

**Proyecto de investigación en acción para la innovación en la experiencia de los clientes y la  
gestión de la ideación de Esenttia S.A.**

Presentado por:

Jhon Alexander Sarmiento Franco

Luisa Fernanda Ruz Cruz

Mónica Piedad Forigua Sánchez

Universidad de la Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gerencia de la Innovación

Chía – Cundinamarca

2023

**Proyecto de investigación en acción para la innovación en la experiencia de los clientes y la  
gestión de la ideación de Esenttia S.A.**

Presentado por:

Jhon Alexander Sarmiento Franco

Luisa Fernanda Ruz Cruz

Mónica Piedad Forigua Sánchez

Director

Daniel Gómez Gutiérrez

Universidad de la Sabana

Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Gerencia de la Innovación

Chía – Cundinamarca

2023

## Resumen

Este documento tiene como objetivo presentar el desarrollo del trabajo realizado utilizando la meta - metodología Action Research en la organización Esenttia S.A. en el marco de la Maestría en Gerencia de la Innovación de la Universidad de la Sabana. Esenttia S.A es una compañía que pertenece al grupo colombiano Ecopetrol, que se encarga de producir y comercializar polipropileno, polietileno y masterbatch. Actualmente tiene operación en Perú bajo el nombre de Esenttia Resinas del Perú, y, en este país, presenta inconvenientes en el ofrecimiento de una experiencia unificada a sus clientes. Por tanto, se plantea una solución a dicha problemática con la adaptación de un modelo de servicio. Adicionalmente, se revisa la gestión actual de la innovación en Esenttia S.A., logrando construir un mapa del proceso y proponiendo un proceso sistémico para la gestión de las ideas. Para esto, se realiza revisión bibliográfica y se utiliza el proceso Creative Process Solving (CPS).

**Palabras clave:** Meta-metodología Action Research; Esenttia S.A.; Maestría en Gerencia de la Innovación; Adaptación de un modelo de servicio; Gestión de la innovación.

### **Abstract**

This document aims to present the development of the work carried out using the Action Research meta-methodology in the organization Esenttia S.A., within the framework of the Master's program in Innovation Management at the University of La Sabana. Esenttia S.A. is a company that belongs to the Colombian group Ecopetrol and is responsible for the production and commercialization of polypropylene, polyethylene, and masterbatch. It currently operates in Peru under the name Esenttia Resinas del Perú, and in this country, it faces difficulties in providing a unified experience to its clients. Therefore, a solution is proposed to address this issue through the adaptation of a service model. Additionally, the current innovation management is reviewed, resulting in the construction of a process map and the proposal of a systemic process for idea management. To achieve this, a literature review is conducted, and the Creative Problem Solving (CPS) process is utilized.

**Keywords:** Meta-methodology Action Research; Esenttia S.A.; Master's in Innovation Management; Adaptation of a service model; Innovation management.

## Tabla de contenido

Fase 1. Propuesta de Investigación Action Research.....	13
Presentación de la Empresa.....	13
<b>Descripción General</b> .....	<b>13</b>
<b>Planteamiento Estratégico</b> .....	<b>14</b>
<b>Estructura Organizacional de la Compañía</b> .....	<b>16</b>
Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación.....	17
<b>Perspectiva de Personas</b> .....	<b>17</b>
<b>Perspectiva de Procesos</b> .....	<b>17</b>
<b>Perspectiva de Ambiente</b> .....	<b>19</b>
<b>Perspectiva de Producto</b> .....	<b>19</b>
<b>Perspectiva de Propósito</b> .....	<b>20</b>
Identificación de Problemas de Innovación .....	20
<b>Problema de Liderazgo Creativo</b> .....	<b>20</b>
<b>Problema de la Gerencia de la Innovación</b> .....	<b>22</b>
Objetivos .....	23
<b>Objetivo General</b> .....	<b>23</b>
<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>23</b>
Tipo de investigación .....	23
Marco Metodológico .....	24
<b>AR como Meta-Metodología</b> .....	<b>24</b>
<b>Investigación Acción Participativa, PAR</b> .....	<b>25</b>
<b>Herramientas de Recolección de Información Cualitativa</b> .....	<b>25</b>
Equipo de Trabajo .....	26
Fase 2. Innovar en la Experiencia de los Clientes de Esenttia Perú .....	29
Problema de Liderazgo Creativo.....	29
Justificación y Delimitación del Problema.....	30
<b>Justificación</b> .....	<b>30</b>
<b>Delimitaciones</b> .....	<b>30</b>
Objetivos .....	31
<b>Objetivo General</b> .....	<b>31</b>
<b>Objetivo específico</b> .....	<b>31</b>
<b>Marco Metodológico para Fase 2</b> .....	<b>31</b>

<b>Herramientas de Recolección de Información Cualitativa.....</b>	<b>33</b>
Marco Conceptual para la Fase 2 .....	33
<i>Experiencia de clientes y Customer Journey.....</i>	<b>34</b>
<i>Servicio al Cliente y Modelo de Servicio.....</i>	<b>35</b>
<i>Omnicanalidad.....</i>	<b>36</b>
<i>Customer Centricity.....</i>	<b>36</b>
<i>Voice of the Customer – VOC.....</i>	<b>36</b>
<i>Mapa de Empatía.....</i>	<b>37</b>
Ejecución del Creative Solving Problem (CPS).....	37
<b>Evaluación de la Situación.....</b>	<b>37</b>
<i>Etapa 1. Evaluación de la situación.....</i>	<b>37</b>
<b>Clarificación.....</b>	<b>42</b>
<i>Etapa 2. Exploración de la visión.....</i>	<b>42</b>
<i>Etapa 3. Formulación de Desafíos.....</i>	<b>45</b>
<b>Transformación.....</b>	<b>46</b>
<i>Etapa 4. Exploración de Ideas.....</i>	<b>46</b>
<i>Etapa 5. Formulación de Soluciones.....</i>	<b>47</b>
<i>Evaluación de la situación.....</i>	<b>48</b>
<b>Propuesta de Solución.....</b>	<b>49</b>
<b>Implementación.....</b>	<b>57</b>
<i>Etapa 6. Exploración de la Aceptación.....</i>	<b>57</b>
<i>Análisis de satakeholders.....</i>	<b>57</b>
<i>Etapa 7. Formulación del Plan.....</i>	<b>57</b>
<b>Plan de Implementación.....</b>	<b>58</b>
<b>Cronograma de Alto Nivel.....</b>	<b>59</b>
<b>Resultados del Piloto.....</b>	<b>61</b>
Retroalimentación de la Experiencia.....	63
Conclusiones y Recomendaciones Fase 2.....	64
Fase 3. Gestión Sistémica de los Procesos de Ideación en la Gerencia de Innovación de Esenttia S.A. ....	67
Problema de la Gerencia de la Innovación.....	67
Justificación y Delimitación del problema.....	68
<b>Justificación.....</b>	<b>68</b>

<b>Delimitaciones .....</b>	<b>69</b>
Objetivos .....	69
<i>Objetivo General .....</i>	<b>69</b>
<b>Objetivo Específico .....</b>	<b>69</b>
<b>Marco Metodológico para Fase 3 .....</b>	<b>69</b>
Marco Conceptual para la Fase 3 .....	69
<b>Innovación Abierta e Innovación Cerrada.....</b>	<b>69</b>
<b>Innovación Incremental .....</b>	<b>70</b>
<b>Modelo Determinantes y Dimensiones de la Innovación .....</b>	<b>70</b>
<b>Modelo de las 4Ps.....</b>	<b>71</b>
<b>Modelo del Cambio Creativo.....</b>	<b>72</b>
<b>Modelo Multinivel de la Creatividad .....</b>	<b>73</b>
<b>Modelo de innovación Imagix.....</b>	<b>73</b>
<b>Modelo de innovación de Ecopetrol.....</b>	<b>74</b>
<b>Herramientas de Recolección de Información Cualitativa.....</b>	<b>75</b>
Ejecución del Creative Solving Problem (CPS).....	75
<b>Evaluación de la situación.....</b>	<b>75</b>
<i>Etapa 1. Evaluación de la Situación. ....</i>	<b>75</b>
<b>Clarificación.....</b>	<b>76</b>
<i>Etapa 2. Exploración de la Visión. ....</i>	<b>77</b>
<i>Etapa 3. Formulación de Desafíos. ....</i>	<b>78</b>
<b>Transformación .....</b>	<b>78</b>
<i>Etapa 4. Exploración de Ideas. ....</i>	<b>79</b>
<b>Modelos de Gestión de la Innovación. ....</b>	<b>80</b>
<b>Criterios de Priorización de ideas en la Industria. ....</b>	<b>80</b>
<b>Ideación Esenttia S.A. ....</b>	<b>81</b>
<i>Etapa 5. Formulación de Soluciones. ....</i>	<b>81</b>
<b>Propuesta de solución.....</b>	<b>82</b>
<b>Implementación .....</b>	<b>88</b>
<i>Etapa 6. Exploración de la Aceptación.....</i>	<b>88</b>
<b>Análisis de Stakeholders. ....</b>	<b>88</b>
<b>Etapa 7. Formulación de un Plan.....</b>	<b>90</b>

<b>Cronograma de Alto Nivel.....</b>	<b>91</b>
Retroalimentación de la Experiencia.....	91
Conclusiones y Recomendaciones Fase 3.....	92
Fase 4. Conclusiones y Recomendaciones Generales.....	95
Fase 5. Referencias Bibliográficas.....	96

## Lista de Tablas

Tabla 1. Objetivos estratégicos de Esentia S.A. ....	15
--	----

## Lista de Figuras

Figure 1 Objetivos estratégicos de Esenttia S.A. -----	15
Figure 2 Organigrama de Esenttia S.A. -----	16
Figure 3 Las 5 P's de la innovación -----	25
Figure 4 Equipo de trabajo del proyecto -----	26
Figure 5 Herramientas de recolección de información cualitativa. -----	33
Figure 6 Customer Journey Map -----	42
Figure 7 Modelo de Servicio Propuesto para Esenttia Resinas del Perú -----	50
Figure 8 Resumen Matriz Stakeholders -----	57
Figure 9 Cronograma Plan -----	60
Figure 10 Número de Requerimientos de Clientes Perú en un mes -----	62
Figure 11 Tiempo de Respuesta Promedio a Requerimientos -----	62
Figure 12 Nivel de Satisfacción Clientes -----	62
Figure 13 Herramientas de recolección cualitativa -----	75
Figure 14 Portafolio de procesos identificados de la gerencia de innovación de Esenttia S.A. --	83
Figure 15 Génesis: Modelo de innovación para la gestión de la ideación -----	84
Figure 16 Resumen Matriz stakeholders estratégicos -----	89
Figure 17 Resumen Matriz stakeholders líderes de procesos -----	89
Figure 18 Plan general de implementación -----	91

## **Lista de Apéndices**

Apéndice A. Desarrollo de la práctica de liderazgo creativo.....	100
Apéndice B. Desarrollo de la práctica de gerencia de la innovación.....	100

## **Introducción**

A continuación, se presenta el trabajo de grado realizado en la compañía Esenttia S.A., filial del grupo Ecopetrol, en el marco de la Maestría en Gerencia de la Innovación de la Universidad de la Sabana, utilizando, para la elaboración del mismo, la Meta-Metodología Action Research.

El documento se presenta en cinco (5) fases. La primera fase, describe la propuesta de investigación a realizar, en donde se realiza una presentación y un diagnóstico de la innovación para Esenttia S.A., utilizando la metodología de las 5Ps de la innovación de Mejía (2018) a partir de las 4 P's de la Creatividad (Rhodes, 1961), así como, el marco metodológico y el planteamiento de dos (2) problemas: el primero, de liderazgo creativo y el segundo, concerniente a la gerencia de innovación.

En la segunda fase, se revisa en detalle ese primer problema de liderazgo creativo definido en la primera fase, y, a través del proceso Creative Problem Solving (CPS) y con el apoyo del equipo de Esenttia S.A., se plantea una propuesta de solución. En la tercera fase, se analiza el segundo problema, correspondiente a la Gerencia de Innovación, para el cual, a través de una revisión bibliográfica y con el apoyo del proceso CPS y sus herramientas, se realiza una propuesta con miras a superar dicha problemática.

En la cuarta fase se presentan los resultados y las conclusiones del trabajo, así como los hallazgos durante el desarrollo del mismo. Y, finalmente, en la quinta fase se comparte toda la bibliografía revisada en el desarrollo y ejecución del trabajo.

## Fase 1. Propuesta de Investigación Action Research

### Presentación de la Empresa

#### *Descripción General*

Esenttia S.A. es una “empresa colombiana perteneciente al Grupo Ecopetrol, comprometida con la transformación sostenible de la sociedad a través de la producción y comercialización de polipropileno, polietileno y masterbatch; materias primas 100% reciclables, esenciales para la industria transformadora del plástico en aplicaciones que generan bienestar y calidad de vida para la humanidad y las cuales están presentes en sectores como: agroindustrial, automotriz, bienes de consumo, construcción, empaques flexibles, empaques rígidos, industrial, salud y textil” (Esenttia S.A., 2022).

Está situada en Cartagena y sus materias primas, elaboradas con alta tecnología, llegan a más de 20 países alrededor del mundo para atender, con soluciones integrales y productos de calidad superior, las necesidades específicas de cada industria. Actualmente, Esenttia S.A. cuenta con más de 500 empleados y tiene ventas superiores al USD \$1,030 millones, dejando un Ebitda de USD \$148.000.000 (Esenttia S.A., 2022).

Esenttia S.A. fue fundada en 1989 con el nombre Polipropileno del Caribe S.A., como una empresa productora y comercializadora de polipropileno. En 1996 alcanzó una capacidad de producción de 20.000 toneladas métricas por año en su planta 1. En 2001 se abre una segunda planta con tecnología Novolen con una capacidad inicial de 180.000 toneladas. Luego, fue incrementando 50.000 toneladas métricas por año, logrando 500.000 toneladas métricas en 2010, para el 2014 Propilco se convierte en “Esenttia S.A.” e integra la filial “Esenttia Masterbatch” constituyendo así sus tres líneas de producto (polipropilenos, Polietilenos y Masterbatch). En el 2016 Esenttia S.A. abre su primera filial en el exterior, “Esenttia Resinas Del Perú” con el apoyo de su aliado comercial estratégico local, Interlink. Para el 2017 inaugura su primer *centro de acopio de* residuos

aprovechables en Cartagena e inicia un plan de desarrollo de sostenibilidad a través de la recolección y recuperación de plástico reciclado, durante el 2019 Esenttia S.A. abre su primera tienda de distribución local en Bogotá, “Esenttia Express” (Esenttia S.A., 2022).

Detallando información sobre “Esenttia Resinas Del Perú”, esta cuenta con un promedio de 380 clientes; su modelo de negocio se da a través de dos figuras: venta directa desde Colombia o venta local desde Perú a través del aliado comercial Interlink, un aliado estratégico que representa a Esenttia S.A. localmente en Perú. Actualmente, Esenttia S.A. cuenta con un empleado directo en Perú y sus ventas son en promedio de \$1 millón de dólares al año (Ángel, 2022).

### ***Planteamiento Estratégico***

Esenttia S.A., plantea su estrategia desde el aporte a toda la cadena de valor mediante la transferencia de conocimiento y buenas prácticas, manteniendo cercanía con sus clientes y los diferentes sectores de la sociedad, por lo tanto, declara su propósito superior como “Transformar y Transformarnos por la Sostenibilidad” (Esenttia S.A., 2022).

Sus objetivos estratégicos están enmarcados en su capacidad para adaptarse aceleradamente a entornos VUCA, por medio de la innovación, el aprendizaje continuo, la interrelación y la anticipación.

**Figure 1***Objetivos estratégicos de Esenttia S.A.*

*Nota.* Presentación de planeación estratégica 2022 – 2024. *Fuente.* Tomado de Esenttia S.A. (2022).

Dentro de su plan estratégico, Esenttia S.A. define sus objetivos 2022-2024 enfocándose en trabajar en los siguientes aspectos:

**Tabla 1***Objetivos estratégicos de Esenttia S.A.*

Talento y Cultura	Sostenibilidad	Llevando la Transformación Digital a Todos Nuestros Procesos	Diferenciando Nuestro Modelo Comercial	Creando una Organización Innovadora	Logrando Excelencia y Eficiencia en Nuestras Operaciones	Generando Negocios Circulares Rentables
Alineación del talento a las necesidades estratégicas	Descarbonización y gestión del agua.	Desarrollar un entorno digital que impulse el logro de la estrategia.	Fortalecer los modelos de atención diferenciados y asegurar experiencias memorables para el cliente	Hacer de la innovación y los nuevos negocios, apalancadores que aseguren la evolución de la organización.	Asegurar la materia prima y maximizar la producción para garantizar entregas perfectas.	Ser actores responsables en la transformación sostenible de la sociedad.
Adaptación a nuevas formas de trabajo Apalancar la diversidad y la inclusión.	Desarrollo social.	Garantizar la continuidad operativa.	Ampliando y maximizando la propuesta de valor.	Apropiación de la innovación como habilitador.	Adaptar el modelo logístico a una nueva capacidad productiva y granel.	Implementado portafolio de productos verdes.
Transformación digital.	Impacto territorial.	Fortalecer la ciberseguridad.	Desarrollando nuevos mercados.	Acelerar y diversificar la innovación.	Ampliar la capacidad productiva.	Creer sosteniblemente en nuevos negocios circulares.
Felicidad en el trabajo.	Relacionamiento.	Implementar tecnologías 4.0	Consolidar el portafolio Core			

*Nota.* Presentación planeación estratégica 2022–2024. *Fuente.* Tomado de Esenttia S.A. (2022).

### Estructura Organizacional de la Compañía

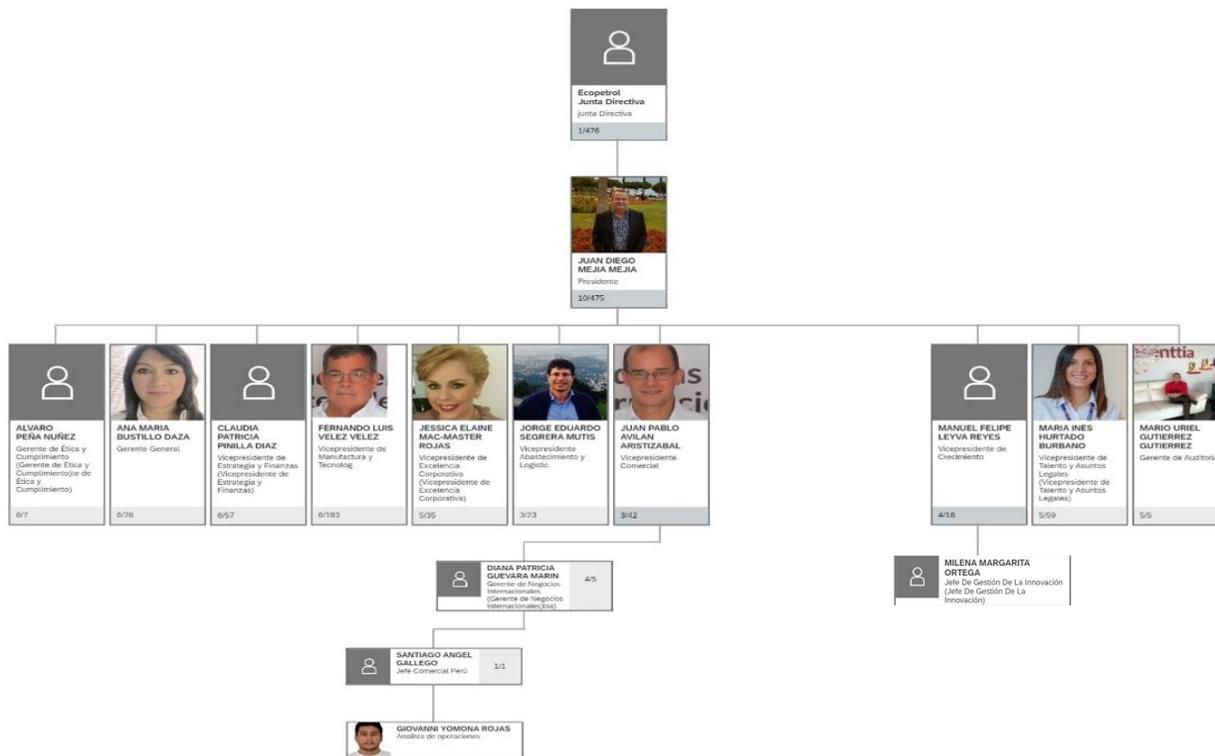
Esenttia S.A., como filial del grupo Ecopetrol, está compuesta por la Junta Directiva; Presidencia y las Vicepresidencias de Estrategia y Finanzas; Manufactura y Tecnología; Excelencia Corporativa; Abastecimiento y Logística; Comercial; Crecimiento; Talento y Asuntos Legales. A su vez responden directamente las Gerencias de Ética, Cumplimiento y Auditoría.

Dentro de la Vicepresidencia Comercial, depende la Gerencia de Negocios Internacionales, quien responde por la Jefatura Comercial Perú, quien es responsable de gestionar el modelo de negocio de Esenttia Resinas del Perú y la gestión contractual con el aliado comercial estratégico local en Perú, Interlink.

A su vez, dentro de la Vicepresidencia de Crecimiento se encuentra la Jefatura de Gestión de la Innovación, quien es la responsable de facilitar los procesos de innovación en la compañía.

**Figure 2**

*Organigrama de Esenttia S.A.*



*Nota.* Estructura de las áreas impactadas. *Fuente.* Tomada de Esenttia S.A. (2022).

## **Diagnóstico de la Gerencia de la Innovación**

Para desarrollar un diagnóstico integral del proceso de innovación en Esenttia S.A., se usó el marco conceptual, “la Perspectiva de las 5 P’s de la Innovación” planteadas por Mejía (2018) a partir de las 4 P’s de la Creatividad (Rhodes, 1961). Esta plantea un análisis organizacional de la innovación basado en 5 pilares que están correlacionados entre sí: personas, procesos, producto, propósito y ambiente (Press).

A partir de la herramienta de entrevista abierta aplicada a Milena Ortega, Jefe de gestión de la innovación de Esenttia S.A., se concluyó:

### ***Perspectiva de Personas***

Desde el liderazgo de la Jefatura de innovación, se trabaja en el desarrollo de capacitaciones y entrenamiento en temas de innovación, que tienen como objetivo promover la cultura de la innovación a través de espacios que buscan generar soluciones a problemas existentes. En esta dinámica los equipos desarrollan capacidades creativas y de gestión de ideas para ser transformadas en proyectos que resuelvan problemas. Sin embargo, Esenttia S.A. no cuenta con un mecanismo para identificar aquellas personas que son líderes creativos y desarrollar su liderazgo en innovación de forma transversal.

También se evidenció que el liderazgo en la innovación se viene trabajando individual y grupalmente, para fortalecer las capacidades a todo nivel, donde se vincula al comité directivo y se promueve la cultura de la innovación para impactar los resultados de cada área.

### ***Perspectiva de Procesos***

El proceso de innovación está liderado por Milena Margarita Ortega Buelvas, desde el rol de Jefe de Gestión de la Innovación, quien tiene como objetivo, facilitar e impulsar la innovación, más que ejecutarla y esto lo realiza por medio de los siguientes mecanismos:

- **Innovación Cerrada:** se han definido mecanismos de innovación, los cuales pueden ser facilitados todas las áreas de la organización, que tienen por objetivo identificar problemáticas, oportunidades de mejora, oportunidades de nuevos negocios, etc. Una vez desarrollados estos talleres o retos se identifican iniciativas que se priorizan y se migran al área de PMO, donde se valida la asociación de recursos.
- **Mecanismo de apalancamiento de recursos financieros:** se trabajan retos de innovación abierta por medio de apoyo metodológico para la participación en convocatorias públicas que entregan financiación (Min. Ciencias, Colombia Productiva, Impulsa, etc.).
- **Bolsa de Inversión en Innovación:** dentro del portafolio de inversiones de la compañía hay recursos designados tanto en Opex como en Capex, para el desarrollo de iniciativas de innovación.
- **Gestión de propiedad intelectual:** donde se tiene como meta el desarrollo de patentes o registro de propiedad industrial de Esenttia S.A.

No obstante, el área de innovación está conformada por un equipo pequeño, lo que limita el alcance de la innovación transversal en Esenttia S.A.; debido a esto se identifican las siguientes oportunidades futuras:

- Falta definir una estrategia de explotación de patentes.
- No se cuenta con un método para evaluar proyectos de innovación.
- Se requiere desarrollar un método para desarrollar proyectos de innovación.
- El proceso de innovación no cuenta con indicadores consolidados de los resultados de innovación de todas las áreas de la compañía.

- Se debe desarrollar un proceso transversal de gestión de ideas (herramienta interna, trazabilidad, priorización, evaluación y definición de ejecución y las consideradas para proyectos de inversión).
- Se requiere fortalecer la innovación para apalancar la transformación digital de la compañía (terceros, convenios con otras entidades, innovación abierta).
- Se deben articular los retos que salen de la construcción que hace con la PMO y alianzas estratégicas, para asegurar el uso de metodologías de innovación con metodologías de gestión de proyectos.

### ***Perspectiva de Ambiente***

Esenttia S.A. tiene dentro de sus instalaciones un ambiente que incentiva la co-creación e impulsa la creatividad a través de la generación de espacios divertidos y abiertos para que las personas se reúnan y desarrollen ideas innovadoras.

Dentro de los aspectos que Esenttia S.A. puede seguir desarrollando como oportunidades futuras se encuentran:

- Mecanismos de definición de reglas de juegos e incentivos, concursos y reconocimientos que apropien la innovación y permitan identificar los líderes naturales creativos.
- Asegurar la diversificación con ecosistemas de innovación abierta a nivel de mesoentorno y macroentorno.

### ***Perspectiva de Producto***

En Esenttia S.A. se tiene más desarrollado este pilar, ya que se cuenta con un área de I+d+i, enfocada exclusivamente al desarrollo de los productos. Así mismo, Esenttia S.A. está desarrollando un portafolio de productos verdes orientado a conseguir mantenerse a la vanguardia del mercado y el entorno. Este portafolio verde le permite a Esenttia S.A. ser

referente en un mundo donde el consumo de plástico es duramente criticado y la industria productora de plástico se ve en la obligación de innovar y desarrollar mercados competitivos en la región.

### ***Perspectiva de Propósito***

Se están implementando estrategias de innovación transversales, apalancadas por los líderes, que vienen fortaleciendo capacidades, desarrollando herramientas que promueven la solución de problemas y la formulación de iniciativas y proyectos. Se viene incorporando la innovación desde la misión, visión y propósito superior como pilar fundamental, fortaleciendo la estrategia organizacional desde la formación y apropiación de conocimientos.

La filosofía de innovación es: “Formar, Crecer, Transformar”.

Dentro de la estrategia corporativa 2022 – 2024, se presentan los siguientes retos, con el fin de posicionar a Esentia S.A. mundialmente:

- Apropiar al interior de Esentia S.A. la innovación como un habilitador transversal.
- Acelerar la innovación, ya que la industria del plástico está en un entorno VUCA.
- Aceptar la diversificación y apalancar la innovación abierta para impactar a toda la cadena de valor en un macroentorno.

El gran reto es que Esentia S.A. se consolide como una empresa referente altamente innovadora, generando un ecosistema de alto impacto.

### **Identificación de Problemas de Innovación**

#### **Problema de Liderazgo Creativo**

Actualmente, Esentia S.A. (Colombia), tiene un servicio post venta que incluye un soporte técnico para el producto, atención personalizada para sus requerimientos post venta y atención comercial personalizada, entre otros. Así mismo desde mercadeo se conocen los clientes, existe

una segmentación y una propuesta de valor a la medida. Sin embargo, para su filial Esenttia Resinas del Perú, se hace la misma propuesta de valor, pero no se cuenta con el conocimiento necesario de los clientes, haciendo más complejo brindar un servicio post venta a la medida en el mercado de Perú. Además, el aliado estratégico local es especializado en realizar comercialización y distribución, más no gestiona procesos de servicio post venta. Esto genera que Esenttia Resinas del Perú no esté brindando una experiencia unificada a sus clientes, impactando la marca y reputación de la compañía.

En conclusión, para Esenttia S.A., los clientes de Esenttia Resinas del Perú no están teniendo una experiencia de cliente unificada.

***Dueño del Problema:*** Santiago Ángel Gallego, Jefe Comercial Perú.

***Datos de Soporte***

- El índice de quejas por servicio es del 13%.
- No hay conocimiento de sus clientes.
- No existe segmentación de sus clientes desde mercadeo.
- La atención al cliente se realiza por múltiples canales.
- El 36% de las ventas son desde Colombia a través de Esenttia S.A. y el 64% son ventas locales desde Perú a través de un aliado externo.
- El aliado externo no cuenta con área de servicio al cliente, los comerciales hacen rol de venta y rol de servicio.
- El personal del aliado externo no es experto en servicio al cliente.

***Impacto Esperado***

Generar valor compartido a los clientes de Esenttia Resinas del Perú y a sus aliados, a través de soluciones innovadoras, que le permitan garantizar una “experiencia al cliente” unificada y

alineada con Esenttia S.A.

### **Problema de la Gerencia de la Innovación**

Actualmente, el proceso de innovación en Esenttia S.A., está liderado por la Jefe de Gestión de la Innovación, que, debido al alcance de su rol, tiene como objetivo, facilitar la innovación.

Como compañía, Esenttia S.A. ha logrado resultados importantes en temas de innovación abierta y obtención de patentes. Sin embargo, la gestión de ideas se encuentra limitada a la identificación de retos específicos, pues a partir de ellos, se generan los espacios de ideación al ser detectados para intentar darles solución. Para estas situaciones, se ha implementado mecanismos de innovación que están definidos como servicios, los cuales pueden ser utilizados o facilitados para las demás áreas a modo de taller. A partir de la aplicación de los mismos, se generan iniciativas, que luego se migran a las áreas líderes de los retos para que sean implementadas bajo la pertinencia y liderazgo que conllevan. Esto evidencia que no hay un control adecuado de las ideas, ni un mecanismo de captación de ideas para abordar situaciones por fuera de los retos mapeados por innovación. A lo cual se suma que, la manera en que se priorizan esos retos tampoco está estructurada.

En conclusión, Esenttia S.A., desde la gerencia de innovación, no gestiona de forma sistémica los procesos de ideación.

***Dueño del Problema:*** Milena Ortega, Jefe de Gestión de la Innovación.

### ***Datos de Soporte***

- Falta de recursos para implementar mejoras en sus procesos.
- El área de innovación solo hace el rol de facilitación de la innovación.
- El área de innovación no acompaña la ejecución de la innovación.
- No se tiene un alcance transversal para gestionar las ideas de todas las áreas de la compañía.

- Faltan mediciones del impacto de la innovación en la compañía.
- Desde la PMO solo se trabajan proyectos de inversión.
- La facilitación de la innovación está centrada en el área de investigación y desarrollo de productos – I+D.
- Las inversiones para ideas de innovación están enfocadas en mejoras al producto.

### ***Impacto Esperado***

Aportar al fortalecimiento de los procesos de innovación de Esenttia S.A., con el fin de lograr convertirla en un referente en la industria petroquímica como una empresa altamente innovadora, con impacto mundial.

### **Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Implementar dos soluciones innovadoras en Esenttia S.A., que permitan mejorar el desempeño de su gestión de la innovación.

#### ***Objetivos Específicos***

1. Implementar una solución creativa para Esenttia S.A., en la vicepresidencia comercial, al problema de la ausencia de una experiencia de cliente unificada, liderando un equipo particular de la empresa.
2. Diseñar e implementar una propuesta de mejora para el área de innovación de Esenttia S.A., ya que, actualmente, no gestionan de forma sistémica los procesos de ideación.

### **Tipo de investigación**

En la ciencia existen varios tipos de investigación, así: descriptiva, documental, correlacional, explicativa o causal, estudio de caso, experiencial, entre otros. Dado que todos los trabajos de grado son *AR Project* se les deberá definir como investigaciones del tipo “estudio de caso” por su

aplicación a la solución de problemas de una organización, los cuales se complementan con la investigación de tipo “explicativo / causal” al profundizar en la comprensión de una problemática específica de las organizaciones.

## **Marco Metodológico**

### ***AR como Meta-Methodología***

Existen muchas definiciones de AR, pero una de las más citadas aparece en Rapoport (1970):

“La investigación acción tiene como objetivo contribuir a las preocupaciones prácticas de las personas en una situación problemática inmediata y a los objetivos de las ciencias sociales mediante la colaboración conjunta dentro de un marco ético mutuamente aceptable” (p. 499). De esta forma, AR reúne a investigadores y, en el caso de la investigación empresarial, a organizaciones. En otras palabras, la AR trata de comprender los problemas (investigación) y darles una justificación a través de la práctica (acción), es decir, tiene un carácter práctico. Tanto la investigación como la propia acción son parte de los resultados de este proceso. Además, la participación de la organización en el estudio aumenta tanto la autenticidad como la confiabilidad de los resultados porque el análisis se realiza de manera colaborativa (Argyris & Schön, 1991). Así, los investigadores obtienen información más rigurosa y el estudio es más valioso para la entidad que lo realiza.

Para el desarrollo del proyecto se utiliza la Meta-Methodología Action Research (AR). Las modalidades de AR están caracterizadas por pretender generar una acción y a su vez conocimiento académico o teórico (Alfaro y Avella, 2013).

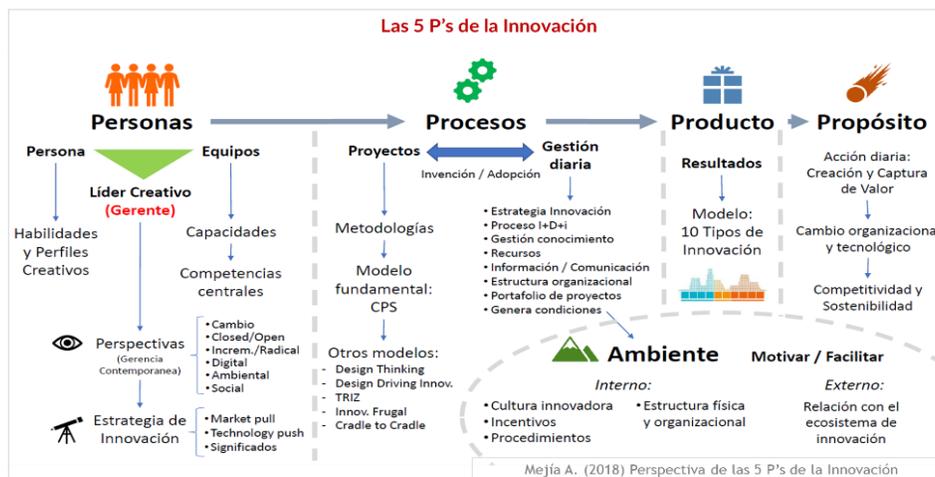
En este caso se aplica AR orientada al diagnóstico. En esta dimensión lo que el investigador debe hacer es llevar a cabo un análisis del problema, sus causas y sugerencias de acciones al personal de la organización para solucionar su problema (Alfaro y Avella, 2013).

Para realizar el diagnóstico y explicar la situación actual, se usa el modelo de la Perspectiva de

las 5 P's de la Innovación” planteadas por Mejía (2018) a partir de las 4 P's de la Creatividad (Rhodes, 1961).

**Figure 3**

*Las 5 P's de la innovación*



*Nota.* Modelo de la perspectiva de las 5 P's de la Innovación. *Fuente.* Tomado de Las 5 P's de la Innovación de Mejía (2022) basadas en las 4P's de la creatividad de Rhodes (Rhodes, 1961).

### ***Investigación Acción Participativa, PAR***

PAR busca entender y mejorar el mundo cambiándolo. Su esencia es la indagación colectiva y autorreflexiva que emprenden los investigadores y los participantes, para que puedan comprender y mejorar las prácticas en las que participan y las situaciones en las que se encuentran. El proceso reflexivo está directamente relacionado con la acción, influido por la comprensión de la historia, la cultura y el contexto local e integrado en las relaciones sociales. El proceso de PAR debe empoderar y llevar a las personas a tener un mayor control sobre sus vidas (adaptado de Minkler y Wallerstein (2011) y Grbich (2013)) (Baum, MacDougall, & Smith, 2006).

### **Herramientas de Recolección de Información Cualitativa**

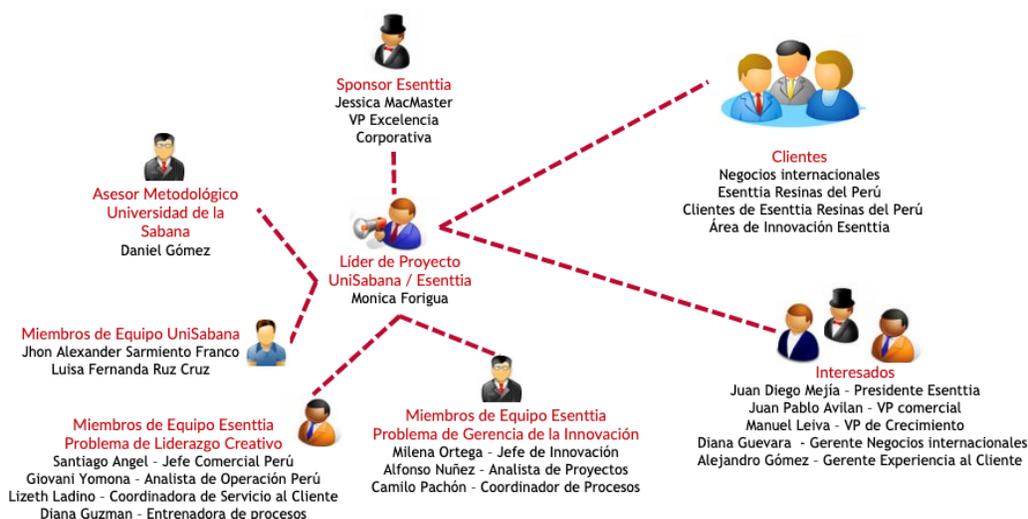
- Fase 1: entrevistas abiertas aplicando empatía y escucha en acción.

## Equipo de Trabajo

En línea con el planteamiento de Alfaro y Avella (2013), se define que, para el desarrollo adecuado del proyecto, se cuenta con un equipo integral interno y de Esenttia S.A., organizado de la siguiente manera:

**Figure 4**

*Equipo de trabajo del proyecto*



*Nota.* Equipo de trabajo planteado para el proyecto. *Fuente.* Creación propia.

## Apoyo Logístico

Al ser un equipo de proyecto compuesto por tres integrantes, se procuró el apoyo entre los investigadores para toda la gestión logística requerida con miras a la ejecución adecuada de las actividades.

## Obtención de Información, Análisis y Evaluación

Los miembros del equipo para desarrollar el problema de liderazgo creativo y el problema de la gerencia de innovación fueron seleccionados por su experiencia e interrelación con los procesos comerciales y de innovación, por ende, apoyaron a los investigadores en actividades propias de procesos de gestión de la experiencia del cliente, gestión de órdenes de pedidos, operaciones

logísticas, procesos de servicio al cliente, gestión de proyectos, gestión documental de procesos y entrenamiento.

### ***Plan de Acción***

En esta etapa, adicional al apoyo de los integrantes del proyecto de Esenttia S.A., se apoyó, principalmente, en los dueños de los problemas: Santiago Ángel, jefe comercial Perú para el problema de liderazgo creativo y Milena Ortega, jefe de gestión de la innovación para el problema de la gerencia de innovación.

### ***Justificación del Equipo de Trabajo***

El equipo de trabajo está conformado por Jhon Alexander Sarmiento Franco, Luisa Fernanda Ruz Cruz y Mónica Piedad Forigua Sánchez, quienes son responsables de entregar a Esenttia S.A., las soluciones innovadoras para resolver los problemas planteados: “Para Esenttia S.A., los clientes de Esenttia Resinas del Perú no están teniendo una experiencia de cliente unificada” y “Esenttia S.A., no cuenta con procesos estructurados y sistémicos para gestionar la ideación”. Teniendo en cuenta, el desafío que implicó el alcance de la investigación, la aplicación de herramientas creativas y tradicionales en varias áreas de la compañía como: mercadeo; gestión de la experiencia; comercial; proyectos; servicio al cliente; logística; I+D; innovación; nuevos negocios; PMO; gestión de la orden; crédito y cartera; financiera; tecnología; facturación; asuntos legales; entre otras, así como, el trabajo en campo en distintas sedes de la compañía tanto en Colombia como en Perú, el trabajo en campo con el aliado estratégico en Perú en todas sus áreas internas y sus proveedores, y el trabajo de campo con los clientes en Perú (visitas, entrevistas, focus group, entre otros) para entender el mapa de relacionamiento del cliente (customer journey map) que sirvió para representar la experiencia del cliente con un servicio (Moon, Han, Chun y Hong, 2016), y que fue base para el planteamiento de la solución

innovadora del problema de liderazgo creativo, el acompañamiento a los líderes internos de los procesos implicados; la rendición de cuentas periódicas a Esenttia S.A.; entendimiento de los procesos y la gran cantidad de horas invertidas en el proyecto, se hizo necesario un equipo ampliado de tres personas, que garantizó la debida ejecución de cada una de las fases de este proyecto.

Este proyecto apalanca de forma directa la estrategia de Esenttia S.A. y su estrategia de innovación; así como el impulso a la filial “Esenttia Resinas del Perú”, para convertirse en un referente de la innovación cerrada, aportando directamente a la rentabilidad y crecimiento del negocio en el mundo.

El éxito del modelo de negocio en Perú le abrirá puertas a Esenttia S.A. para desarrollar nuevos negocios a corto plazo en otros países como México y Argentina.

Con el propósito de que, el desarrollo del proyecto en mención, de la Maestría de Gerencia de la Innovación, fortalezca la relación de la Academia con Esenttia S.A. y gesten relaciones de valor sostenibles.

## **Fase 2. Innovar en la Experiencia de los Clientes de Esenttia Perú**

### **Problema de Liderazgo Creativo**

Actualmente, Esenttia S.A. (Colombia), tiene un servicio post venta que incluye un soporte técnico para el producto, atención personalizada para sus requerimientos post venta y atención comercial personalizada, entre otros. Así mismo, desde mercadeo se conocen a los clientes y existe una segmentación y una propuesta de valor a la medida. Sin embargo, para su filial Esenttia Resinas del Perú, se hace la misma propuesta de valor, pero no se cuenta con el conocimiento necesario de los clientes, haciendo más complejo brindar un servicio post venta a la medida en el mercado de Perú. Además, el aliado estratégico local es especializado en realizar comercialización y distribución, más no gestiona procesos de servicio post venta. Esto genera que Esenttia Resinas del Perú no esté brindando una experiencia unificada a sus clientes, impactando la marca y reputación de Esenttia S.A.

En conclusión, para Esenttia S.A., los clientes de Esenttia Resinas del Perú no están teniendo una experiencia de cliente unificada.

***Dueño del Problema.*** Santiago Ángel Gallego, Jefe Comercial Perú.

### ***Datos de Soporte.***

- El índice de quejas por servicio es del 13%.
- No hay conocimiento de sus clientes.
- No existe segmentación de sus clientes desde mercadeo.
- La atención al cliente se realiza por múltiples canales.
- El 36% de las ventas son desde Colombia a través de Esenttia S.A. y el 64% son ventas locales desde Perú a través de un aliado externo.

- El aliado externo no cuenta con área de servicio al cliente, los comerciales hacen rol de venta y rol de servicio.
- El personal del aliado externo no es experto en servicio al cliente.

### ***Impacto Esperado.***

Generar valor compartido a los clientes de Esenttia Resinas del Perú y a sus aliados, a través de soluciones innovadoras, que le permitan garantizar una “experiencia al cliente” unificada y alineada con Esenttia S.A.

### **Justificación y Delimitación del Problema**

#### ***Justificación***

Esenttia S.A. se encuentra en un plan de expansión a 5 años donde tiene estipulado abrir 3 puntos físicos de venta, atención y representación en diferentes países, con esto en mente ha dispuesto a Perú como el escenario inicial donde evaluará si su propósito superior y valores agregados como organización se pueden poner en práctica en otros países, creando a Esenttia Resinas del Perú.

#### ***Delimitaciones***

Para Esenttia Resinas del Perú es importante que no se pierda el propósito superior heredado de Esenttia S.A., pero no quiere desconocer los hábitos y costumbres locales asumiendo que todo lo que funciona en un país funcionará en otro.

Para entender la dinámica a profundidad ha de centrarse en tres frentes:

- Clientes Perú y su visión de Esenttia Resinas del Perú
- Esenttia Resinas del Perú y su visión de Clientes Perú
- Esenttia S.A. y su visión de Clientes Perú

Las visiones se evaluarán como percepción propia de cada una de las partes analizando lo

que consideran como fortalezas y debilidades.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

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

### ***Objetivo específico***

Implementar una solución creativa para Esenttia S.A., en la vicepresidencia comercial, al problema de la ausencia de una experiencia de cliente unificada, liderando un equipo particular de la empresa.

## **Marco Metodológico para Fase 2**

Para esta fase se emplea la Action Research, como Meta-Methodología, descrita en el marco metodológico de la fase 1.

### **Creative Problem Solving**

Creative Problem Solving (CPS) es una metodología creada para desarrollar soluciones creativas a problemas. Fue desarrollado por Sydney Parnes y Alex Osborn en 1950, tiene más de 70 años de práctica e investigación y recrea un proceso natural de pensamiento (Loera, 2022).

CPS es un proceso flexible que consta de tres etapas que abarcan 6 subetapas con operaciones divergentes y convergentes y un metapaso para guiar a los demás. Las tres etapas son:

Clarificación, que consta de los pasos, exploración de la visión y formulación de desafíos;

Transformación, consta de exploración de ideas y formulación de soluciones e Implementación, que consta de exploración de aprobaciones y formulación de un plan. El metapaso adicional es la evaluación de la situación, el cual aplica a lo largo de cada una de las etapas del proceso.

A continuación, se describe el propósito de cada uno de los pasos (Loera, 2022):

### ***Clarificación***

- Exploración de la Visión: El propósito de este paso es identificar el estado ideal, una meta o resultado deseado. Este paso permite una imagen vívida de lo que desea obtener. El resultado de este paso sería una visión descrita con una expresión como: sería ideal si..., sería genial si..., sería increíble si... Esto ayudará a encontrar sentido, dirección e identificar el impacto propio.
- Formulación de desafíos: En este paso del CPS se identifican brechas que se necesitan cerrar para lograr el resultado deseado.

### ***Transformación***

- Exploración de ideas: En este paso se pretende generar ideas, el resultado esperado es una idea o lista de ideas que pueden dar solución al desafío.
- Formulación de soluciones: Este es el puente entre una idea y la implementación, pues, en este paso se toma el tiempo para evaluar la calidad y sensatez de las ideas para desarrollar soluciones implementables. Este paso permite priorizar, ver las fortalezas y debilidades de las ideas y, con ello, optimizarlas y/o fortalecerlas.

### ***Implementación***

- Exploración de Soluciones: Este paso permite analizar las fuerzas que facilitan o limitan la implementación de la solución. También permite mejorar la probabilidad de adopción de la solución incrementando el éxito en la implementación.
- Formulación de un Plan: Este paso permite generar un plan e identificar los pasos necesarios en el tiempo para implementar una solución, de igual modo sirve para identificar mecanismos para medir progreso y manejar el riesgo.

## *Evaluación de la Situación*

Este es el metapaso con el cual inicia el proceso de CPS. Permite identificar y evaluar las necesidades y la naturaleza del problema. Además, este paso se repite a lo largo del proceso pues se puede volver a él luego de cada paso para poder identificar hacia dónde moverse.

## **Herramientas de Recolección de Información Cualitativa**

**Figure 5**

*Herramientas de recolección de información cualitativa.*

		FASE II		
		Divergencia	Convergencia	
C P S	Evaluación de la situación		Entrevistas semiestructuradas Entrevistas abiertas Focus group	Diagrama de afinidad
	Clarificación	Exploración de la visión	Entrevistas semiestructuradas Entrevistas abiertas Focus Group: Ilusión y Futuros negativos	4 i'S Highlighting
		Formulación de desafíos	Entrevistas semiestructuradas Entrevistas abiertas Focus Group: Identificación de desafíos / Lluvia de ideas	Votación
	Transformación	Exploración de ideas	Focus Group: BraingStorming SCAMPER	Hits
		Formulación de soluciones	Matriz de Impacto	Hits
	Implementación	Exploración de la aceptación	Evaluación por expertos	Análisis de Stakeholders
		Formulación del plan		Generación de pasos para la acción

*Nota.* Herramientas creativas y tradicionales para la gestión del proyecto. *Fuente.* Creación propia.

## **Marco Conceptual para la Fase 2**

Con el propósito de brindar una solución creativa se aborda la creatividad, propiamente dicha, como concepto: “Al aplicar el proceso completo de creatividad se consigue que elementos previamente existentes sin conexión constituyan un todo, algo con nueva y propia identidad” (Álvarez, 2010) y, usando como metodología el referente de “la Perspectiva de las 5 P’s de la Innovación” planteadas por Mejía (2018) a partir de las 4 P’s de la Creatividad (Rhodes, 1961), donde, combinando los Procesos y el Propósito, se busca impactar al cliente ya sea por servicio, por canal o compromiso con éste, tal como lo plantea Keeley et al (2013) en su modelo Ten Types of Innovation.

El modelo de relacionamiento con el cliente plantea la relación como un todo, este es un

conjunto de políticas y pautas definidas de forma clara, conocidas y compartidas por toda la organización y que se deben replicar siempre que se realice un intercambio con el cliente. El modelo de relación con el cliente debe tener claros todos estos detalles que marcan el funcionamiento interno de la compañía y que deben estar perfectamente definidos de cara al cliente (The Marketing Intelligence Review, 2014).

Acerca de la Estrategia de Servicio al cliente, la investigación de Jenny Van Doorn (2010), quien fue una de las primeras investigadoras en proporcionar un marco conceptual de compromiso con el cliente, afirma que una estrategia sólida de servicio al cliente, además de impulsar los resultados organizacionales y financieros de las empresas, también genera importantes y positivos resultados relacionados con el compromiso y lealtad del cliente hacia la organización, lo cual explica por qué el servicio al cliente ha pasado de ser una tarea operativa para la atención de quejas y reclamos, a ser parte fundamental de la agenda de la alta dirección y estrategia organizacional. Es aquí, donde se abre paso la Gerencia del Servicio al Cliente como un concepto de carácter global y aplicable para cualquier tipo de organización, donde la percepción de la calidad del servicio se vuelve fundamental para el logro del éxito empresarial (Albrecht & Zemke, 2004).

En línea con los factores que cubren la Experiencia en su modelo Ten Types of Innovation Kelley et al (2013), una forma de abordarlos es con estrategia de multicanalidad IZO y estrategia de Omnicanalidad IZO (Izo, 2019), donde se tipifican los tipos de canales para atender los diferentes requerimientos y la homogeneidad que en estos se deben presentar sin sentir una diferencia en relación por el que se decida.

### ***Experiencia de clientes y Customer Journey.***

Según Meyer y Schwager (2007], la experiencia del cliente incluye la oferta de una empresa en su totalidad, incluyendo por supuesto la calidad del servicio al cliente, pero involucrando

también todos los demás aspectos como la publicidad, la presentación, las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad. Por su parte, Lemon y Verhoef (2016) luego de realizar una revisión del concepto de experiencia de cliente como tal, concluyen que la experiencia del cliente es una construcción multidimensional que se focaliza en las respuestas cognitivas, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales de un cliente a las ofertas de una empresa durante todo el proceso de compra del cliente. Así entonces, la experiencia de cliente tiene que ver con cada uno de los puntos de contacto de una empresa con su cliente, y el entendimiento de cada una de sus respuestas ante esos contactos, y a ese camino del cliente con una compañía a lo largo del tiempo durante el ciclo de compra y cada uno de los puntos de contacto se le conoce como Customer Journey (Lemon y Verhoef, 2016).

### ***Servicio al Cliente y Modelo de Servicio.***

Según Horowitz (1990), el servicio al cliente se define como “el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. Por su parte, Duque (2005) luego de una revisión bibliográfica, lo define como “el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización”. Además, menciona que para el ejercicio, se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. Y que tiene como principal objetivo mejorar las experiencias del cliente tiene con el servicio de la compañía (Duque, 2005). Por tanto, para prestar un adecuado servicio, las compañías se esfuerzan en disponer canales de contacto que permitan atender los requerimientos de su cliente a lo largo del Customer Journey, lo que se conoce con el nombre de modelo de servicio o modelo de atención al cliente; dentro de este modelo deben incluirse políticas, procesos, recursos, canales y evaluación. Todos alineados para impactar la experiencia del cliente de forma positiva (Izo, 2019).

### ***Omnicanalidad.***

Al considerar la experiencia de los clientes, las compañías deben analizar cada uno de sus canales y puntos de contactos con él. Además, es muy importante para las compañías tener presencia en cada uno de los canales que pueda requerir el cliente, pero además mantener una homogeneidad entre ellos, pues la heterogeneidad puede generar desmotivación por el uso de algunos de ellos y una mala experiencia (Delloite, 2016). Es decir, además de los muchos canales, debe ofrecerse una experiencia única o unificada a lo largo del customer journey o viaje del cliente. Para esto, toma relevancia el término de omnicanalidad, que se define como: “El resultado evolutivo de la multicanalidad, donde se optimiza la eficiencia de los distintos canales. Este concepto se centra en ofrecer al cliente una experiencia única y exclusiva, integrando canales con una misma apariencia, estilo, experiencia y mensaje a través de los mismos, consiguiendo una mayor conversión. En definitiva, la búsqueda, por parte del usuario, de ser tratado de forma consistente a través de los diferentes canales” (Moder, 2016, pg. 34)

### ***Customer Centricity.***

Para los modelos de experiencia, toma relevancia el concepto Customer Centricity, que traduce centrado en el cliente, y que se define como la medida de que tanto una compañía logra entender a sus clientes y entregarles las soluciones que estos necesitan (Faluba et al., 2020). El Customer Centricity, representa un estilo de gestión enfocado en comprender que quieren los clientes, cómo lo quieren y como la compañía puede satisfacer esas necesidades obteniendo beneficios. (Teece, 2010).

### ***Voice of the Customer – VOC.***

Según el Six Sigma Institute (s.f.), Voice of the customer (VOC) o la voz del cliente, se traduce en las expectativas, preferencias y comentarios, de un producto o servicio. Es la declaración que hace el cliente sobre un determinado producto o servicio. Definiendo como

cliente a la persona que utiliza ese producto o servicio y que es quien recibe el resultado del proceso. La metodología VOC se puede utilizar para recolectar necesidades actuales y latentes. Esto lo hace a través de comentarios textuales que luego traduce en dichas necesidades

### ***Mapa de Empatía.***

El Mapa de empatía es una herramienta que pone como foco al cliente. A partir de ella, se pretende conocer bien al cliente, e identificar lo que piensa, siente, quiere y necesita. Consiste en un gráfico que permite visualizar las necesidades del cliente, condensando sus datos y ayudando a entender lo que realmente desea. El gráfico lleva en el centro el cliente, del lado derecho al cliente se coloca la información respondiendo a la pregunta ¿Qué ve el cliente?, del lado izquierdo ¿Qué oye?, en la parte superior ¿Qué piensa y siente el cliente? y en la parte inferior ¿Qué dice y que hace? Adicionalmente, debajo de esta última pregunta tiene dos espacios más para identificar esfuerzos y resultados.

### **Ejecución del Creative Solving Problem (CPS)**

Para consultar el desarrollo de las etapas y herramientas utilizadas, ver Apéndice A, desarrollo del CPS para la práctica de liderazgo creativo.

### ***Evaluación de la Situación***

#### ***Etapas 1. Evaluación de la situación.***

Como etapa previa al inicio del entendimiento de la situación, se realizó un levantamiento de stakeholders relacionados con la problemática, ya que, al ser un reto organizacional, era esencial tener un entendimiento claro del nivel de impacto que se tendría en la solución de la innovación planteada. En este análisis se encontró los siguientes actores clave para ser integrados en esta investigación:

- Esenttia S.A.: con equipos de trabajo que gestionan procesos relacionados con el servicio y el relacionamiento con los clientes de Perú, como: servicio al cliente, comercial, crédito y

cartera, logística, asistencia técnica al producto, comercio exterior.

- Esenttia Resinas del Perú: con equipos de trabajo que gestionan procesos relacionados con el servicio y el relacionamiento con los clientes de Perú, como: comercial, operaciones logísticas y administrativas.
- Interlink: proveedor de servicios comerciales, con equipos de trabajo que gestionan procesos relacionados con el servicio y el relacionamiento con los clientes de Perú, como: comercial, logística local, apoyo comercial, importaciones.
- BDP: proveedor de servicios logísticos y transporte.
- Clientes mercados Perú: gerencia general, compras, pagos y facturación, asistencia administrativa, bodega, producción, calidad. Este último, tiene una estructura más grande o no, dependiendo del tamaño de la empresa, por lo cual, se puede afirmar que, en Perú, se tienen clientes grandes, medianos y pequeños.

Con el fin de priorizar y tener el mayor aprovechamiento de las herramientas, en cada uno de los espacios definidos para realizar cada etapa del CPS, se definió que, para la etapa de clarificación se tendrían interacciones con todos los actores relacionados en la problemática, y así, lograr un entendimiento completo de la situación, como una adecuada definición del problema.

Con el fin de dar un aprovechamiento completo de las herramientas tradicionales y creativas se usaron de la siguiente manera:

1. Entrevistas semiestructuradas abiertas de forma presencial, a los clientes del mercado de Perú.

Dentro de los hallazgos más representativos y comunes en las entrevistas con los clientes se presentan:

- Los clientes contactan a Esenttia S.A. para solicitar pedidos, conocer precios, solicitar apoyo financiero y asistencia técnica para usar sus productos en sus máquinas.
  - Los clientes en general califican la relación comercial excelente, destacan que es oportuna, siempre tienen atención inmediata y que la relación es muy antigua.
  - Normalmente, los clientes se comunican por medio de llamada telefónica y/o WhatsApp.
  - Dentro de las emociones que más se evidenciaron están: la incertidumbre por el efecto post pandemia, el contrabando de materia prima que genera competencia informal y el gobierno actual, ya que se sienten en un entorno VUCA.
  - Algunos clientes muestran un nivel de esfuerzo alto en la solicitud de apoyo financiero, ya que el trámite que solicita Esenttia S.A. para brindar cupo de crédito y/o ampliación de este es largo y se solicitan bastantes documentos financieros de las empresas que no son fáciles de tramitar en Perú.
2. Entrevistas abiertas presenciales y virtuales a distintos roles de Esenttia S.A., Esenttia Resinas del Perú, aliado comercial Interlink y el aliado logístico BDP, donde, se abrió una conversación para que los funcionarios describieran su rol y responsabilidades, cómo realizan el proceso y las oportunidades de mejora que identifican.

Dentro de los hallazgos más representativos y comunes en las entrevistas realizadas, se presentan:

- Los funcionarios de los proveedores usan el correo electrónico como canal tradicional de comunicación.
- Las emergencias logísticas locales se gestionan por el canal telefónico celular.
- Actualmente, se está en proceso de aprender a usar las herramientas tecnológicas de Esenttia S.A.
- Los tiempos de respuesta esperados por los proveedores son inmediatos.

- Los tiempos de respuesta esperados por Esenttia Resinas del Perú son de acuerdo con los procesos definidos por Esenttia S.A.
  - Los tiempos de respuesta al cliente varían según el tipo de solicitud y disponibilidad del personal que atiende cada requerimiento.
  - No se tiene un registro de los requerimientos de los clientes, ni de quien los gestiona y quien brinda solución.
3. Focus group con los equipos de Esenttia S.A., donde se aplicaron las herramientas creativas “los 5 Wh” y “18 preguntas para obtener datos”.

En estos espacios se generaron subgrupos de análisis, según el área al que pertenecían los integrantes para asegurar un entendimiento completo de cómo se gestiona la relación con los clientes en cada proceso. Dentro de los hallazgos más representativos, se presentan:

- Los equipos internos de Esenttia S.A. consideran que se requiere mayor estructura en la ejecución de los procesos en conjunto con el proveedor.
- Se necesita mayor participación de Esenttia S.A. en la gestión y solución de los requerimientos postventa para el mercado de Perú.
- Es importante tener mayor conocimiento de las necesidades de los clientes de Perú, cuáles son sus preferencias de comunicación y hacer la segmentación del mercado.
- La relación con el cliente se percibe con un enfoque de distribución de materia prima, más no con un enfoque de experiencia al cliente.
- No se percibe la marca y la identidad de Esenttia S.A. en las interacciones del proveedor con los clientes.

A través de la herramienta creativa “diagrama de afinidad”, realizamos análisis de la información, con el fin de clasificarla usando 5 ejes claves para el entendimiento de

problemáticas en Esenttia S.A.:

*Estrategia:* que contempla información relacionada con la propuesta de valor, la planeación y mediciones.

*Relacionamiento:* se clasifica la información relacionada con conocimiento del cliente y estrategia de omnicanalidad.

*Procesos:* Información sobre la gestión del servicio, información, medición, control y calidad.

*Talento Humano:* información de estructura organizativa, capacitación y selección.

*Tecnología:* información relacionada con infraestructura, canales, herramientas y seguridad.

Como resultado del análisis de la información en cada eje clave se concluyó:

*Estrategia:* falta integración del modelo de servicio enfocado a experiencia de cliente y no existe una estrategia de relacionamiento clara.

*Procesos:* los procesos están centralizados en el aliado comercial Interlink y además son independientes por cada comercial, lo que afecta la experiencia el cliente.

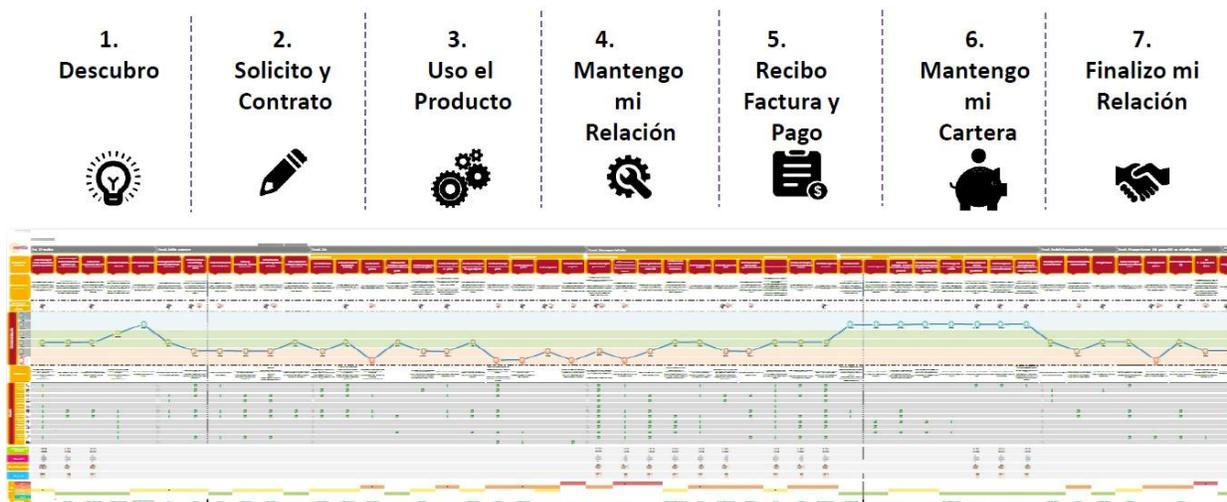
*Relacionamiento con el cliente:* falta dar uso a las herramientas tecnologías para integrar la información y permitir una trazabilidad de los requerimientos.

*Talento humano:* los funcionarios del aliado comercial Interlink no cuentan con las herramientas de servicio necesarias para apalancar la satisfacción y el reconocimiento de la propuesta de valor de la compañía.

*Tecnología:* no existe el conocimiento integrado de los clientes, que permita el análisis y la toma de decisiones para generar mayor valor.

Al realizar la convergencia con los distintos actores, se reafirma el problema como:

*Para Esenttia S.A., los clientes de Esenttia Resinas del Perú no están teniendo una experiencia de cliente unificada.*

**Figura 6***Customer Journey Map Esenttia S.A.*

*Nota.* Análisis del ciclo del cliente de Esenttia S.A. *Fuente.* Tomada de Esenttia S.A. (2019)

En la evaluación de la situación también contemplamos el journey map que incluye el análisis de empatía, estos nos permitieron entender cuáles son las interacciones, canales, momentos de verdad y momentos de dolor del cliente con la empresa. En este evidenciamos que el cliente tiene 48 interacciones, 19 momentos de verdad y 15 momentos de dolor, este último corrobora los diferentes hallazgos relacionados en las diferentes sesiones con los stakeholders relacionados con la problemática.

### ***Clarificación***

#### ***Etapas 2. Exploración de la visión.***

Las herramientas tradicionales y creativas se usaron de la siguiente manera:

1. Entrevistas semiestructuradas abiertas de forma presencial, a los clientes del mercado de Perú. Y dentro de los hallazgos más representativos en las entrevistas realizadas, se presentan:
  - Los clientes valoran la relación que se ha construido con el tiempo con su comercial.

- Los clientes ven positivo tener una relación más cercana con el comercial para su compra y, para sus requerimientos de la operación, valorarían tener otros canales de contacto.
- Los clientes se imaginan tener un aliado estratégico que los acompañe con soluciones financieras a la medida de las necesidades del mercado peruano.
- Los clientes esperan que Esenttia S.A. sea su aliado en términos de analizar las variaciones de precios de las materias primas en el mercado nacional e internacional para que sea conveniente comprar en la mejor oportunidad.
- Los clientes piden que solicitudes de servicio como: las entregas de los pedidos siempre sean puntuales y sea fácil hacer sus solicitudes de compra, la solicitud de documentación para hacer ampliación de cupo de crédito sea más sencilla y acorde a la realidad de Perú.

2. Entrevistas abiertas presenciales y virtuales a distintos roles de Esenttia S.A., Esenttia Resinas del Perú, aliado comercial Interlink y el aliado logístico BDP:

Dentro de los hallazgos más representativos en las entrevistas realizadas, se presentan:

- El equipo de proveedores se imagina un proceso unificado, donde tengan más apoyo de parte de Esenttia S.A.
  - El equipo del aliado comercial Interlink espera que las quejas y reclamos sea atendido de una forma prioritaria y con investigaciones más integrales.
  - El equipo de proveedores indica que es inmediato tener una atención más rápida en el ingreso de sus pedidos, para que los clientes no perciban que hay demoras en el proceso de compra.
  - El proveedor logístico se imagina un trabajo orquestado desde Colombia para asegurar el abastecimiento y los despachos locales.
3. Focus group con los equipos de Esenttia S.A., donde se aplicaron las herramientas creativas “Ilusiones y futuros negativos” y “4 I’s”. En estos espacios se generaron subgrupos de

análisis, según el área al que pertenecían los integrantes para asegurar un entendimiento completo de cómo se gestiona la relación con los clientes en cada proceso.

Dentro de los hallazgos más representativos de los focus group, se presentan:

- Los equipos interdisciplinarios de Esenttia S.A. se imaginan un aliado con puertas abiertas de comunicación, que asegure la trazabilidad de toda la información relacionada con el servicio a los clientes.
- Los equipos interdisciplinarios de Esenttia S.A. consideran una necesidad de carácter inmediato que el equipo del aliado comercial Interlink empiece a usar las herramientas de administración de la relación del cliente “CRM” y las herramientas de gestión “SAP”.
- Los equipos interdisciplinarios de Esenttia S.A. se imaginan con clientes fieles a la compañía, gracias al servicio y la experiencia que se ofrece en la propuesta de valor.
- Los equipos interdisciplinarios de Esenttia S.A. se imaginan brindando una experiencia al cliente de acuerdo con la estrategia de omnicanalidad de la compañía en todos los actores que se relacionan con los clientes.

A través de la herramienta creativa de “votación”, se realizó análisis de la información, con el fin de clasificarla de acuerdo a la mayor relevancia, impacto y factibilidad que tendría la visión de hacia dónde se quiere llegar.

Luego de analizada la información de todos los actores en la convergencia, se llega la conclusión de que la visión es:

*Generar valor compartido a los clientes de Esenttia Resinas del Perú y a sus aliados, a través de una solución innovadora, que le permita garantizar una “experiencia al cliente” unificada y alineada con Esenttia S.A.*

### *Etapa 3. Formulación de Desafíos.*

Con el fin de dar un aprovechamiento completo de las herramientas tradicionales y creativas se usaron de la siguiente manera:

- Entrevistas semiestructuradas abiertas de forma presencial a los clientes del mercado de Perú.

Dentro de los hallazgos más representativos, se presentan:

- Los clientes ven como brecha la falta de apoyo financiero y alternativas de pago que ofrece Esenttia S.A., ya que perciben que no están adaptadas al mercado y la situación post pandemia que está viviendo el país.
- Los clientes comparten la necesidad de tener un apoyo conjunto con Esenttia S.A. y entre toda la cadena de valor para comprar la materia prima cuando los precios sean favorables para todo el mercado.
- Los clientes perciben que el mercado tiene un futuro incierto por el incremento del dólar, el contrabando de materia prima, la informalidad de la competencia y el actual gobierno.
- Dentro de las recomendaciones a Esenttia S.A., es tener mayor acompañamiento técnico para procesar sus productos.
- Piden que Esenttia S.A. comercialice materias primas de plástico reciclado.

2. Entrevistas abiertas presenciales y virtuales, a distintos roles de Esenttia S.A., Esenttia Resinas del Perú, el aliado comercial Interlink y el aliado logístico BDP.

Dentro de los hallazgos más representativos, se presentan:

- Esenttia S.A. puede ser más ágil en los procesos de ingreso y modificación de pedidos.
- Esenttia Resinas del Perú puede hacer mayor acompañamiento a los clientes.
- Esenttia S.A. puede apoyar la gestión de postventa.
- Esenttia S.A. puede mejorar los canales de comunicación y los tiempos de respuesta.

3. Focus group con los equipos de Esenttia S.A., donde se aplicaron las herramientas creativas “Identificación de desafíos como preguntas”. En estos espacios se generaron subgrupos de análisis, según el área al que pertenecían los integrantes para asegurar un entendimiento completo de cómo se gestiona la relación con los clientes en cada proceso.

Dentro de los hallazgos más representativos de los focus group, se presentan:

- ¿Cómo lograr integrar los actores para que brinden la misma experiencia en todos los canales de interacción?
- ¿De qué manera gestionar el conocimiento de los procesos para ser más eficientes y claros?
- ¿Cómo lograr que la homologación de procesos impacte positivamente a los clientes?
- ¿Cómo evitar que la cultura sea un obstáculo para lograr la alineación de los procesos?

Al realizar la convergencia con los distintos actores, usando la herramienta de “votación”, se integraron varios desafíos que se complementaban entre sí, eligiendo el desafío final:

*“¿Cómo lograr eficiencias en la alineación de los procesos que impactan al cliente de Perú, movilizandó adecuadamente la cultura para lograr la visión?”*

### ***Transformación***

Para la etapa de transformación, se vio que la generación de valor se realizaría con base a la experiencia de los procesos y los actores principales: Esenttia S.A. y Esenttia Resinas del Perú.

Una vez identificadas las personas claves para esta etapa, se decidió realizar un grupo focal en las oficinas de Esenttia S.A., en donde los participantes localizados en Colombia participaron de forma presencial y los integrantes del equipo de Esenttia Resinas del Perú estuvieron de forma remota.

### ***Etapa 4. Exploración de Ideas.***

Para la exploración de ideas, se realizó el proceso de divergencia apoyándose en la herramienta

SCAMPER. Luego, se pidió a los participantes que votaran por las ideas que consideraran que mejor aportaban a solucionar el problema y las ideas resultantes fueron las siguientes:

- Reordenar la participación del agente en la definición de la estrategia.
- Adaptar el proceso de gestión de la orden Esenttia Perú.
- Hacer una profundización en las leyes y regulaciones de Perú para adaptar los procesos de servicio.
- Sustituir el tipo de segmento de los clientes, perfilar los clientes en arquetipos.
- Eliminar el manejo de la información en otros Archivos diferentes al sistema de gestión de Esenttia S.A.
- Reordenar proceso logístico, desde el ingreso de pedido hasta la entrega.
- Poner otros usos a una plataforma donde el cliente pueda visualizar la entrega de su producto.

#### ***Etapas 5. Formulación de Soluciones.***

Para esta etapa se decidió utilizar la herramienta Matriz de Impacto. De este modo el resultado fue que, de acuerdo con el mayor impacto y la mayor ejecutabilidad, las ideas seleccionadas fueron:

- Reordenar la participación del agente a través de la estrategia.
- Sustituir procesos por herramientas tecnológicas.
- Eliminar el manejo de información en archivos diferentes al sistema de gestión de Esenttia S.A.
- Adaptar el proceso de gestión de la orden Esenttia Perú.
- Adaptar los procesos que se llevan a cabo teniendo en cuenta la experiencia del cliente, la cultura, el manejo de proceso en el país para darle una experiencia Wow al cliente.

- Modificar lo que se venía trabajando en Colombia a las regulaciones de Perú, conocer mucho más el mercado, las leyes y la dinámica de trabajo.

### ***Evaluación de la situación.***

Analizando la situación con el grupo de proyecto, se hizo una revisión de las soluciones planteadas en la herramienta Scamper que no fueron elegidas en la herramienta de convergencia Hits y, con su criterio y conocimiento en temas de experiencia, se definió rescatar algunas. Las soluciones que se volvieron a incluir fueron las siguientes:

- Sustituir canales de comunicación.
- Sustituir pago en bancos por pago en página web.
- Atención personalizada a clientes de alta relevancia para el negocio.
- Herramientas de autogestión para clientes (pedidos, cuenta, acceso a información técnica, tracking).
- Combinar la medición de satisfacción en cada atención con clientes.
- Servicio técnico basado en Perú como atención al cliente e identificador de negocios.
- Adaptar los tiempos de respuesta de cada proceso de acuerdo con la necesidad del cliente.
- Alternativas financieras diferenciadoras a clientes pequeños.
- Adaptar C4C para seguimiento de clientes y gestión, puede crearse una hoja de vida por cliente.
- Crear canal de comunicación para quejas y reclamos en Perú.
- En el aliado comercial Interlink, modificar la ambigüedad la forma en la que se presta el servicio.
- Enfocar recurso del aliado comercial Interlink en programación de entregas y liberaciones.
- Reordenar los contratos con el proveedor para incluir métricas enfocadas al cliente.

- Revisar la distribución de clientes por comercial para llegar a tener un mejor acercamiento.

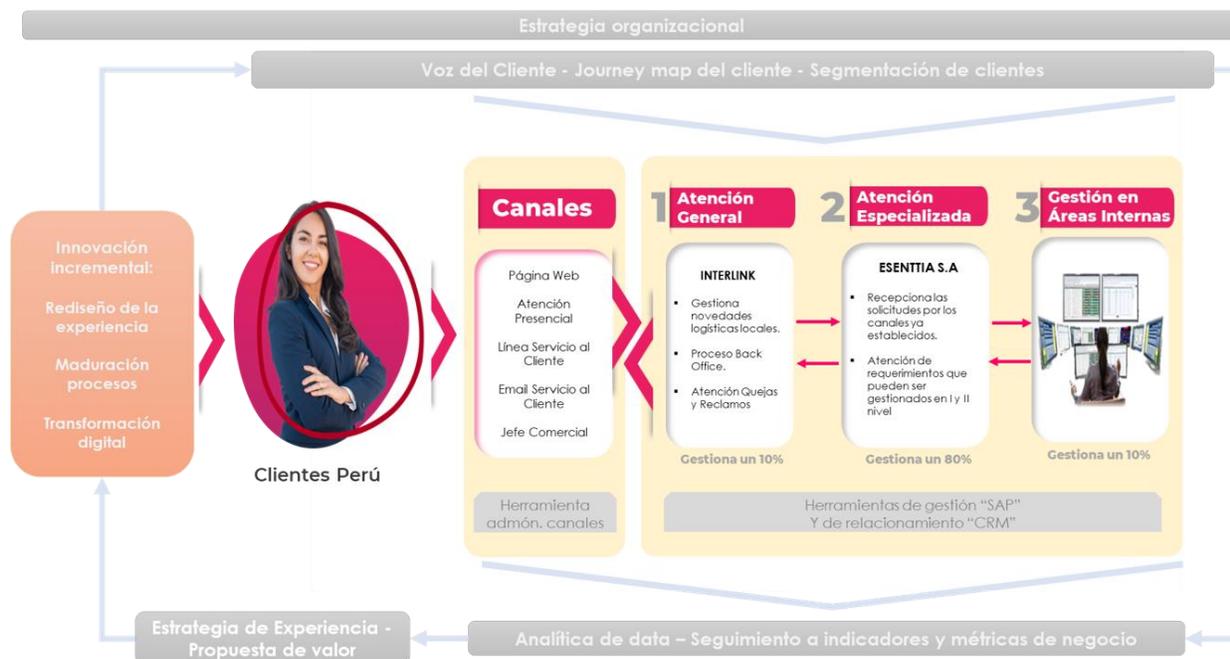
Una vez hecha esta definición, se planteó como solución final ajustar el modelo de servicio actual para los clientes de Esenttia Resinas del Perú, con la inclusión de dichas soluciones. La redacción de forma concisa es:

*Adaptar el modelo de servicio de Esenttia S.A. en Perú, asegurando un equilibrio entre las necesidades de los clientes de Perú y las necesidades del negocio de Esenttia Resinas del Perú.*

### ***Propuesta de Solución***

En el prototipo co-creado, se propone como solución contar con un modelo integral unificado para la atención de los requerimientos de los clientes del mercado local de Esenttia Resinas del Perú para las líneas PP, MB, PE, a través de canales de atención centralizados, que generen mayor eficiencia y que contribuyan a mejorar la experiencia de los clientes buscando alcanzar experiencias extraordinarias, buscando como objetivo, lograr:

- Crear una visión unificada del cliente, sus necesidades e interacciones.
- Centralizar el servicio por los canales que ya se tienen claramente definidos.
- Generar soluciones en el primer contacto.
- Funcionarios especializados en el área de atención.
- Eficiencia operacional.
- Control operativo y de servicio.
- Experiencia consistente en todos los puntos de contacto.
- Mejorar la capacidad de respuesta ante un posible crecimiento de la compañía.

**Figure 7***Modelo de Servicio Propuesto para Esenttia Resinas del Perú*

*Nota.* Modelo de servicio diseñado para Esenttia Resinas del Perú. *Fuente.* Creación propia.

El modelo de servicio propuesto inicia con la alineación estratégica según lo enmarcado en los imperativos estratégicos de Esenttia S.A. y sus definiciones estratégicas para la sostenibilidad del negocio.

Luego de asegurar una adecuada segmentación de los clientes, la escucha estructurada de la voz del cliente y el entendimiento de cada uno de momentos de verdad del journey map del cliente, el modelo plantea iniciar la atención a los clientes a través de una estrategia de omnicanalidad desde la centralización de los canales de atención, con el fin de que los clientes locales de Esenttia Resinas del Perú tengan una experiencia de contacto unificada. También se dispone para ello diferentes canales de atención según las preferencias y hábitos de contacto de los usuarios, y que estos, a su vez, se conecten digitalmente con el sistema de relacionamiento del cliente de Esenttia S.A.

Para asegurar que los clientes de locales de Esenttia Resinas del Perú mantengan una

continuidad en la relación actual y su fidelización con el servicio se mantenga, se dispone de dos niveles de atención internos que se sincronizan adecuadamente con el aliado comercial Interlink – Esenttia Resinas del Perú – Esenttia S.A.

En el nivel 1 se define la recepción de los requerimientos de los clientes por medio del equipo de servicio al cliente del aliado comercial interlink, quienes aseguran, a nivel cultural de país, una relación cercana, confiable y acorde a las preferencias de los clientes de este mercado. Este equipo de servicio realizaría actividades de primera línea de atención, asegurando una resolución del 10% de los requerimientos, ya que su enfoque está priorizado en solucionar los requerimientos logísticos, novedades locales que se presenten y la atención de quejas y reclamos.

Dentro del nivel 2, se integra el equipo de servicio al cliente de Esenttia S.A., quienes son expertos en los procesos de gestión de las órdenes de pedidos y del portafolio de servicios, que incluye la propuesta de valor de Esenttia S.A. Este equipo especializado tiene la capacidad de resolver el 80% de los requerimientos de los clientes y, a su vez, si no tiene la potestad de resolver algún requerimiento, se apoya internamente con las áreas especializadas de cada proceso, como lo son: crédito y cartera, soporte técnico a producto, logística y comercio internacional, entre otros. Se estima un nivel de escalamiento interno del 10% de los requerimientos.

A su vez, el rol de Esenttia Resinas del Perú, está enmarcado en la gestión comercial y control administrativo, por lo que este puede interactuar en representación de los clientes y realizar requerimientos en su función.

Este mecanismo de comunicación y gestión de la información, mencionado en los anteriores párrafos, se soporta en el aseguramiento de la trazabilidad de la información a través de herramientas facilitan la interacción con el cliente y el flujo del proceso en cada contacto

partiendo de una herramienta de administración de canales que permite tener múltiples contactos de forma simultánea y que a través de reglas de arquitectura tecnológica los distintos segmentos de clientes sean atendidos directamente por sus asesores de servicio personalizados; este sistema de administración de canales se conecta con la herramienta de administración de la relación con el cliente “CRM”, dónde se registran los requerimientos que se gestionan en cada contacto, asegurando que toda la información del contacto realizado y los datos del cliente sean trazables. Así mismo, estas herramientas se interconectan con la herramienta de gestión de procesos core del negocio para asegurar la activación de flujos de trabajo derivados de los requerimientos de los clientes, como, por ejemplo: la solicitud de un pedido activa todo un proceso de gestión de su orden de compra que llega hasta la entrega del pedido al cliente.

Derivado de la información que se gestiona en el modelo de servicio se generan reportes, que permiten hacer análisis de los datos para realizar seguimiento al cumplimiento de indicadores y métricas de negocio, facilitando así, la toma de decisiones estratégicas y operacionales.

Inicialmente, se proponen métricas basadas en la gestión de la prestación del servicio como el cumplimiento de acuerdos de niveles de servicio “ANS”, Resolución en primer contacto “FCR”, Tiempo promedio de respuesta “TMO”, el índice de satisfacción de la experiencia entregada en cada interacción “INS transaccional”, Recomendación, abandono, entre otras métricas básicas.

El modelo tiene como resultado una innovación incremental que impulsa la transformación digital y la maduración del proceso que se enmarca en la oportunidad de innovar rediseñando la experiencia entregada a los clientes según el ciclo de vida del cliente y así apalancar la fidelización, las relaciones a largo plazo, el crecimiento del negocio de sus clientes hasta llegar a los consumidores.

A su vez, se ve impactada la estrategia de experiencia en el servicio entregado, ya que el modelo permite evolucionar la propuesta de valor a sus clientes en línea a cómo va madurando el proceso y el conocimiento del cliente se va profundizando. Con el fin de asegurar la sostenibilidad del modelo de servicio propuesto, se clasificaron cuatro pilares clave para el éxito de la apropiación, teniendo en cuenta temas fundamentales que son parte de los hallazgos y requieren ser atendidos por parte de Esentia S.A.

A continuación, se lista por cada uno de los pilares, Personas – Procesos – Herramientas – Canales, los temas imperativos:

### **Personas.**

- Se requiere asegurar un proceso de gestión del conocimiento que nivele las competencias requeridas por cada uno de los funcionarios de acuerdo con el procedimiento que va a gestionar.
- Es fundamental dar atribuciones y empoderar a los colaboradores de la primera línea de atención con el fin de que puedan tomar decisiones y gestionar la interacción de acuerdo con la necesidad del cliente ante situaciones no previstas.
- Se requiere establecer mecanismos (herramientas, información, etc.) que faciliten el relacionamiento con el cliente y la gestión en primer nivel.
- Definir un programa de formación permanente y evaluar el conocimiento de los colaboradores garantizando el conocimiento necesario para gestionar la relación con el cliente.
- Establecer un equilibrio entre los indicadores de cumplimiento operativo y de experiencia y alinearlos al plan de incentivos que tiene la compañía.
- Identificar las debilidades en conocimiento (producto, servicio, procesos, herramientas, etc.).

- Validar el perfil y las competencias de los funcionarios actuales con relación a los perfiles solicitados en el contrato.

### **Procesos.**

- Reordenar los roles y responsabilidades de participación del aliado en la definición de la estrategia.
- Adaptar el proceso de gestión de la orden de Esentia Resinas del Perú.
- Hacer una profundización en las leyes y regulaciones de Perú para adaptar los procesos de servicio.
- Reordenar proceso logístico: desde el ingreso de pedido hasta la entrega.
- Implantar un servicio técnico local en Perú como atención al cliente e identificador de negocios.
- Adaptar los tiempos de respuesta de cada proceso de acuerdo con la necesidad del cliente.
- Plantear un portafolio de alternativas financieras diferenciadoras a clientes pequeños.
- En el aliado comercial Interlink, modificar la ambigüedad la forma en la que se presta el servicio.
- Enfocar el recurso del aliado comercial Interlink en programación de entregas y liberaciones.
- Reordenar los contratos con el proveedor para incluir métricas enfocadas al cliente.
- Atención personalizada a clientes de alta relevancia para el negocio.
- Revisar la distribución de clientes por comercial para llegar a tener un mejor acercamiento.
- Combinar la medición de satisfacción en cada atención con clientes.
- Ajustar los procesos y definir políticas de atención de acuerdo con el modelo propuesto.
- Validar y definir requerimientos que pueden ser gestionados en los diferentes niveles de atención (peticiones, quejas y reclamos).

- Alinear los ANS con las áreas gestoras de acuerdo con la prioridad de los requerimientos.
- Definir un plan de comunicación interno, con responsables, línea de mensajes, canales, periodicidad, etc. que facilite la administración de la información necesaria para la gestión del cliente.
- Establecer comités con las diferentes áreas que intervienen en la relación con el cliente.
- validar la gestión realizada por el equipo de servicio al cliente de Esentia S.A., establecer planes de acción que faciliten y mejoren el relacionamiento con el cliente.

### **Herramientas.**

- Usar herramienta de administración de la relación del cliente “CRM” que permita el registro de interacciones 100% por cliente.
- Integrar herramienta multicanal (integradora) de los diferentes canales de atención.
- Integración y configuración con los diferentes canales de atención, plataforma telefónica, C4C, página web, etc.
- Asignación y/o reasignación (escalamiento) automática de requerimientos de acuerdo con los diferentes niveles de escalamiento.
- Gestión de tiempos de ejecución y generación de alertas ante incumplimiento.
- Reportes operativos y de productividad en tiempo real.
- Posibilidad de monitorear interacciones en todos los canales en tiempo real.
- Contar con una herramienta que facilite los programas de formación, evaluación y seguimiento.
- Automatizar la información generada por otras áreas y requerida para gestionar la relación con el cliente.

- Gestionar con proveedores el acceso de consulta a herramientas y/o plataformas de información.
- Dar prioridad a la gestión de los requerimientos ya escalados a TI por parte del Equipo de servicio al cliente de Esentia S.A. y que se requieren para gestionar de manera adecuada la relación con el cliente.
- Sustituir pago en bancos por pago en página web.
- Herramientas de autogestión para clientes (pedidos, cuenta, acceso a información técnica, tracking).
- Adaptar C4C para seguimiento de clientes y gestión, puede crearse una hoja de vida por cliente.

#### **Canales.**

- Contar con información eficiente, clara y alineada con las necesidades del cliente.
- Potencializar herramientas de autogestión online par uso del cliente.
- Garantizar que la información que se entrega en los diferentes canales es la misma para el cliente.
- Optimizar los canales de autogestión que se tienen hoy de cara al cliente (Página Web).
- Formación de los clientes en el uso de las herramientas de autogestión, principalmente los requerimientos solicitados con mayor frecuencia (Pedidos, Consultas, Documentación).
- Buscar una mayor migración de los clientes a los canales virtuales.
- Realizar la estandarización de los protocolos.
- Diseñar una plataforma donde el cliente pueda visualizar la entrega de sus productos.
- Sustituir canales de comunicación.
- Crear canal de comunicación para quejas y reclamos en Perú.

## Implementación

### Etapa 6. Exploración de la Aceptación.

#### Análisis de stakeholders.

Una vez definida esta solución, se avanzó con la exploración de la aceptación de esta, para ello se utilizó la herramienta Análisis de Stakeholders. Primero, se mapeó cada una de las aristas de la solución y se identificó los stakeholders. Después, con esta información, se realizó un grupo focal con los líderes del proyecto al interior de Esenttia S.A. y este grupo investigador, en donde, se realizó la presentación de la solución final y la lista de stakeholders identificados, que se procedieron a ajustar en conjunto.

Una vez definidos los stakeholders, se definió su nivel de apoyo actual con la solución del problema y el nivel de apoyo requerido para que la solución sea implementada de forma exitosa. De este modo, se logró identificar que el grupo de stakeholders se debía diseñar un plan de acción para llevarlo del nivel de apoyo actual al requerido. Después de hacer el análisis, estos fueron los que requerían ese plan de acción.

## Figure 8

### Resumen Matriz Stakeholders

Interesado	Oposición Ferviente	Oposición Moderada	Neutral	Apoyo Moderado	Apoyo Fuerte	Acciones para obtener su apoyo
Claudia Pinilla - VP Estrategia, Finanzas y Tecnología					X	Socializar la propuesta y pedir su apalancamiento
Equipo Interlink - Raúl Maraví				X → O		Incluirlos como parte del equipo de implementación.
BDP - José Hurtado				X → O		
Liliana Gutiérrez - Gerente Resultados Financieros				X → O		Socializar los beneficios y ganancias para el negocio, aliados y procesos.
Manuel Leyva - VP Crecimiento				X → O		
Mario Contreras - Gerente Mercado			X → O			Definir roles, alcances y equipos de apoyo para gestionar cada iniciativa.

*Nota.* Análisis de los stakeholders involucrados. *Fuente.* Creación propia.

### Etapa 7. Formulación del Plan.

Teniendo en cuenta que el resultado generó un plan de trabajo que puede convertirse a futuro en un plan de varios proyectos y acciones, a corto, mediano o largo plazo, se definió, desde el

equipo del proyecto de AR Project, práctica de liderazgo creativo, que se trabajaría en conjunto con Esenttia S.A. en el primer hito: priorización de actividades y el segundo hito: implementación del piloto, incluyendo los datos recolectados durante la ejecución del mismo, concluyendo así el proyecto de tesis en cuanto al problema de liderazgo.

Esenttia S.A. continuará trabajando de forma independiente e internamente en los años siguientes el tercer hito: ajustes al plan del proyecto, el cuarto hito: implementación total y el quinto hito: gestión del cambio. Se le desea a Esenttia S.A. muchos éxitos en la culminación total de la implementación de la propuesta del modelo de servicio definido para su filial Esenttia Resinas del Perú y el logro de la fidelización y la experiencia a la cliente unificada que ha declarado en su propuesta de valor y estrategia en general.

### ***Plan de Implementación***

*Primer hito, priorización de actividades:* luego de presentadas las actividades, se establece una priorización a las más viables financieramente y el impacto al cliente; Responsables: jefe comercial Esenttia resinas del Perú., equipo Universidad de la Sabana y líder de proyecto Esenttia S.A.

*Segundo hito, implementación del piloto:* para este hito se implementa el piloto de la solución planteada siguiendo los lineamientos de la priorización establecida en el primer hito, una vez recorrida se evalúan todos los datos de medición; Responsables: jefe comercial Esenttia resinas del Perú, equipo Universidad de la Sabana, líder de proyecto Esenttia S.A., analista de operación Esenttia resinas del Perú. y entrenador de procesos Esenttia S.A.

*Tercer hito, ajustes:* de acuerdo con los datos recolectados y los resultados obtenidos en el piloto, si es requerido se realizan ajustes al plan de implementación, proyección presupuestal, actualización del análisis de riesgos, recolección de lecciones aprendidas, entre otros componentes del proyecto. Responsables: jefe comercial Esenttia resinas del Perú, líder de

proyecto Esenttia S.A., analista de operación Esenttia resinas del Perú. y entrenador de procesos Esenttia S.A.

*Cuarto hito, implementación total:* el plan de implementación para el 2023 en adelante, se ejecuta de acuerdo con las siguientes premisas:

- a. Actividades de fácil implementación con impacto inmediato en la experiencia al cliente y el negocio.
- b. Implementaciones alineadas con proyectos actuales y desarrollos tecnológicos en proceso y de mediano impacto en la experiencia al cliente y el negocio.
- c. Proyectos o portafolios de proyectos que requieren análisis y aprobación presupuestal, implementaciones tecnológicas complejas, he impacto a largo plazo en la experiencia al cliente y el negocio.

*Quinto hito, gestión del cambio:* apalancar el éxito del proyecto y la adecuada implantación del nuevo modelo de servicio de forma sostenible en Esenttia S.A. a través de acciones de transformación cultural, entre otras.

Responsables: jefe comercial Esenttia resinas del Perú, líder de proyecto Esenttia S.A., analista de operación Esenttia resinas del Perú, y entrenador de procesos Esenttia S.A.

### **Cronograma de Alto Nivel.**

**Figure 9**

#### *Cronograma Plan*

Plan de trabajo	oct-22	nov-22	dic-22	2023	2024
1er Hito - Priorización de actividades	✓				
2do Hito - Implementación del piloto		✓			
3er Hito - Ajustes					
4to Hito - Implementación total					
5to Hito - Gestión del cambio					

*Nota.* Plan de trabajo de alto nivel para la implementación del modelo. *Fuente.* Creación propia.

*Primer hito, Priorización de Actividades:* En este primer paso se realizaron sesiones de

alineación con equipo del proyecto para analizar aquellas actividades que movilicen las acciones de primer nivel, definiendo que, se migraría a Esenttia S.A. la atención, gestión y solución de algunos requerimientos de los clientes de Perú que son claves para la continuidad del negocio y que no requieren implementaciones y cambios drásticos y son medibles a corto plazo. Por lo tanto, a partir del mes de octubre y durante un mes, el equipo de servicio al cliente de Esenttia S.A. inició la atención de forma directa con los clientes de Perú, en cuanto a los siguientes requerimientos de postventa: ingreso y modificación de pedidos, gestión de notas crédito por ajuste en precio o errores operativos, gestionar el diligenciamiento de actualización de datos de Esenttia S.A. como proveedor que son requeridos por los clientes periódicamente y la gestión de las quejas y los reclamos.

Ejecutar estas actividades operacionales movilizó algunas acciones de primer nivel como:

*Procesos.*

Validar y definir requerimientos que pueden ser gestionados en los diferentes niveles de atención (peticiones, quejas y reclamos).

- Alinear los ANS con las áreas gestoras de acuerdo con la prioridad de los requerimientos.
- Ajustar los procesos y definir políticas de atención de acuerdo con el modelo propuesto.

*Personas.*

- Dar atribuciones y empoderar a los colaboradores de la primera línea de atención, que les permita tomar decisiones y gestionar la interacción de acuerdo con la necesidad del cliente.

*Canales.*

- Crear canal de comunicación para quejas y reclamos en Perú.

*Herramientas.*

- Gestionar con proveedores el acceso de consulta a herramientas y/o plataformas de información.

*Segundo hito, Implementación del Piloto:* Para la implementación se requirió realizar actividades de preparación como:

- Reuniones de acuerdos operacionales entre los ejecutores de los procesos y sus líderes con el fin de que se asegure una entrega adecuada de las tareas.
- Se validaron y gestionaron adecuaciones en los sistemas de gestión “SAP” y de relacionamiento con los clientes “CRM”.
- Definición de ANS y métricas de medición.
- Acuerdos de canales de comunicación.
- Socialización a clientes.
- Capacitaciones a funcionarios.
- Definir roles y responsables operativos y tácticos.
- Implementar encuestas de satisfacción, entre otras.

Durante la implementación se realizó acompañamiento bidireccional entre Esenttia S.A. y los proveedores para calibrar la atención, así como mediciones en tiempo real y feedback periódico entre líderes.

**Resultados del Piloto.**

Durante un mes de atención, Esenttia S.A. recibió 61 requerimientos de los clientes locales de Perú, distribuidos de la siguiente forma:

## Figure 10

### Número de Requerimientos de Clientes Perú en un mes

Requerimiento	Total
Información de ESENTTIA como proveedor	11
Modificación de pedidos	4
Nota crédito cliente	1
Quejas	18
Reclamos	14
Solicitud pedido nuevo	13
<b>Total general</b>	<b>61</b>

*Nota.* Resultados del piloto de los requerimientos gestionados. *Fuente.* Creación propia.

El cumplimiento de los ANS se dio dentro de los plazos establecidos con un promedio por tipo de requerimiento:

## Figure 11

### Tiempo de Respuesta Promedio a Requerimientos

Requerimiento	Ans promedio (min)
Información de ESENTTIA como proveedor	450
Modificación de pedidos	160
Nota crédito cliente	150
Quejas	270
Reclamos	210
Solicitud pedido nuevo	195

*Nota.* Resultados de los ANS de respuesta de los requerimientos. *Fuente.* Creación propia.

El nivel de satisfacción de los clientes que contestaron la encuesta es del 100%.

## Figure 12

### Nivel de Satisfacción Clientes



*Nota.* Resultados de las encuestas de satisfacción. *Fuente.* Creación propia.

Dentro del feedback realizado por el dueño del problema se resume:

- El piloto mostró que el proyecto se logrará implementar a largo plazo, por el nivel de detalle que se debe realizar para movilizar cada acción de primer nivel.

- Se hace necesario diseñar un sistema que vaya midiendo la maduración de cada una de las acciones de primer nivel.
- Se encuentra gratamente sorprendido por el valor agregado de parte del proyecto y ve con certeza que la fidelización y el crecimiento del negocio se apalanca con la transformación del servicio.
- Reafirma su compromiso y la oportunidad de seguir compartiendo los resultados al comité directivo de Esentia S.A.

### **Retroalimentación de la Experiencia**

#### ***Porcentaje de cumplimiento del proyecto***

*Porcentaje de actividades realizadas:* A la fecha de la realización de este documento se avanzó el 100% de las etapas planteadas por el CPS, en el proceso se destinaron diferentes herramientas, recursos y medios de reunión tradicionales y alternativos para alcanzar el cronograma establecido.

*Porcentaje de entregas realizadas:* Teniendo en cuenta los entregables planteados por la universidad se dio cierre a las entregas de la fase 2 con la entrega del presente documento.

*Encuestas de satisfacción:* Después de las sesiones se realizaron unas encuestas de satisfacción con el fin de medir el desempeño e impacto de los roles de los facilitadores, el entendimiento de las actividades y el objetivo buscado con las mismas. En respuesta, los involucrados daban una retroalimentación de estas en forma verbal o digital.

- Puntuación promedio en la encuesta de satisfacción 4.65/5.
- Productividad promedio de las sesiones 4.62/5.

Entre las calificaciones verbales sugeridas por los asistentes a las diferentes sesiones encuentran:

- Desempeño de los facilitadores: 5/5.
- Uso de los medios tecnológicos fue fácil de usar/entender: 4.7/5.
- Tiempo destinado a las sesiones fue el adecuado: 5/5.

Para todos los asistentes a las sesiones fue una nueva experiencia el haber interactuado con las 7 etapas del CPS, indicando su intención e interés de llevar esta metodología a sus áreas internas para aplicarlo en su toma de decisiones, por otro lado, denotan la importancia de abordar los problemas, soluciones e implementaciones desde diferentes perspectivas ya que genera mayor valor agregado.

Para los participantes que venían desde el comienzo de las sesiones aplicando las diferentes herramientas de Divergencia / Convergencia les fue cada vez más fácil abordarlas, en cambio, los que llegaban a una primera sesión en un punto adelantado pedían más contexto del por qué y el cómo se llegó a tales conclusiones.

## **Conclusiones y Recomendaciones Fase 2**

A continuación, se presentan algunas conclusiones y recomendaciones abstraídas de experiencias específicas y generales:

La etapa de evaluación de la situación es la que más tiempo tomo en relación con las demás, ya que desde la percepción de cada uno de los roles el problema puede ser atendido con un simple visto bueno y para otros roles tomarían meses de seguimiento, en algunos roles, el problema tenía contextos ajenos a su poder y como tal la solución pragmática sesgaba la etapa de divergencia.

Los clientes de Esenttia Resinas del Perú se sintieron escuchados y con un alto interés de comprender como desde su percepción evalúan el servicio y desempeño brindado; esperando con alta expectativa los resultados estratégicos de los hallazgos de las encuestas.

Los clientes de Esenttia Resinas del Perú no conocían la metodología CPS, para ellos participar

en el desarrollo de este los hizo sentir “Parte de la solución” entrevista presencial Faber Castel Perú (2022), estos también recomiendan la metodología CPS como valor agregado para poder ponerla en práctica en su empresa.

Algunas de las soluciones derivadas del CPS ya se venían trabajando indirectamente por Esenttia S.A., aunque estas tenían como objetivo solucionar otros problemas, no fue sino la exploración de las aprobaciones que se identificó su doble propósito.

Al ser Esenttia S.A., una empresa en constante crecimiento se propone hacer más visible los hallazgos en términos de problemas, atendiéndolo como una gran sesión de divergencia para que las personas que a su consideración deseen participar de las soluciones.

La aceptación del rol de facilitadores para aplicar el CPS en la empresa se da con mejores resultados en la medida que se trabaja codo a codo (AR).

La aplicación de la meta metodología en este trabajo desarrollando el CPS indujo a confirmar que los modelos planteados en el marco conceptual siguen teniendo vigencia ya que las soluciones que planteaban en las diferentes sesiones siempre estuvieron enfocadas en el servicio, marca, canal y compromiso con el cliente, que son la base de su experiencia como usuario.

Además, también se evidencia la necesidad de un gobierno claro en el servicio al cliente que apoye y comprenda la necesidad de plantear estrategias claras en la multicanalidad y que a su vez se persiga la experiencia de omnicanalidad.

En la solución planteada, el modelo es cliente centrista, en este se realiza un movimiento cíclico donde por cada culminación del recorrido, este genera innovación incremental, y de esta forma se aporta al desempeño de la gestión de la innovación de la empresa.

Se recomienda que Esenttia S.A. realice un journey map de los stakeholders para así darle continuidad a la maduración del proceso de servicio, con un enfoque estratégico y de sostenibilidad al ampliar su impacto en la cadena de valor pasado de verse como B2B a B2B2C.

Se recomienda a Esentia S.A., luego de estabilizar el nuevo modelo de servicio, realizar la medición de la madurez de su experiencia de cliente. Para ello, se sugiere la utilización del índice de madurez de la operatividad de la experiencia de cliente de Deloitte con el que podrá hacer una revisión de como está en referencia a las empresas colombianas consideradas en su estudio junto a DEC, titulado “Estudio sobre el desarrollo de la operatividad de la experiencia del cliente en el mercado colombiano Deloitte en colaboración con la Asociación DEC” (Deloitte & DEC, 2016).

Se recomienda que el departamento de Gestión de la experiencia utilice la tecnología como un habilitador para la sostenibilidad del negocio, se sugieren algunas como el uso de inteligencias artificiales y que de la implementación de estas se pueda enriquecer el análisis de métricas avanzadas como lo son las mediciones de social media y los análisis de sentimientos, y así, con esta nueva información enriquecer el modelo de servicio.

Se recomienda a mediano plazo incluir el análisis por medio de minería de datos una vez se manejen altos volúmenes de información provenientes del modelo de servicio propuesto y el uso de herramientas como blueprint (Do-Hyeon Ryu, Chiehyeon Lim y Kwang-Jae Kim, 2019), para los servicios en línea y fuera de línea, Online and Outline “O2O” (Weng y Zhang, 2015) para visualizar y analizar los procesos que iteren entre estos canales.

### **Fase 3. Gestión Sistémica de los Procesos de Ideación en la Gerencia de Innovación de Esenttia S.A.**

#### **Problema de la Gerencia de la Innovación**

Actualmente, el proceso de innovación en Esenttia S.A., está liderado por la Jefe de Gestión de la Innovación, que, debido al alcance de su rol, tiene como objetivo, facilitar la innovación.

Como compañía, Esenttia S.A. ha logrado resultados importantes en temas de innovación abierta y obtención de patentes. Sin embargo, la gestión de ideas se encuentra limitada a la identificación de retos específicos, pues a partir de ellos, se generan los espacios de ideación al ser detectados para intentar darles solución. Para estas situaciones, se ha implementado mecanismos de innovación, que están definidos como servicios, los cuales pueden ser utilizados o facilitados para las demás áreas a modo de taller. A partir de la aplicación de estos, se generan iniciativas, que luego se migran a las áreas líderes de los retos para que sean implementadas bajo la pertinencia y liderazgo de estas. Esto evidencia que no hay un control adecuado de las ideas ni un mecanismo de captación de ideas para abordar situaciones por fuera de los retos mapeados por innovación. A lo cual se suma que, la manera en que se priorizan esos retos tampoco está estructurada.

En conclusión, Esenttia S.A., desde la gerencia de innovación, no gestiona de forma sistémica los procesos de ideación.

***Dueño del Problema:*** Milena Ortega, Jefe de Gestión de la Innovación.

#### ***Datos de soporte.***

- Falta de recursos para implementar mejoras en los procesos de innovación.
- Los procesos de innovación no están plasmados de forma clara.
- El área de innovación no tiene un método de recolección de ideas continuo.

- La ideación tiene lugar cuando hay retos escalados al área por las demás gerencias.
- El área de innovación no acompaña la ejecución de la innovación.
- No se tiene un alcance transversal para gestionar las ideas de todas las áreas de la compañía.
- Faltan mediciones del impacto de la innovación en la compañía.
- Sólo los proyectos de inversión cuentan con apoyo para su ejecución por parte de la PMO.
- La facilitación de la innovación está centrada en el área de investigación y desarrollo de productos – I+D.
- Las inversiones para ideas de innovación están enfocadas en mejoras al producto.

### ***Impacto esperado.***

Aportar al fortalecimiento de los procesos de innovación de Esenttia S.A. con el fin de que logre ser un referente en la industria petroquímica como una empresa altamente innovadora, con impacto mundial.

### **Justificación y Delimitación del problema**

#### ***Justificación***

Esenttia S.A. y su Jefe de Innovación se plantean como visión en un mediano plazo ser un referente de innovación en Colombia, para lo cual la estructuración de sus procesos se vuelve imprescindible. Pues, de esta manera se logrará agilizar la gestión. Y en cuanto la generación de ideas específicamente, se hace necesario establecer una dinámica amplia para abarcar la recolección de estas y su evaluación de forma oportuna.

Algo importante por destacar es que, revisando el diagnóstico realizado en la Fase 1, de las diferentes oportunidades de mejora encontradas en la Perspectiva de procesos (autores, 2022), se pudo identificar también esa necesidad de abordar mejor la generación de ideas. Adicionalmente, uno de los ejes de la innovación organizacional, debe ser la innovación en sus procesos, donde es

necesario contar con métodos y procedimientos innovadores para agilizar y flexibilizar las operaciones y hacer eficiente el trabajo diario (Keeley, 2013).

### ***Delimitaciones***

Para Esenttia S.A. se vuelve necesario identificar cómo están actualmente sus procesos y estructurar sistémicamente su gestión de innovación; sin embargo, hay que tener en cuenta que actualmente su área de innovación, encargada de facilitar la innovación, tiene solo 3 miembros en el equipo.

### **Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Implementar dos soluciones innovadoras en Esenttia S.A. que permitan mejorar el desempeño de su gestión de la innovación.

#### ***Objetivo Específico***

Diseñar e implementar una propuesta de mejora para el área de innovación de Esenttia S.A. ya que, actualmente, la gerencia de innovación no gestiona de forma sistémica los procesos de ideación.

### **Marco Metodológico para Fase 3**

Para esta fase se usa Action Research como Meta-Metodología, descrita en el marco metodológico de la fase 1 y el proceso de solución de problemas creativos (CPS) descrito en la fase 2.

### **Marco Conceptual para la Fase 3**

#### ***Innovación Abierta e Innovación Cerrada***

La innovación cerrada es el enfoque tradicional de innovación en el que una empresa desarrolla nuevas ideas, productos o tecnologías internamente, protegiendo y controlando su propiedad

intelectual a través de herramientas como patentes. Por su parte, la innovación abierta es un enfoque en el cual las empresas pueden y deben usar fuentes internas y externas para avanzar en su proceso de innovación, es decir, aprovechar el conocimiento y la experiencia existentes en el mercado, en otras organizaciones o en la comunidad en general en el desarrollo de nuevas ideas y tecnologías (Chesbrough, 2003).

### ***Innovación Incremental***

Según Chesbrough, (2003). La innovación incremental se refiere a mejoras y avances progresivos en productos, servicios o procesos existentes. Es una evolución gradual, donde se aprovecha el conocimiento y la experiencia previa para realizar ajustes y actualizaciones que buscan mejorar la oferta existente y mantener la competitividad en el mercado.

### ***Modelo Determinantes y Dimensiones de la Innovación***

Según Crossan y Apaydin (2010), existen tres determinantes principales que afectan la innovación en las organizaciones: el liderazgo, las palancas gerenciales y el proceso central de innovación.

El liderazgo es un determinante crítico para el éxito de la innovación en las organizaciones. Los líderes deben estar comprometidos con la innovación y tener la capacidad de crear una cultura organizacional que fomente la creatividad y la experimentación.

Las palancas gerenciales son otro determinante importante de la innovación en las organizaciones. Estas incluyen la estructura organizacional, los sistemas de recompensa y el acceso a los recursos necesarios para la innovación.

El proceso central de innovación es el tercer determinante clave e incluye la generación de ideas, la selección de las ideas más prometedoras, el desarrollo y la implementación de esas ideas.

Crossan y Apaydin (2010) también identifican dos dimensiones de la innovación: la innovación

como proceso y la innovación como producto. La innovación como proceso se refiere a la forma en que se generan y desarrollan las ideas innovadoras, mientras que la innovación como producto se refiere al resultado final de dicho proceso.

### ***Modelo de las 4Ps***

El modelo de las 4 Ps de Rhodes (1961), es una herramienta utilizada para entender los factores que influyen en la creatividad. El modelo se compone de cuatro factores interdependientes:

Persona, Proceso, Producto y Presupuestos y, al comprender y abordar cada uno de estos factores, las empresas pueden fomentar un entorno creativo y generar ideas innovadoras. A continuación, una descripción breve de los componentes Rhodes (1961):

*Persona:* Este factor hace referencia a las características de la persona o grupo que busca ser creativo. Incluye habilidades cognitivas, personalidad, motivación y experiencia previa. La persona puede ser el factor más importante para la creatividad, ya que es la fuente de ideas.

*Proceso:* Se refiere al enfoque o método utilizado para generar ideas creativas.

Incluye técnicas de pensamiento lateral y procesos de resolución de problemas, como la tormenta de ideas, el análisis morfológico y el pensamiento divergente. Un proceso creativo bien estructurado puede ayudar a las personas o grupos a generar ideas de manera más efectiva.

*Producto:* Hace referencia al resultado final de la creatividad, es decir, el producto o la idea generada. La idea debe ser lo suficientemente diferente de las soluciones existentes para ser considerada creativa, útil y factible.

*Ambiente (Press en inglés):* Este factor se refiere a los recursos disponibles para apoyar la creatividad, como el tiempo, el dinero y el personal. Pues, la falta de recursos puede limitar la capacidad de las personas o grupos para generar ideas creativas.

### ***Modelo del Cambio Creativo***

El modelo de Cambio Creativo según Puccio et al. (2011), se enfoca en la implementación de cambios creativos y sostenibles en una organización. El modelo se divide en seis componentes: liderazgo, personas, procesos, ambiente, productos creativos y cambio creativo y sostenible, los cuales, proporcionan una guía para el fomento de la creatividad y la innovación en las organizaciones. A continuación, una breve descripción de estos:

*Liderazgo:* se enfoca en el papel de los líderes en el fomento de un ambiente creativo e innovador. Los líderes deben ser capaces de crear una visión clara y motivadora, proporcionar apoyo y recursos, y fomentar una cultura de colaboración y experimentación.

*Personas:* se centra en la importancia de la diversidad y la inclusión en la creatividad y la innovación. Las organizaciones deben fomentar un ambiente que valore las diferencias individuales y proporcionar oportunidades para el desarrollo de habilidades creativas y la formación de equipos de trabajo diversos.

*Procesos:* se refiere a la necesidad de tener procesos claros y eficientes para el desarrollo de ideas y su implementación. Los procesos deben fomentar la colaboración, la experimentación y el aprendizaje continuo.

*Ambiente:* se enfoca en la importancia del ambiente físico y social en la creatividad y la innovación. Las organizaciones deben proporcionar un ambiente que sea inspirador, flexible, y que fomente la colaboración y la experimentación.

*Productos Creativos:* se refiere al desarrollo y la implementación de nuevas ideas y soluciones innovadoras. Las organizaciones deben fomentar la creatividad y la innovación en todos los aspectos del negocio, desde los productos y servicios hasta los procesos y la cultura organizacional.

*Cambio creativo y sostenible:* se enfoca en la implementación efectiva y sostenible de las ideas y soluciones innovadoras. Las organizaciones deben ser capaces de gestionar el cambio de manera efectiva, y asegurar que las soluciones innovadoras sean implementadas y mantenidas a largo plazo.

### ***Modelo Multinivel de la Creatividad***

El modelo multinivel de creatividad de Mejía (2014) propone que la creatividad es un fenómeno complejo que se encuentra en múltiples niveles y está influenciado por factores individuales, sociales y organizacionales. El modelo consta de tres niveles: micro, meso y macro.

*En el nivel micro,* la creatividad se relaciona con las características individuales del creador, como la capacidad cognitiva, el conocimiento y las habilidades. También incluye factores afectivos y motivacionales, como la personalidad, el interés y la motivación.

*En el nivel meso,* la creatividad se ve influenciada por el entorno social y cultural en el que se desarrolla el proceso creativo. Incluye la familia, los amigos, la educación, la organización y la cultura.

*En el nivel macro,* la creatividad se relaciona con el contexto político, económico y social más amplio. Incluye factores como el gobierno, la economía, las leyes y la globalización.

Mejía (2014) también destaca la importancia de la interacción entre estos tres niveles para la generación y aplicación efectiva de la creatividad. Por lo tanto, el modelo propone una perspectiva integrada y holística de la creatividad que considera múltiples factores y niveles de análisis.

### ***Modelo de innovación Imagix***

El modelo de innovación IMAGIX, es el utilizado por la compañía Nutresa (Nutresa, 2018), la

cual fue posicionada en 2022 como número 1 en innovación empresarial de acuerdo con el ranking de La Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI) (Andi, 2022).

El modelo consta de 5 elementos (Nutresa, 2018):

- **Procesos:** enfocado en el desarrollo de nuevos productos o servicios, investigación básica y aplicada, prospectiva desarrollo de propiedad intelectual, vigilancia estratégica e innovación abierta.
- **Recursos:** que consiste en tener un equipo de más de 200 personas dedicadas a I+D+i, un presupuesto del 0,6% de las ventas y un fondo de capital de riesgo.
- **Cultura:** Enfocada en reconocer los éxitos innovadores, contar con más de 300 promotores y más de 30 personas formadas en innovación.
- **Ecosistema:** se basa en una constante articulación entre los negocios y diferentes actores del ecosistema, como: universidades, emprendimientos, centros de investigación, proveedores, entre otros.
- **Portafolio:** Consta por año con más de una decena de proyectos estratégicos de innovación y cada negocio cuenta con un portafolio propio de innovación.

### ***Modelo de innovación de Ecopetrol***

Según Gutiérrez (2023), el modelo de innovación de Ecopetrol cuenta con tres grandes focos:

- **Personas:** consta de reconocimientos e incentivos, programas de formación y desarrollo (Escuela de Innovación UE) y liderazgo innovador.
- **Proceso y estructura:** Se compone por aspectos como estructura organizacional que costa, vigilancia del entorno, redes y gestión del conocimiento, gestión de retos e ideas y state gate de innovación. El state gate consiste en un embudo de la innovación que consta en la parte más ancha del embudo con una serie de actividades que fortalecen el proceso de ideación,

luego tiene una segunda fase que consiste en la evaluación de esas ideas, luego mientras el embudo se va cerrando, contempla la fase de conceptualización, y por último, la parte más delgada del embudo corresponde a la etapa de maduración para finalizar en la generación de proyecto, mejoras operativas y nuevos negocios.

- Alineación: Este elemento del modelo de innovación lo conforman elementos como objetivos y focos de innovación, métricas y unidad de criterio.

## Herramientas de Recolección de Información Cualitativa

**Figure 13**

### *Herramientas de recolección cualitativa*

		FASE III		
		Divergencia	Convergencia	
C P S	Evaluación de la situación		Entrevistas abiertas aplicando empatía y escucha activa	Identificación de Insights
	Clarificación	Exploración de la visión	Periodismo imaginario	Herramienta 4I
		Formulación de desafíos	Excursión mental	Diagrama de afinidad
	Transformación	Exploración de ideas	Enunciado de desafíos	Evaluación por expertos
			Entrevistas abiertas semiestructuradas	
		Formulación de soluciones	BraingStorming Investigación de diferentes fuentes	Prototipado
	Implementación	Exploración de la aceptación	Entrevista abierta	Análisis de stakeholders
		Formulación del plan	Braingstorming con expertos	Generación de pasos para la acción

*Nota. Fuente.* Creación propia.

## Ejecución del Creative Solving Problem (CPS).

Para la solución del problema se utilizará la metodología CPS que fue descrita en el marco conceptual de la Fase 2, así como una revisión bibliográfica de los modelos de innovación existentes.

Para consultar el desarrollo de las etapas del CPS y herramientas utilizadas, Ver Apéndice B, Desarrollo de la práctica de gerencia de la innovación.

### *Evaluación de la situación*

#### *Etapa 1. Evaluación de la Situación.*

El proceso de evaluar la situación de Esenttia S.A. en cuanto a la Gestión de la Innovación inició a partir del diagnóstico, en donde a través de la herramienta de entrevista abierta aplicada a la

Jefe de Gestión de la Innovación, se obtuvo la información necesaria para hacer el análisis de las perspectivas de: personas, procesos, ambiente, producto y propósito usando “la Perspectiva de las 5 P’s de la Innovación” planteadas por Mejía (2018) a partir de las 4 P’s de la Creatividad (Rhodes, 1961).

En este proceso se identificó que el área de innovación ejecuta diversas actividades que generan oportunidades de mejora, pero que las mismas están asociadas únicamente al planteamiento de retos por parte de las demás gerencias. Es decir, no hay un ejercicio continuo o un proceso que permita una captación constante de las ideas de los colaboradores. Adicionalmente, no hay una gestión apropiada de las ideas que no son ejecutadas por las áreas que plantean un reto a solucionar. Es por ello que, a través de esa entrevista, se detecta un inconveniente para la gestión sistémica de los procesos de innovación. Lo anterior, sumado a que desde la jefatura de Gestión de la Innovación no hay un equipo grande que pueda ejecutar los procesos de Innovación. Es importante mencionar, que en Esenttia S.A. se percibe una cultura de innovación entre sus colaboradores, la cual no ha sido medida y además está siendo limitada por la falta de procesos de ideación estructurados.

A partir de esta situación, se planteó el problema de la siguiente manera:

*“Esenttia S.A., desde la gerencia de Innovación, no gestiona de forma sistémica los procesos de ideación.”*

### ***Clarificación***

Una vez identificado el problema, se inició la etapa de clarificación. Para ello, se llevó a cabo una sesión de dos (2) horas con la Jefe de Gestión de la Innovación en Esenttia S.A. y un Analista de Innovación.

## ***Etapa 2. Exploración de la Visión.***

Para la exploración de la visión se ejecutó inicialmente la herramienta periodismo imaginario.

Una vez compartidas las noticias de cada una, se logró proyectar una expectativa en conjunto y se procedió a realizar la una excursión mental.

*Divergencia. Excursión Mental:* Se realizó la excursión mental y de esta forma se logró realizar la divergencia, obteniendo como resultado los siguientes enunciados:

- El departamento de Innovación con más personal.
- Crear un método donde se puedan prototipar las ideas innovadoras.
- Establecer incubadoras de Innovación para que ninguna idea se quede sin desarrollar.
- Tener modelos de Innovación más transversales.
- Tener inversión en ideas de innovación que no solo sea orientadas a producto.
- Que las soluciones para innovación sean un diferenciador en la empresa.
- Que el departamento tenga un acompañamiento completo.
- Aumentar los recursos destinados a la innovación.
- Que exista una escuela de la innovación.
- Estandarizar la evaluación de proyectos de innovación.
- Tener una cultura de Innovación en toda la empresa.
- Que el departamento de innovación tenga más visibilidad.
- Que existan apadrinamientos dentro de los proyectos.
- Que los proyectos están conformados por personas de diferentes áreas y niveles jerárquicos.
- Que la innovación tenga medidores de impacto in House.

*Convergencia: Las 4 I's:* Para el proceso de convergencia, se utilizó la herramienta de las 4 I's.

De esta forma, se seleccionó como mejor idea: Mapear y sistematizar los procesos de

innovación. Luego, se procedió a plantear esa idea como una visión, resultando la siguiente:

Sería genial desarrollar soluciones innovadoras para gestionar los procesos de Innovación.

Finalmente, teniendo en cuenta lo realizado en la actividad de periodismo imaginario y

contextualizando con ello el ejercicio de las 4I's, se enunció la visión de la siguiente manera:

*Aportar al fortalecimiento y estructuración de los procesos de innovación de Esenttia S.A., con el fin de que logre ser un referente en la industria petroquímica como una empresa altamente innovadora, con impacto mundial.*

### ***Etapa 3. Formulación de Desafíos.***

Para la enunciación de desafíos se utilizó la herramienta Desafíos como preguntas. Algunos de los hallazgos más representativos fueron:

- ¿Cómo lograr que las inversiones para ideas de innovación no estén sólo enfocadas en mejoras al producto?
- ¿Cómo lograr que el área de innovación no solo haga el rol de facilitación de la innovación?
- ¿De qué manera poder tener mediciones del impacto de la innovación en la compañía?

Finalmente, se construyó un diagrama de afinidad resultando en 3 grupos: Procesos, Personas y Estrategia. Luego, teniendo en cuenta los criterios de impacto e inmediatez se eligió el grupo de procesos y se replanteó el desafío de la siguiente manera:

*¿Cómo se podrían desarrollar procesos innovadores y transversales para gestionar de forma sistémica los procesos de ideación que apalanquen la innovación al interior de Esenttia S.A.?*

### ***Transformación***

Para la etapa de transformación, se definió un equipo con actores claves de la innovación en Esenttia S.A., esto con el objetivo de identificar las posibles soluciones que necesita la empresa para poder gestionar la ideación y su madurez de forma transversal. Para llegar a esta definición,

se realizó una sesión de entendimiento con el equipo de innovación.

### ***Identificación de Actores Claves.***

Las áreas identificadas y las razones por las que se eligieron para definir estos actores fueron las siguientes:

1. Economía circular. Uno de los pilares importantes en la innovación en Esenttia S.A. es la sostenibilidad y el área de Recircular busca precisamente ubicar proyectos en pro de la sostenibilidad.
2. Nuevos negocios. Esta área busca a través de innovación, formas de generar nuevos ingresos a la organización.
3. Planeación Estratégica. Es importante tener la alineación de la estrategia de la compañía en innovación para definir cualquier modelo de gestión o evaluación de la innovación.
4. Investigación y Desarrollo. Esta área siempre busca la forma más eficiente para hacer nuestros productos actuales y/o nuevos productos.
5. PMO. Es el área que actualmente ejecuta los proyectos de inversión los cuáles son previamente evaluados.
6. Transformación organizacional. Es el actor principal en acompañar y orientar las implementaciones transversales.

### ***Etapas 4. Exploración de Ideas.***

Para la exploración de ideas se realizó previamente una revisión bibliográfica para determinar que sugería la academia y que está realizando actualmente la industria de derivados del petróleo en temas de evaluación, clasificación y desarrollo de ideas de innovación. Sin embargo, los hallazgos no fueron compartidos con el equipo de Esenttia S.A. para evitar sesgar la generación de ideas con el grupo construido.

Entonces, se realizaron las sesiones de ideación por medio de braing storming, entrevistas semiestructuradas y, una vez concluidas, se presentaron los hallazgos para pasar a la formulación de soluciones.

### ***Investigación de diferentes fuentes.***

### ***Modelos de Gestión de la Innovación.***

Se realizó revisión de los modelos de Gestión de la Innovación planteados en el Marco conceptual.

### ***Criterios de Priorización de ideas en la Industria.***

La industria de derivados del petróleo se enfoca en la innovación como un medio para mantener su posición competitiva y mejorar su desempeño financiero (Carrillo & Robinson, 2019). En este contexto, la priorización de ideas de innovación se ha convertido en una tarea crítica para las empresas de petróleo ya que les permite seleccionar y enfocar sus recursos en los proyectos de innovación más prometedores (Agnihotri & Krishnan, 2017).

El proceso de priorización de ideas para Esenttia S.A implica una evaluación cuidadosa de las ideas de innovación en términos de su potencial de impacto, viabilidad técnica, urgencia y alcance estratégico (Adaptado de Daim et al., 2012).

- El impacto potencial se refiere a la capacidad de la idea para generar valor a largo plazo y mejorar la posición competitiva de la empresa (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997).
- La viabilidad técnica se refiere a la capacidad de la empresa para implementar la idea con éxito y aprovechar sus beneficios potenciales (Carrillo & Robinson, 2019).
- La urgencia se refiere a la necesidad inmediata de la empresa para implementar la idea y resolver problemas críticos (Agnihotri & Krishnan, 2017).

- El alcance estratégico se refiere a la capacidad de la idea para apoyar los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa (Daim et al., 2012).

### ***Ideación Esenttia S.A.***

Como resultado de las entrevistas semi estructuradas, algunas de las ideas de solución fueron las siguientes:

- Realizar un diagrama único que clarifique los frentes que trabaja innovación.
- Comité de Aprobadores. En el área de Recircular utilizan esta herramienta que también podría ser adaptable como solución.
- Validación por pares. Esta herramienta es utilizada por el área de Investigación y desarrollo y también es potencialmente adaptable.
- Realizar un ajuste a la metodología actual.
- Usar incubadoras de innovación.
- Usar Células de implementadores para las iniciativas que se implementan a corto plazo.
- Uso de Metodologías Agiles.

### ***Etapa 5. Formulación de Soluciones.***

Luego de definir la ideación, se realizó sesión con el área de innovación para lograr en conjunto formular las posibles soluciones. Se hizo a través de una sesión de expertos, en donde se revisó todo lo explorado en la etapa anterior y se llegó a la conclusión de definir un modelo de innovación para la gestión de la ideación, dentro de las ideas recolectadas se centraron los esfuerzos en aprovechar los roles que actualmente están activos y las acciones que ya están en práctica en la organización, el modelo creativo de Puccio (2011) y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas que apalancaran y facilitaran el proceso. En síntesis, se define una solución planteada de la siguiente forma:

*Definir un modelo de innovación para la gestión de la ideación de Esenttia S.A. que asegure la transversalidad tanto para los procesos asociados como para las personas y el ambiente creativo.*

*~ GENESIS ~*

El objetivo de esta propuesta de modelo es brindar a Esenttia S.A. un proceso sistémico de la gestión de la ideación, que se integre de manera colaborativa con los demás subprocesos, siendo este el activador de la maduración de las ideas con el propósito de convertirlas en iniciativas reales que generen resultados sostenibles.

Como resultado de la articulación de los procesos, la innovación podrá integrar a todos los colaboradores de la organización, aplicando métodos que generen un ambiente creativo, lo que asegura un gerenciamiento de la innovación alineado a los estándares mundiales.

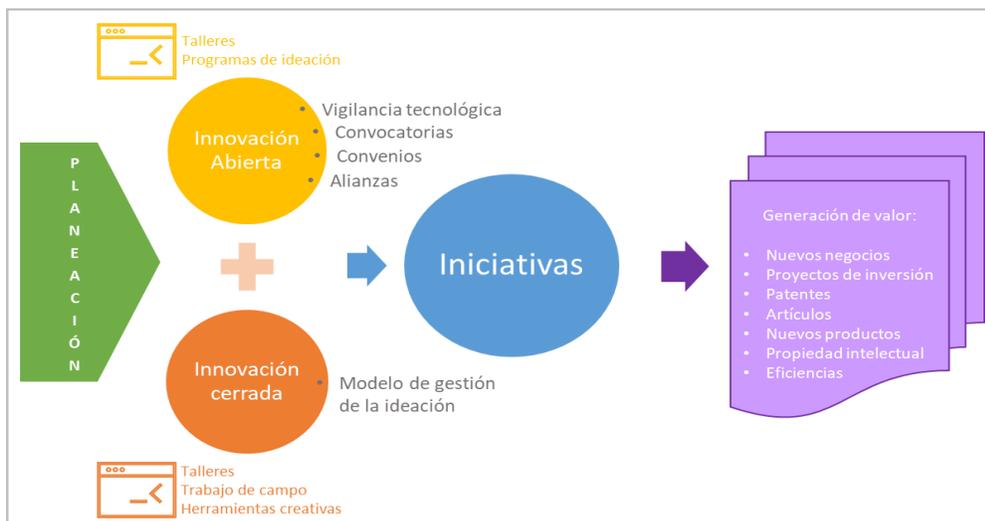
### ***Propuesta de solución***

Para comprender de forma integral la gestión de la ideación, se requiere tener un visual transversal de los procesos de innovación; donde, se asegure la sistematización del proceso de innovación partiendo de la alineación estratégica hasta el aseguramiento de la generación de valor.

En esta etapa se volvió a realizar un entendimiento de la situación, con el fin de dar un contexto completo de todos los procesos o servicios que desarrolla la gerencia de innovación de Esenttia S.A. En línea con la planeación estratégica del negocio, Esenttia S.A. desarrolla la innovación desde los ecosistemas de innovación abierta y la innovación tradicional o cerrada (Chesbrough, 2003), en los cuales se generan mecanismos que se apoyan con herramientas tradicionales y creativas para generar iniciativas que concluyen en la generación de valor a través de una innovación sostenible para el negocio y su entorno.

**Figure 14**

*Portafolio de procesos identificados de la gerencia de innovación de Esenttia S.A.*



*Nota.* Análisis de los ecosistemas de innovación de Esenttia S.A. *Fuente.* Creación propia.

Con el entendimiento planteado en la figura anterior se enfocó la solución en el cuadrante de innovación cerrada o tradicional adaptando los mecanismos que esta usa, personalizándola a las necesidades del sector en general y específicamente a las de Esenttia S.A.

Así mismo, la solución propuesta se basa en el modelo de Cambio Creativo según Puccio et al. (2011), que se enfoca en la implementación de cambios creativos y sostenibles en una organización y se divide en seis componentes: liderazgo, personas, procesos, ambiente, productos creativos, y cambio creativo y sostenible; proporcionado una guía para el fomento de la creatividad y la innovación en Esenttia S.A.

Por lo tanto, el modelo planteado para Esenttia S.A., contempla criterios y herramientas, que facilitan el "cómo" se debe gestionar; por ejemplo: tanto las ideas como los proyectos deben ser categorizados, evaluados y priorizados. Por ende, la solución planteada se estructura basada en tres enfoques: análisis de las mejores prácticas de la industria, metodologías y herramientas desde la academia y la customización al negocio de Esenttia S.A.

Buscando como objetivo, lograr:

- Crear una visión integrada del proceso de ideación dentro del marco de la innovación de Esenttia S.A.
- Centralizar la información del proceso y los procesos relacionados con la gestión de la innovación y el desarrollo de iniciativas y proyectos.
- Generar soluciones innovadoras a partir de la participación sistémica de todos los colaboradores.
- Involucramiento de expertos e ideadores para desarrollar soluciones innovadoras y contribuir al crecimiento del negocio.

**Figure 15**

*Génesis: Modelo de innovación para la gestión de la ideación*



*Nota.* Modelo de la gestión de la ideación propuesto a Esenttia S.A. *Fuente.* Creación Propia.

*Al modelo se le da el nombre de Génesis, porque significa el principio de la creación, del cambio y la transformación.*

Con el fin de estructurar adecuadamente el modelo y su apropiación en Esenttia S.A., se clasificaron tres pilares clave para el éxito: personas, procesos y herramientas, que, al ser movilizadas de manera articulada, permitirá al modelo madurar de forma consistente y sostenible

en el tiempo:

### **Personas.**

En función de lograr la adaptación al cambio con resiliencia y una cultura centrada en el pensamiento innovador, es fundamental que desde la gerencia de innovación se promueva un ambiente creativo que propicie la identificación de problemas, retos e ideas. Para ello se propone hacer formaciones de habilidades cognitivas a embajadores de innovación, así como crear una comunidad que este movilizandando los temas de tendencias, retos y toda información relacionada con la inspiración.

Dentro de la estructura del modelo también se propone un comité aprobador de las ideas de soluciones ya maduras, este comité no es con integrantes fijos, sino que por especialidades o según la categoría en la que se clasifiquen los retos, el comité de expertos haga validaciones por pares y de o no la viabilidad de dichas ideas maduras.

Así mismo, es fundamental el rol de la gerencia de innovación en el proceso de maduración de ideas, ya que parte del ambiente creativo es llevar a las personas a estructurar sus ideas y llevarlas a nivel de viabilidad para ser presentadas al comité. Así mismo, esta gerencia tiene la responsabilidad de clasificar las ideas viables que se convirtieron en iniciativas y en monitorear el banco de ideas para seguir trabajando en su potencial, acorde a como se estipule en el proceso de maduración de las ideas.

### **Procesos.**

El flujo del proceso de gestión de la ideación se divide en cuatro pasos macro. El primero está relacionado con la identificación de problemas, retos e ideas, este es el activador del resto del proceso, por lo que su función sincronizada con herramientas tecnológicas y un ambiente creativo movilizadado por la gerencia de innovación es fundamental. En este paso se involucran los ecosistemas de innovación abierta y cerrada, ya que el proceso se alimenta de las ideas que

gestiona la gerencia de innovación desde la innovación abierta y el enfoque propio del proceso con respecto a la gestión de la ideación resultante del involucramiento de las áreas internas de Esentia S.A.

El segundo paso consiste en gestionar la maduración de las ideas, para ello, además del acompañamiento metodológico que realiza la gerencia de innovación, también es gestionado en conjunto con pares expertos relacionados con la idea a madurar. Durante este paso, se identifican factores relacionados con los costos, el impacto, el alcance de la solución, los recursos requeridos para ejecutar la idea, el tiempo de desarrollo, el equipo de trabajo entre otros.

El tercer paso es la validación por parte del comité de aprobación. En esta parte del proceso la gerencia de innovación convoca a un comité de expertos (según el tema a tratar) y se hace una validación de viabilidad bajo la herramienta metodológica de mapa de viabilidad y priorización. Como resultado de este análisis se dará aprobación para ser implementadas aquellas ideas viables y que pasar a convertirse en iniciativas y, para aquellas ideas que no son viables (por distintos motivos que se analizaron la sesión con el comité), pasan al banco de ideas para que sean reestructuradas y/o monitoreadas por parte de la gerencia de innovación y puedan ser presentadas con los ajustes y pertinencia requerida.

El cuarto paso está relacionado con la clasificación de las iniciativas, en este, la gerencia de innovación las clasifica en los procesos/áreas que van a implementar las iniciativas y asigna los responsables ejecutores.

Es en este paso, donde se termina la gestión de la ideación.

Sin embargo, es imperativo asegurar la generación de valor en la innovación, por lo que se conecta el proceso de gestión de la ideación con procesos de PMO y de desarrollo de proyectos/iniciativas, con el fin de mantener un seguimiento constante y asegurar el éxito, que debe dar como resultado, un incremento de valor para el negocio de forma sostenible; así como

la generación de valor a todos los grupos de interés de Esenttia S.A.

Con el resultado se cierra todo el ciclo creativo sostenible de la ideación, que al ser ejecutado de forma sistémica en Esenttia S.A., va a asegurar la sostenibilidad de la innovación en el tiempo.

Con el fin de asegurar el éxito del modelo, se requiere tener en cuenta métricas de innovación que mida la capacidad que tiene Esenttia S.A. de poner en la agenda presente la estrategia a corto, mediano y largo plazo, acompañada de métricas del portafolio de proyectos y el impacto de los resultados de la implementación de los mismos, como por ejemplo, el crecimiento del negocio derivado de los proyectos, eficiencias, patentes, nuevos negocios, ampliación de las ventas por ampliación del portafolio del negocio, entre otros.

### **Herramientas.**

Como eje fundamental, también se plantea el pilar de herramientas, el cual es el facilitador del ambiente creativo en términos de gestión de la información y trazabilidad del proceso, para ellos se ha dispuesto para Esenttia S.A., una herramienta que asegure lo planteado:

***Herramienta tecnológica. Idea Place:*** Los procesos e innovación requieren un apalancamiento de la transformación digital para facilitar los procesos y asegurar el flujo correcto de la información; así como, el paso por las etapas del proceso hasta llegar a la medición de los resultados.

Por eso, se propone una herramienta tecnológica donde se gestionará:

1. La captura de problemas, retos, ideas, que serán registradas por los colaboradores o externos del ecosistema de innovación de Esenttia S.A.
2. Lanzar retos de innovación (abierta, cerrada y/o directa), enfocada a una población objetivo.
3. El registro de los avances del proceso de maduración de ideas hasta su resultado de viabilidad.
4. La evaluación y priorización que da el comité de aprobación.

5. La asignación y categorización a los procesos que desarrollarían las iniciativas.
6. El registro del proceso de implementación de las iniciativas y/o proyectos.
7. La herramienta debe permitir hacer seguimiento y medición del avance de las ideas.

Así mismo; se sugiere a Esentia S.A., que maximice la utilidad de la herramienta para gestionar la innovación abierta, vigilancias tecnológicas, hackatones, retos de prototipado, torneos de innovación, gestión del laboratorio de innovación, entre otros.

## **Implementación**

### ***Etapa 6. Exploración de la Aceptación***

#### ***Análisis de Stakeholders.***

Inicialmente, se desarrolló un braing storming con el equipo de innovación para identificar los stakeholders relacionados con la gestión de la ideación a nivel transversal; en esta sesión también se define que para analizar adecuadamente las acciones que aseguraran el apoyo y gestión requerida para implantar una innovación integral la interior de Esentia S.A., se debía analizar desde dos frentes: la alineación estratégica y la gestión del proceso:

***Alineación Estratégica.*** Desde la definición y aseguramiento del apoyo de la alta dirección para fortalecer los procesos de innovación en los subcomponentes de gestión de la ideación se relacionaron acciones relacionadas con la aclaración de conceptos y la socialización del proceso global que marcan la identificación específica de los frentes de trabajo de innovación.

**Figure 16***Resumen Matriz stakeholders estratégicos*

Interesado	Objetivo:					Acciones para obtener su apoyo
	Oposición Ferviente	Oposición Moderada	Neutral	Apoyo Moderado	Apoyo Fuerte	
Juan Diego Mejía - Presidente					X	Contamos con el apoyo requerido. - Presentación de la estrategia a implementar.
Claudia Pinilla - VP Estrategia y Finanzas					X	
Manuel Leyva - VP Crecimiento					X	
Jessica McMaster - VP Excelencia Corporativa					X	
Ana María Bustillo - VP Manufactura					X	
Juan Pablo Avilán - VP Comercial				X → O		Socialización de los procesos iniciales y los procesos propuestos desde el proyecto.
María Inés Hurtado - VP Talento Humano				X → O		Clarificación de la situación, objetivos y beneficios. - Presentación de la estrategia a implementar.

*Nota.* Análisis de los stakeholders estratégicos involucrados. *Fuente.* Autoría propia

**Gestión del proceso.** En el frente de la gestión del proceso se identificaron los líderes de procesos transversales que responden a implementaciones de estrategias relacionadas con el cambio y la apropiación de nuevas formas de hacer las cosas.

**Figure 17***Resumen Matriz stakeholders líderes de procesos*

Interesado	Objetivo:					Acciones para obtener su apoyo
	Oposición Ferviente	Oposición Moderada	Neutral	Apoyo Moderado	Apoyo Fuerte	
Milena Ortega - Jefe de innovación					X	Contamos con el apoyo requerido.
Tatiana Contreras - Gerente de Transformación Organizacional					X	
Luis Castro - Jefe de PMO					X	
Nicolas Orrego - Gerente I+D MB					X	
Enrique Mogollón - Gerente I+D PP					X	
Carlos Mauricio Torres - Gerente Economía Circular					X	Clarificación de la situación, presentación del plan del proyecto y del plan de mitigación de riesgos.
Daniel Bulla - Gerente de Calidad de Vida				X → O		

*Nota.* Análisis de los stakeholders de procesos involucrados. *Fuente.* Creación propia.

En dos sesiones con los grupos de stakeholders identificados se evidenció un apoyo unificado ya que, desde la estrategia organizacional, la innovación es parte del desarrollo empresarial en Colombia y el mundo, por lo que para todos los stakeholders movilizadores de la innovación, se percibió como positivo y de gran valor dar continuidad a la madurez del proceso, así mismo, manifestaron su apoyo y se asignaron líderes para guiar a la organización en las diferentes etapas del proyecto.

### ***Etapa 7. Formulación de un Plan.***

En el marco del fortalecimiento de los procesos de innovación para Esenttia S.A. se traza un plan de implantación de los procesos de ideación definidos en un roadmap que asegure la transversalidad:

#### ***Hito I. Definición:***

- Alineación estratégica. Socialización de los procesos articulados y aprobación de la alta gerencia.
- Documentación los procesos de innovación definidos.
- Socialización a líderes movilizados y comunicación en cascada al resto de la organización.

Responsables: jefe de innovación de Esenttia S.A., analista de innovación de Esenttia S.A. y practicante de innovación de Esenttia S.A.

#### ***Hito II. Apropiación:***

- Definición e implementación de planes de desarrollo de ambiente creativo.
- Aseguramiento de la participación y medición.

Responsables: jefe de innovación de Esenttia S.A. analista de innovación de Esenttia S.A. y practicante de innovación de Esenttia S.A.

#### ***Hito III. Aseguramiento:***

- Implementación de herramienta tecnológica para la gestión de la ideación.
- Aseguramiento de gestión sistémica de la ideación, como un proceso transversal.

Responsables: jefe de innovación de Esenttia S.A., analista de innovación de Esenttia S.A. y practicante de innovación de Esenttia S.A.

## Cronograma de Alto Nivel.

**Figure 18**

### *Plan general de implementación*

Plan de trabajo		2023		2024	
		3Q	4Q	1Q	2Q
Hito I	Definición: Alineación estratégica				
	Socialización de los procesos articulados y aprobación de la alta gerencia		✓		
	Documentación de los procesos de innovación definidos				
	Socialización a líderes movilizados y comunicación en cascada a toda la organización				
Apropiación: Cultura Creativa					
Hito II	Definición e implementación de planes de desarrollo de una cultura creativa				
	Piloto: aseguramiento de la participación y medición				
Aseguramiento: Gestión sistematizada					
Hito III	Implementación herramienta tecnológica para la gestión de la ideación				
	Aseguramiento de gestión sistémica de la ideación, como proceso transversal				

*Nota.* Plan de trabajo de alto nivel. *Fuente.* Creación propia

A la fecha, el plan es aprobado por Milena Ortega, Jefe de innovación y Manuel Leiva, Vicepresidente de crecimiento, posterior a ello es presentado a transformación organizacional para alineación con el área de cambio y comunicaciones. De allí, se definen planes detallados para cada etapa.

De forma paralela, se realiza la socialización de las necesidades y alcance de la herramienta tecnológica para la gestión de las ideas, la cual entra en estudio presupuestal para ser implementado en el 2024.

### **Retroalimentación de la Experiencia**

De manera recurrente se realizaron acercamientos para obtener retroalimentaciones cualitativas sobre el proceso de ejecución del CPS y las experiencias de los involucrados de Esenttia S.A. en el proyecto, por lo que, se formularon las siguientes preguntas y se realizó una concatenación de los comentarios que se recibieron, los cuales se muestran a continuación:

¿Cómo nos percibieron como gestores y facilitadores de las sesiones recibidas?

- El hilo conductor fue claro.
- Sentar las bases a futuro dimensiona el alcance de las sesiones.
- Buena estructura contextual.

- Una adecuada mezcla entre la seriedad y el humor en las facilitaciones.
- Comenzar con los rompehielos fue fundamental.

¿Como gestores y facilitadores que podemos mejorar?

- Ser más rigurosos con el manejo del tiempo durante las sesiones.
- En relación a los temas de las etapas, que sea más claro donde termina un facilitador y donde comienza el otro.
- La presencialidad maximiza la experiencia de las facilitaciones, más que la virtualidad.
- Buscar la forma de tener actividades homogéneas para los participantes presenciales como virtuales.
- Garantizar que la herramienta a usar funcione para todos los participantes (según cuenta de correo en el caso de MURAL).

*Recomendaciones:*

- Incluir representantes de áreas que no han sido tocados por la Innovación en las dinámicas de facilitación.
- Tener presencialidad de facilitadores en las diferentes sedes (Bogotá y Cartagena).
- Buscar más herramientas donde su uso sea muy amigable y estable.

Al plantear una metodología tan estructurada como el CPS fue fácil evidenciar el contexto, avance y futuro de cada una de las etapas que, según los participantes, sumado a un dinamismo y manejo de las temáticas expuestas, se traduce en que la experiencia es de total agrado y piden volver a ser invitados para futuras sesiones.

### **Conclusiones y Recomendaciones Fase 3**

Esenttia S.A. ve con gran valor el resultado del modelo de gestión de la ideación ya que no solo se articularon procesos internos, sino que también se plasmó en un solo lienzo los ecosistemas de

innovación abierta e innovación cerrada, dando claridad en los puntos donde convergen, los objetivos de valor a entregar y la participación de cada rol en el proceso.

Los resultados entregados a Esenttia S.A. son el inicio de un proceso de desarrollo y maduración de la innovación, con el fin de que logre su objetivo de ser referente en la industria petroquímica.

Las bases entregadas a Esenttia S.A. desde la academia les permitirán tener un mayor aprovechamiento del modelo de ideación interno y aplicarlo para todo su ecosistema de innovación.

En la práctica de la gerencia de la innovación, se aplicó el CPS con herramientas creativas y tradicionales que permitieron tener una visual integral del proceso de innovación y una mayor cohesión con los expertos de innovación en Esenttia S.A., así como, ir testeando cada etapa con una evaluación de la situación, que aseguró el entendimiento y la aceptación de cada etapa del desarrollo de CPS por parte de todos los stakeholders.

En el desarrollo de la fase 3, se aprendió a desarrollar el CPS con constantes entendimientos de la situación para cada etapa, este ciclo de retroalimentación aseguró que la etapa de prototipado fuese más efectiva, ya que la validación constante hizo que se fuera construyendo un prototipo entre Esenttia S.A. y la academia de manera articulada.

Revisando los modelos de innovación de dos empresas que son referentes de innovación en nuestro país: Nutresa , N°1 en innovación empresarial según ranking de la ANDI (2018) y Ecopetrol, que hace parte del sector petrolero, N°5 en innovación empresarial según el ranking de la ANDI (2018), podemos concluir que Esenttia en su gestión de innovación comparte con ellos la focalización en los mismos elementos claves, con un portafolio de servicios robusto, una cultura que reconoce la innovación, unos recursos importantes y una gran generación de valor a partir de dichos elementos; los cuales se han traducido en propiedad intelectual, nuevos negocios, eficiencias y patentes para Esenttia S.A. Y que le han dado cierto reconocimiento a

nivel nacional. Adicionalmente, uno de los puntos en donde se podía considerar que había una debilidad como es la estructuración de la ideación, ha sido abordado a través de la innovación incremental que representa este trabajo. Como ventaja luego de la construcción del modelo de gestión de la ideación, Esenttia S.A. cuenta con una gestión de la innovación más robusta. Algunos de los diferenciadores versus los referentes analizados son: una mayor capacidad de gestión de las ideas generadas contando con un banco de ideas para aquellas que no son ejecutadas en una primera oportunidad, y un acompañamiento de expertos en los procesos de maduración, que apoyaran a que todas las ideas generadas tengan una oportunidad para ser valoradas.

#### **Fase 4. Conclusiones y Recomendaciones Generales**

En la práctica también se aprende y se refuerza la teoría, esta oración podría resumir los aprendizajes dejados por la metodología de AR project. Se encontró fascinante como, por medio de la implementación de CPS, teniendo en cuenta el aprendizaje previo netamente teórico, se puede vincular la marca personal en modelos de innovación en cualquier segmento, sector o nicho escogido para la implementación del mismo. Desde el punto de vista de los roles de los investigadores, se logró absorber altos volúmenes de información que, en comparación con otras técnicas, hubieran sido más lentos. El aprender sobre la marcha permitió un involucramiento con un mayor grado de conciencia y un aprendizaje descentralizado y con un nivel de calidad de información de primera mano.

La metodología de AR permite que las organizaciones avancen con mayor prontitud ya que se trabajan con actores externos multidisciplinarios que vienen de la academia dando como resultado un esquema de colaboración de innovación abierta de manera implícita.

La metodología de CPS permite conocer de mayor forma los detalles de los dolores internos y sus consecuencias de una manera más cercana al poder participar de estas mismas codo a codo de forma transversal con los implicados.

La aplicación de herramientas tradicionales como herramientas principales y la adaptación del CPS fue la mejor manera de realizar la fase 3 para el éxito de la dicha fase del proyecto.

## Fase 5. Referencias Bibliográficas

Agnihotri, R. K., & Krishnan, R. T. (2017). Prioritizing innovation ideas: A review of innovation portfolio management approaches. *Journal of Business Research*, 78, 1-10. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.04.019

Albrecht, K., Zemke, R. (2004) *La revolución del servicio: lo único que cuenta es un cliente satisfecho* <https://books.google.com.co/books?id=394oPwAACAAJ>

Alfaro, J. & Avella, L. (2013). *Investigación en Acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones*. Harvard Deusto Business Research. Volumen II. Número 2. Página 89-101.

Álvarez, E. (2010). Creatividad y pensamiento divergente. Desafío de la mente o desafío del ambiente. *Revista Interact*, 1-28.

ANDI. (2022). La ANDI presenta los resultados del Ranking de Innovación Empresarial 2022. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17320-la-andi-presenta-los-resultados-del-ran>

Angel, S. (2022). Video entrevista, entendimiento del servicio prestado a clientes de EsentiaResinas del Perú. [Enlace](#)

Argyris, C. & Schon, D. (1991) Participatory action research and action science compared. in Whyte, W. *Participatory Action Research*. Newbury Park: Sage.

Baum, F., MacDougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory action research. *Journal of epidemiology and community health*, 60 (10), 854–857.

Carrillo, J. A., & Robinson, H. S. (2019). A systematic review of innovation management practices in the oil and gas industry. *Journal of Business Research*, 96, 223-235. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.10.043

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and*

profiting from technology. Harvard Business Review Press.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., & Bynum, W. (2012). Exploring innovation portfolio management approaches. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 307-330. doi: 10.1016/j.jengtecman.2012.02.001

Delloite. (2016). En la búsqueda de la omnicalidad, el cliente en el centro nuevamente. <https://www2.deloitte.com/content/>

Deloitte & DEC. (2016). Estudio sobre el desarrollo de la operatividad de la experiencia del cliente en el mercado colombiano Deloitte en colaboración con la Asociación DEC.

DeMarrais, K. (2004). Qualitative interviews: Learning through experience.

DeMarris, K. & Lapan, S., (Eds.), *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences* (pp. 51–68). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Do-Hyeon Ryu, Chiehyeon Lim y Kwang-Jae Kim, *Journal of Retailing and Consumer Services*, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101944>

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Revista de ciencias administrativas y sociales INNOVAR*. Universidad Nacional de Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>

Esenttia S.A., (2022). Esenttia ¿Quiénes Somos? <https://www.esenttia.co/quienes-somos/>

Esenttia S.A., (2022). Estrategia Corporativa. presentación de planeación estratégica 2022– 2024. <https://www.esenttia.co/>

Esenttia S.A., (2020). Documento maestro de sostenibilidad 2020. Tomado de: <https://www.esenttia.co/wp-content/andreco/themes/docs/2020/>

Faluba, L. et al. (2020). Customer Centricity: A Bibliometric Analysis of Academic Production. Recuperado de Ebsco. 2023.

Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in the petroleum industry. *Journal of Technology Transfer*, 22(1), 23-43. doi:

10.1023/A:1007792127475

Grbich, C. (2013). *Qualitative data analysis: An introduction*. Sage publications.

Gutiérrez, J. (2023). *Gestión de la innovación y el conocimiento: caso Ecopetrol*.

Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

IZO (2019). 4 Claves Para Entender Que Es Un Modelo De Atención Al Cliente, Tomado de: izo.es. <https://izo.es/4-claves-que-es-modelo-de-atencion-al-cliente/>

Keeley, L., Pikkell, R., Quinn, B., & Walters, H. (2013). *Ten types of innovation*. John Wiley & Sons.

Lemon, K. & Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *American Marketing Association Journal of Marketing*, vol. 80 .

Loera, K. (2022) Sesión 2. Proceso Creativo e Innovador [PowerPoint Presentation]. WebCampus [Sesión 2 Final Proceso Creativo e Innovador Mayo 14.pdf](#)

Loera, K. (2022) Sesión 3. Proceso Creativo e Innovador [PowerPoint Presentation]. WebCampus [Sesión 3 Proceso Creativo e Innovador Mayo 20.pdf](#)

Mejía, A. (2022). *Fundamentos de Creatividad*. [Diapositiva Las 5 Ps de la Innovación]. [Enlace](#)

Mejía, A. (2022) Proceso Creativo e Innovador [PowerPoint Presentation]. WebCampus. [4Proceso Creat e Innov 2022-1.pdf](#)

Mejía, C. C. (2014). Modelo multinivel de la creatividad. *Científica*, 12(1), 9-22. <http://dx.doi.org/10.14483/udistrital.jour.cientifica.2014.1.a01>

Minkler, M., & Wallerstein, N. (2011). Community-based participatory research for health: Advancing social and health equity. John Wiley & Sons.

Moon, H., Han, S. H., Chun, J., y Hong, S. W. (2016). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 501–514. <https://doi.org/10.1002/hfm.20673>

Moder, A. (2016). El camino a la Omnicanalidad. PMFARMA edición Marzo – Abril 2016. Recuperado de <http://aliciamoder.com/wp-content/uploads/El-camino-hacia-la-omnicanalidad-Alicia-Moder.pdf>

Morgan, D. & Spanish, M. (1984). Focus groups: A New Tool for Qualitative Nutresa. (2018). Informe integrado 2018 pg 97 -106. [https://informe2020.gruponutresa.com/wpcontent/uploads/2021/03/innovacion\\_efectiva\\_2018.pdf](https://informe2020.gruponutresa.com/wpcontent/uploads/2021/03/innovacion_efectiva_2018.pdf)

Puccio, G. J., Cabra, J. F., Acosta, H. R., Barquero, B., & Vitalo, A. (2011). The creative change approach: An introduction to the fundamentals and practices of transformational change. *Journal of Change Management*, 11(2), 191-217. doi: 10.1080/14697017.2010.541889

Pursell, S. (2023). Qué es un mapa de empatía, cómo crearlo y ejemplos. Recuperado de Hubspot <https://blog.hubspot.es/service/mapa-empatia#que-es> 2023

TEECE, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2– 3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Six Sigma Institute (s.f.). Six Sigma DMAIC Process - Define Phase - Capturing Voice of Customer (VOC) SIX SIGMA INSTITUTE <https://www.sixsigma->

[institute.org/Six\\_Sigma\\_DMAIC\\_Process\\_Define\\_Phase\\_Capturing\\_Voice\\_Of\\_Customer\\_VOC.php](http://institute.org/Six_Sigma_DMAIC_Process_Define_Phase_Capturing_Voice_Of_Customer_VOC.php)

Rapoport, R. (1970). Three Dilemmas in Action Research. Human Relations Volumen 23 Number 6. Página 499-513.

ResearchKrueger, X. (1988). Focus Groups, A Practical Guide for Applied Research

Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. Phi Delta Kappan, 4, 305-310.

Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., Verhoef, P. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions

Weng, X., Zhang, L., 2015. Analysis of O2O model's development problems and trend. Business 7, 51-57.

## **Apéndices**

**Apéndice A.** Desarrollo de la práctica de liderazgo creativo.

**Apéndice B.** Desarrollo de la práctica de gerencia de la innovación.