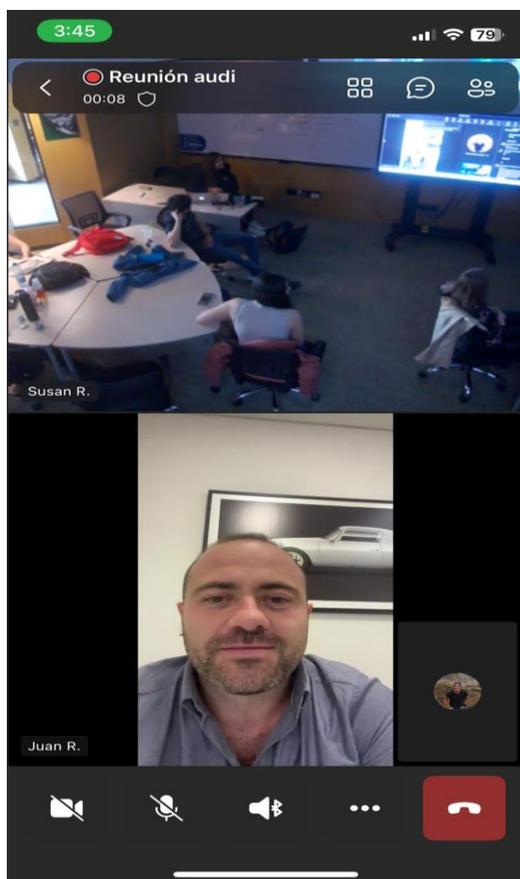
Anexo 24 - Reunión con expertos en innovación, Mariano Doncel



Anexo 25- Post Universidad de la Sabana, semana de la innovación



Anexo 26 - Stand Chapstick por Haleon



Anexo 27 - Exposición de retos a estudiantes de pregrado



Anexo 28 - Charla Ana Sevillano a estudiantes de pregrado