

## **Estructuración de esquema de innovación para impulsar la cultura y la creatividad en empresa de relaciones públicas en Colombia**

Documento de Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Estrategia, Innovación y Competitividad

Estudiante: Carlos Fernando Contreras Rolón.

Tutor: Carlos Eduardo Reina Corredor.

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Maestría en Estrategia, Innovación y Competitividad  
Enero de 2022



## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Antecedentes .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Sector nacional e internacional.....	10
<b>2. Marco analítico de referencia .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Administración de la innovación y modelos .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2. Impacto en la cultura organizacional.....</b>	<b>16</b>
<b>3. Proceso metodológico.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Diagnóstico .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2. Intervención y procesos.....</b>	<b>20</b>
3.2.1. Creación y conformación.....	22
3.2.2. Recopilación .....	24
3.2.3. Ejecución .....	24
<b>4. Resultados .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1. Esquema organizacional .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. Objetivos del departamento.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3. Alcance del responsable de innovación y el área.....</b>	<b>29</b>
<b>4.5. Resumen del proceso metodológico .....</b>	<b>31</b>
<b>5. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>35</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Agencias de comunicación con mayores ingresos en Colombia .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla 2. Matriz estratégica de alineación en innovación .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 3. Cruce de las principales áreas de medición de la innovación con responsabilidades actuales de los departamentos .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 4. Matriz de priorización de responsabilidades.....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 5. Inventario cruzado de actividades con fase de implementación y desarrollo.....</b>	<b>25</b>

<b>Tabla 6.</b> Descripción Innovation Buddy .....	27
<b>Tabla 7.</b> Descripción de actividades y alcance .....	29
<b>Tabla 8.</b> Resumen de la metodología.....	32

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Organigrama de Edelman Colombia.....	10
<b>Ilustración 2.</b> Las seis fases para construir una cultura de la innovación.....	17
<b>Ilustración 3.</b> Herramienta CREA para el diseño del esquema de innovación.....	21
<b>Ilustración 4.</b> Herramienta para la mejora continua .....	31



## **ABSTRACT**

As part of a consulting process, this document describes the case of the communications agency Edelman and its office in Colombia, with the purpose of analyzing innovation processes and their impact on the business and the development of a vibrant corporate culture favorable to creativity. In general terms, it was observed that, both nationally and internationally, the innovation initiatives developed by the public relations and communications sector are very limited. The dynamics in these companies are directed towards the creation of tools that facilitate the development of more robust commercial proposals for their clients, ignoring the impact that innovation has on the construction, retention and strengthening of talent and organizational culture. The document proposes a roadmap for the structuring of a new department, as well as the definition of objectives, tasks, priorities and responsibilities.

**KEY WORDS:** innovation, communication agencies, corporate culture, public relations, communication companies in Colombia, media crisis.

## **RESUMEN**

Como parte de un proceso de consultoría, el presente documento describe el caso de la agencia de comunicaciones Edelman y su oficina en Colombia, con el propósito de realizar un análisis sobre los procesos de innovación y su impacto en el negocio y desarrollo de una cultura corporativa dinámica y propicia para la creatividad. En términos generales, se observó que, tanto a nivel nacional como internacional, son muy limitadas las iniciativas en innovación que desarrolla el sector de relaciones públicas y comunicaciones. Las dinámicas en estas empresas están dirigidas hacia la creación de herramientas que faciliten el desarrollo de propuestas comerciales más robustas hacia sus clientes, desconociendo el impacto que tiene la innovación en la construcción, la retención y el fortalecimiento del talento y la cultura organizacional. El documento plantea una hoja de ruta para la estructuración de un nuevo departamento, así como la definición de objetivos, tareas, prioridades y responsables.

**PALABRAS CLAVE:** innovación, agencias de comunicación, cultura corporativa, relaciones públicas, empresas de comunicación en Colombia, crisis en medios de comunicación.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios que se están presentando en la forma en que los ciudadanos consumen información por medio de diversas fuentes están teniendo efectos directos en la gestión, el trabajo y el impacto que las agencias de comunicaciones realizan (Chart M. A., 2015). Especialmente en un mercado como el colombiano, que tuvo duros efectos en la sostenibilidad económica de los medios de comunicación después de la pandemia, dada la fuerte caída en las inversiones en publicidad por parte de las empresas privadas y públicas. Grupos como Caracol Radio presentaron reducciones del 35%, mientras El Espectador reportó pérdidas de más de 12 mil millones de pesos (Semana, 2021). De hecho, durante el 2020, existió un fuerte debate sobre la continuidad de la versión impresa de este último medio de comunicación, por una larga crisis que se vio profundizada con la pandemia (Celedón, 2020).

Las tendencias en el consumo de información también están cambiando. De acuerdo con un análisis hecho por el diario británico *The Economist* (2020) las ventas de los medios de comunicación impresos durante la crisis de la Covid-19 tuvieron una reducción del 30%. Inclusive, en algunos casos hubo pérdidas del 80% en las ganancias relacionadas con publicidad, esto sin considerar los despidos masivos que se presentaron en algunas de las casas mediáticas más reconocidas del mundo. El consumidor cada vez más está migrando al mundo digital, especialmente hacia nuevos formatos multimedia que los periódicos no están acostumbrados a ofrecer.

Al existir una crisis mediática, el trabajo de las agencias de comunicaciones y relaciones públicas se ve directamente afectado. Estas empresas de consultoría son contratadas por otras compañías, del sector público o privado, y personas naturales para ayudar “a mejorar su reputación y las relaciones con sus públicos” (Heath, 2013, p. 727), a través de la anticipación de tendencias, el diseño de piezas de comunicación, y la contención de crisis reputacionales en medios de comunicación tradicionales y digitales (Heath, 2013).

Una de las acciones que es tradicionalmente implementada por las firmas del sector es popularmente conocida como *free press* o *publicity*, que hace referencia a la obtención de forma gratuita de publicaciones positivas sobre la empresa en medios de comunicación, por medio de la creación de contenidos de interés



para los periodistas, acciones de relacionamiento, entrevistas con los voceros y otras figuras de la compañía (Heath, 2013).

Dadas las circunstancias actuales y anteriormente descritas, las agencias de comunicaciones y relaciones públicas están diversificando su servicio, a través de alternativas más creativas e innovadoras, para mantener la relevancia mediática de los contenidos y generar una mayor satisfacción entre sus clientes. No obstante, es un reto fundamental en términos de innovación, que las ha llevado a examinar a profundidad no solamente sus procesos, sino también su estructura corporativa y cultura organizacional, entre otros.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Para el caso particular de Edelman, empresa de relaciones públicas que ha estado inmersa en estos cambios en el mercado colombiano, la pandemia, la coyuntura con los medios de comunicación, y el entorno competitivo ha representado grandes desafíos para el negocio. A pesar de que en los últimos meses la firma ha crecido en el número de personas contratadas a nivel local, clientes de sectores tradicionales han decidido disminuir sus presupuestos en relaciones públicas, lo que ha llevado a la compañía a desarrollar nuevas iniciativas a partir del conocimiento y experiencia de sus colaboradores.

De acuerdo con entrevistas a profundidad realizadas a cargos directivos de la organización, el crecimiento reciente y acelerado del equipo, y las consecuencias de la pandemia en la integración de las áreas, han tenido ciertas afectaciones en el desarrollo de nuevos servicios y en los procesos innovadores de la firma.

Según el diagnóstico, a la fecha, la compañía cuenta con procedimientos y protocolos incipientes para gestionar la innovación y la creatividad a nivel local (Colombia), y de esta manera redundar en una cultura corporativa que propicie los nuevos desarrollos y servicios. Si bien en la actualidad se implementan algunas estrategias básicas para la creatividad, siguen siendo acciones nuevas con poca estructura y metodología, y no cuenta con la trazabilidad necesaria en sus procesos que le permita gestionar la cultura de la innovación. El desarrollo de nuevos proyectos surge a partir de esquemas y sesiones que parte del equipo implementa cuando existen necesidades puntuales con algunos de sus clientes, lo que dificulta tener una mayor preparación para afrontar procesos de cambios externos, aumentando su exposición al riesgo. En línea con esta situación actual, se plantea como pregunta para el ejercicio de consultoría la siguiente:

*¿Cuál es el esquema, basado en la innovación y creatividad, que más se adapta a la compañía en Colombia y que puede abordar sus principales desafíos relacionados con cambios en el entorno, cultura corporativa, retención, y diferenciación?*

A pesar de que, a nivel internacional, Edelman sí cuenta con un departamento de innovación, la empresa no ha tomado la decisión de replicarlo localmente debido a otras necesidades más apremiantes en términos del negocio. No obstante, el equipo directivo en Colombia cuenta con toda la disposición para generar eficiencias y permitir que este proyecto se materialice, si tienen argumentos sólidos, en línea con su visión estratégica.

La compañía es consciente que, para seguir evolucionando en la creación de nuevos servicios, mejorar en el acompañamiento que se les brinda a sus clientes, tener una mayor eficiencia en procesos, abordar la crisis de los medios de comunicación, identificar nuevos canales para la gestión de la reputación y generar una cultura permanente para promover la innovación y la creatividad es necesario dar un paso hacia la estructuración de un esquema de innovación y mejora continua. No obstante, no existe una hoja de ruta clara, y se tiene completo desconocimiento al respecto.

De acuerdo con el último análisis realizado por la Revista P&M (2021) sobre las empresas de la comunicación en Colombia, Edelman está en la posición número 11 con ventas por 5.681 millones de pesos. Del listado completo, y según el análisis y entrevistas, la única empresa que cuenta con un departamento de innovación es Dattis Comunicaciones S.A.S. justo la compañía que está en el primer lugar con ventas por 14.498 millones de pesos en el último año.

En términos generales, se encontró que este es un sector en el que a nivel nacional no existen grandes desarrollos en términos de innovación. Sus esfuerzos, por lo general, están más basados en iniciativas y herramientas de creatividad para alimentar y robustecer sus propuestas comerciales a los clientes. Estas decisiones están impulsadas principalmente por el tamaño de las empresas (la más grande tiene 120 empleados), y decisiones estratégicas.

No obstante, al hablar de innovación, no se trata de un proceso sencillo que pueda replicarse fácilmente de otras organizaciones similares. Las compañías “no pueden simplemente importar las últimas tendencias en

innovación para curar lo que está fallando en ellas. Por el contrario, necesitan considerar sus procesos existentes, evaluar sus desafíos particulares, y desarrollar iniciativas propias para abordarlos” (Hansen & Birkinshaw, 2007, p. 3), apoyados desde la cultura organizacional para su implementación.

De esta manera, la empresa podrá abordar de forma más estructurada las externalidades que seguramente continuarán afectando y generando cambios en el mercado durante los próximos años. Como parte de la perspectiva en innovación es fundamental desarrollar dinámicas que permitan abordar aquellas circunstancias que seguirán generando efectos en el entorno. Para esto, el rol que tendrá el equipo directivo como facilitador será fundamental para el diseño de esquemas que propicien conocer la curva del mercado e identificar nuevas oportunidades (Hamel & Prahalad, *Competing for the future*, 1994).

Como parte del presente documento, se presentará un ejercicio de consultoría para que la compañía aborde de forma más organizada los desafíos que actualmente presenta a través de la innovación y la creatividad. También se proporcionarán herramientas que pueden ser de gran utilidad para la conformación de un área o responsables específicos que permitan realizar acciones sostenibles y a largo plazo.

## **1.2. Antecedentes**

Edelman, la agencia de comunicaciones independiente más grande del mundo con más de 60 oficinas, tuvo sus inicios en 1952. La compañía fue fundada por Dan Edelman (Edelman, 2021) en la ciudad de Chicago en Estados Unidos. Este reconocido periodista, que trabajó previamente en periódicos y radios de Nueva York, creía en la importancia que tenían las relaciones públicas para la construcción de reputación, la prevención de situaciones de crisis y la promoción de la propuesta de valor de las compañías (Edelman, 2018).

Cuatro años después de trabajar en la empresa de cosméticos Toni Home Permanent, como cabeza del equipo de relaciones públicas y comunicaciones, Dan Edelman tomó la decisión de fundar su propia firma. Bajo su visión y experiencia, era fundamental y necesario que un nuevo jugador en la industria pudiera ofrecer a las empresas público y privadas la oportunidad de “contar historias a través de los medios de comunicación, para vender productos y construir marcas corporativas, por medio de la captura de nuevos nichos de mercado” (Edelman, 2021).

Su primera oficina internacional, años después, fue creada en Londres (Edelman, 2018). De esta forma, la compañía inicia un robusto plan de expansión internacional, basado en valores como: “la búsqueda incesante de la excelencia, la libertad para ser permanentemente curiosos, el coraje para hacer lo correcto, y el compromiso de impactar positivamente la sociedad” (Edelman, 2021). Actualmente, la empresa cuenta con más de 60 oficinas a lo largo del mundo (Edelman, 2021).

En abril de 2021 la empresa lanza un Hub de Innovación B2B en la ciudad de Chicago. Esta línea, que es la única que la firma cuenta en la actualidad en términos de innovación, se basa en analizar la relación que tienen sus clientes con los consumidores para así desarrollar estrategias 360 basadas en marketing y las relaciones públicas (Edelman, 2021).

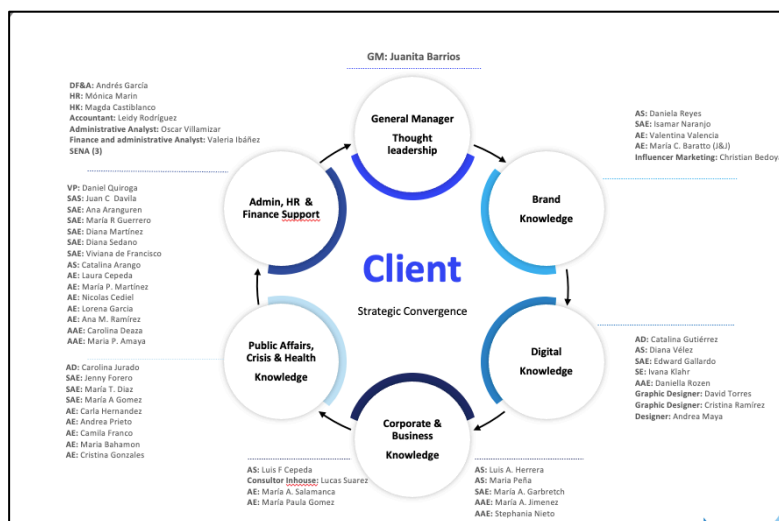
Este hub es liderado por Jake Parrillo, quien es el vicepresidente ejecutivo y líder en Estados Unidos de los clientes de marketing. La estructura, si bien es sencilla, está conformada por líderes de las áreas de comunicaciones, tecnología marketing y ventas, quienes de forma periódica realizan análisis de tendencias y comportamiento de los consumidores. Actualmente, los servicios de esta área son brindados a clientes como Mitsubishi, Shell y ViacomCBS (Edelman, 2021).

Después de avanzar en nuevos mercados de América Latina, la empresa de relaciones públicas y comunicaciones toma la decisión de iniciar sus operaciones en Colombia en 2015, a través de la creación de las verticales de “comunicación corporativa, *brand*, digital y asuntos públicos y crisis” (Edelman, 2021). En diciembre de 2020, Juanita Barrios, profesional con experiencia en agencias de publicidad y marketing, entre otros, es nombrada como gerente general de la compañía (Latin Spots, 2020), para impulsar el crecimiento de la empresa en un mercado bastante competido y complejo para las agencias de relaciones públicas, publicidad y mercadeo.

Dentro de la oferta que actualmente tiene la compañía para los clientes, en sus diferentes verticales, se encuentra el desarrollo y ejecución de planes y estrategias de relaciones públicas y comunicación que integren la estructuración de narrativas de la compañía, mapeo de actores, gestión de *stakeholders*, diseño de comunicados de prensa y textos periodísticos, entre otros; gestionar la relación con audiencias externas de los clientes en medios de comunicación, y con líderes de opinión, autoridades, e influenciadores; organizar, estructurar e implementar acciones que contribuyan el fortalecimiento de las relaciones con audiencias clave de marcas y empresas.

La empresa en Colombia cuenta con esquema organizacional denominado *client centric*. Su organigrama corporativo gira alrededor de las necesidades del cliente, generando así colaboración y sinergias entre las diferentes áreas, y poca jerarquización para facilitar la generación de nuevas ideas (ver *Ilustración 1*).

**Ilustración 1.** Organigrama de Edelman Colombia



Fuente: elaboración propia.

### 1.2.1. Sector nacional e internacional

En términos generales, la industria de relaciones públicas a nivel global ha tenido un crecimiento acelerado durante los últimos años, basado principalmente en el número de profesionales que cada vez más ingresan al sector, así como la cantidad de ganancias generadas por las compañías, nacionales y locales que compiten (Bashir & Fedorova, 2014). De acuerdo con el último análisis realizado por la firma PRovoke Media (2021), Edelman se encuentra como la multinacional más grande de la industria con aproximadamente 5,700 empleados y un ingreso mayor a los 840 millones de dólares en 2020, seguido de Weber Shandwick con 820 millones de dólares, y Burson Cohn & Wolfe con 715 millones de dólares. Curiosamente, estas mismas tres primeras compañías tienen actualmente presencia en Colombia, pero su posicionamiento local es distinto. Si bien Edelman ocupa una de las primeras posiciones en el mundo, no ocurre lo mismo a nivel local.

Es importante resaltar que la pandemia ha generado efectos relevantes en el sector, afectando principalmente los ingresos de estas empresas. De hecho, de acuerdo con esta última clasificación, las cinco compañías más grandes del sector presentaron reducciones entre el -3,4% y el -6,5% en sus ingresos. La mayoría de estas firmas tienen su sede central localizada en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania, seguida de países como Canadá, Francia, entre otros.

Con el propósito de identificar buenas prácticas a nivel internacional, y como parte del ejercicio analítico del presente documento, se realizó un análisis comparativo de las primeras cinco firmas de relaciones públicas a nivel global, basado en cuatro perspectivas: **Ingresos**, que hace referencia a la estabilidad financiera que ha tenido la empresa durante los últimos años; **expansión y crecimiento**, es decir aspectos como la cantidad de países y el número de empleados a nivel internacional; **innovación**, que hace referencia a departamentos, procesos y buenas prácticas que a nivel de innovación tienen las compañías internacionalmente; **estructura organizacional**, que integra procesos, buenas prácticas nivel cultural y en términos del diseño de su organigrama.

A partir de un ejercicio de investigación, basado en fuentes secundarias, se realizó un comparativo entre las firmas más grandes del sector a nivel global (*Ver Anexo 1*). Entre los hallazgos más importantes está que, en términos generales, la innovación es contemplada más como una herramienta al servicio de sus clientes y no como un área estructural del negocio, que construye cultura en la organización y que genera valor desde lo endógeno. Se observa que las cinco agencias de relaciones públicas más grandes del mundo priorizan más las herramientas de creatividad que contribuyen al desarrollo de propuestas comerciales. De hecho, es interesante cómo en el equipo de ventas y mercadeo hace parte de los comités de innovación, mientras quedan excluidos otros departamentos como recursos humanos y cultura organizacional.

En términos generales, las cinco empresas se encuentran en momentos muy similares, a excepción de Ketchum que necesita un fortalecimiento mayor de su estrategia en innovación/creatividad. Se observa que, de forma transversal, las empresas reconocen que es importante generar valor a sus clientes por medio de acciones y herramientas, sin profundizar demasiado en el asunto.

Para realizar el mismo ejercicio con empresas basadas y establecidas en Colombia, se realizó un focus group con empleados y ex empleados de las cuatro agencias de comunicación con mayores ingresos en el

país. De acuerdo con el último ranking de la revista P&M (2021), estas firmas en conjunto generaron alrededor de 64.600 millones de pesos en 2020 (*ver Tabla 1*).

**Tabla 1.** Agencias de comunicación con mayores ingresos en Colombia

No.	AGENCIAS	VENTAS <sup>1</sup>			EMPLEADOS 2020
		2020	2019	VARIACIÓN %	
1	Dattis Comunicaciones SAS	14,498	14,496	0,01	75
2	FTI Consulting SC Ltda.	14,127	27,846	-49,27	43
3	SECNewgate	13,973	14,952	-655	69
4	Llorente & Cuenca Colombia SAS	11,600	8,975	29,24	57
5	Hay Group Ltda.	10,396	11,780	-11,75	17
11	Edelman Position Comunicaciones SAS	5,681	4,510	25,96	37

Fuente: Elaboración propia.

Para desarrollar este ejercicio se convocaron a cinco personas, todas actualmente con cargos medios. Dos de ellas trabajaron en Dattis, y actualmente en Edelman; una trabajó en Dattis, después en SECNewgate y actualmente en Llorente & Cuenca (Actualmente funciona para el nombre LLYC); otra trabajó en FTI Consulting; Lamentablemente para este caso no fue posible encontrar a una persona de Hay Group, por lo tanto la empresa no hace parte del análisis. Por razones de confidencialidad, se mantienen privados los nombres de los participantes.

A partir de las diferentes perspectivas explicadas anteriormente, y que se implementan en el análisis internacional, se realizaron una serie de preguntas para motivar la discusión y obtener información (*Ver Anexo 2*). Entre los principales hallazgos (*ver Anexo 3*), existe consenso en que la innovación es un tema bastante incipiente en este tipo de organizaciones. No obstante, tiene mucha mayor importancia el desarrollo de herramientas y procesos que faciliten y promuevan la creatividad en los equipos para que, de esta manera, se puedan desarrollar planes y estrategias acorde con las necesidades de los clientes.

Para esto, las empresas están empezando a añadir a su estructura roles más creativos. En el caso de Dattis, la agencia con mayores ingresos en el país de acuerdo con la Revista P&M (2021), hace un par de años incluyó a un director creativo en su nómina precisamente para liderar este tipo de iniciativas. Firmas como LLYC están empezando a implementarlo pues, según los hallazgos del ejercicio, esta compañía está dando

<sup>1</sup> Cifras en millones de pesos.

un giro en su visión estratégica, ya que tradicionalmente ha tenido un perfil mucho más corporativo y de gestión de crisis hacia sus clientes.

SECNewgate tiene un esquema bastante particular, pues brinda servicios adicionales que requiere de forma más activa la gestión creativa. De hecho, cuenta con un área denominada como Factory, que diseña propuestas de *branding* y comunicación visual.

En términos generales, tanto a nivel nacional e internacional, se observa que es un sector que tiene muchas oportunidades para la innovación y la creatividad, especialmente dirigidas hacia el público interno y no solamente hacia sus clientes. Generar procesos y esquemas enfocados en la innovación podrían ser de gran utilidad para empresas como Edelman, que definitivamente necesitan escalar en su crecimiento, generar valor y construir un talento diferenciado en un sector tan competido y con poca diferenciación.

## **2. Marco analítico de referencia**

En términos generales, se observa que existen grandes oportunidades para fomentar la innovación y la creatividad dentro del sector de relaciones públicas y comunicaciones, especialmente en una compañía como Edelman que, después de la pandemia, ha acelerado la contratación de personal y cada vez más recibe clientes que demandan nuevas propuestas y un equipo orientado a la creatividad, lo que también tendría incidencia en la diferenciación en el mercado.

Para avanzar en la propuesta del presente documento es fundamental poner en común ciertos conceptos, así como literatura relacionada con el impacto que tiene la innovación en la cultura organizacional, el fomento de la creatividad y el fortalecimiento de los negocios.

De acuerdo con Amabile (1988), si bien cada vez más se habla sobre la necesidad de diseñar e implementar procesos de innovación en las corporaciones, es complejo encontrar un modelo único que funcione para todas las compañías y que efectivamente genere influencia en el público interno y consumidores.

A lo largo de los años, la innovación ha sido descrita de diferentes formas. En algunos casos, es concebida como un proceso, una serie de pasos, protocolos y estructuras que necesita una organización, para poder lograr un objetivo, crear un nuevo producto, obtener ventaja competitiva y, básicamente, hacer la diferencia.



En otras situaciones, es simplemente considerada como un evento, una acción, un acto de genialidad, un esfuerzo puntual, distinto y nuevo (Cooper, 1998).

Sin embargo, no solamente es un camino endógeno, que se vive y genera influencia dentro de la organización. También, “la innovación está estrechamente articulada con el cambio, como una herramienta para influenciar en el entorno o como resultado de las transformaciones en el contexto (Baregheh, Rowley, & Sambrook, 2009). Muy en línea con lo anterior, también podría denominarse como el diseño y la ejecución de “nuevos procesos, productos, servicios y métodos que resultan en mejoras y eficiencias” (Eveleens, 2010), que responden a los entornos dinámicos y cambiantes.

De acuerdo con Drucker (2004) pueden existir diferentes fuentes de innovación. De hecho, las más exitosas por lo general provienen de un proceso riguroso en la búsqueda de oportunidades. “Existen cuatro áreas de oportunidad dentro de una empresa o un sector: acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidades de proceso y cambios sectoriales y de mercado” (Ducker, 2004).

Ahora bien, como parte de este camino, es fundamental resaltar que las “organizaciones pueden crecer al promover habilidades de creatividad, proveer apoyo a aquellos que están intrínsecamente motivados y construir nuevos conocimiento, lo que llevaría a una probabilidad más alta para alcanzar el juego cambiante de la innovación” (Cocco & Quttainah, 2015).

De hecho, de acuerdo con el modelo diseñado por Amabile (1988), el primer criterio, y uno de los más importantes, para desarrollar la innovación en las organizaciones es el fomento del proceso individual de creatividad, pues aspectos como la curiosidad para la invención, puede llevar a la materialización de procesos de innovación más sólidos en las empresas.

Si bien en algunos casos la creatividad puede ser descrita como habilidades puntuales, nuevos procesos o desarrollo de productos, es fundamental resaltar que “la innovación es construida con base en ideas creativas como elemento básico” (Amabile, 1988).

De hecho, ya en otras oportunidades se ha mencionado que “el proceso de innovación es definido como el desarrollo y la implementación de nuevas ideas” (Van De Ven, 1986). Así que es fundamental resaltar que los avances realizados en este camino siempre funcionarán como un punto de partida para desarrollar y

estructurar un esquema de innovación más formal, que involucre distintos objetivos del negocio y contribuya a la construcción de la estrategia.

## **2.1. Administración de la innovación y modelos**

La gestión de la innovación es un aspecto fundamental para estandarizar y diseñar nuevos procesos en las compañías. Esta es definida como la organización y la implementación de planes, actividades y estrategias que lleven a promover y generar innovación en las empresas. Puede sencillamente interpretarse como la gestión de cualquier otra unidad de la compañía, pero con un nivel de incertidumbre y riesgo mucho mayor (Eveleens, 2010). Así mismo, con el propósito de diseñar un esquema que realmente represente un impacto para las organizaciones, Hamel (2006) afirmó que:

“Una administración de la innovación genera una ventaja a largo plazo, siempre que cumpla con una o más de las siguientes condiciones: la innovación está basada en un principio innovador que desafía la ortodoxia gerencial; es sistemática y comprende una variedad de procesos y métodos; hacer parte de un programa de invención, donde el progreso se ve al pasar el tiempo” (p.1).

Históricamente, diversos autores han diseñado modelos para tener una gestión óptima de la innovación. Estos esquemas, por lo general cuentan con líneas transversales o con puntos en común que son valiosos para la construcción de un esquema acorde con las organizaciones actuales.

En síntesis, la literatura sugiere que los modelos deben partir de la generación de ideas (Khazanchi, Lewis, & Boyer, 2006), para después hacer un despliegue de las diferentes opciones o alternativas, pasar a la selección y materialización de la idea en un producto mínimo viable, para posteriormente implementarlo en el mundo real y, finalmente, aprender y realizar los ajustes necesarios (Eveleens, 2010).

Esto, por supuesto debe tener el liderazgo de un facilitador o gerente que, de acuerdo con Hamel (2006), tendría dentro de sus funciones:

“La definición de las metas y el desarrollo de los planes, proporcionar motivación y alinear esfuerzos, coordinar y controlar las actividades, acumular y alocar los recursos,

adquirir y aplicar conocimiento, construir y nutrir relaciones, identificar y desarrollar talento, entender y balancear las demandas” (pág. 3).

Finalmente, uno de los retos más importantes siempre estará relacionado con la medición, uno de los temas que más ha tenido protagonismo en las investigaciones centradas en innovación. Para esto, y de acuerdo con los análisis realizados por Adams, Bessant, & Phelps (2006), pueden considerarse diferentes dimensiones (descritas más adelante) y generarse ciertos indicadores a partir del impacto que puede tenerse en cada una. No obstante es fundamental resaltar que cada modelo y esquema de innovación es completamente distinto y es responsabilidad del área gestora definir prioridades y establecer en qué ámbitos se desea tener el mayor impacto, según la estrategia creada.

## **2.2. Impacto en la cultura organizacional**

La cultura es uno de los aspectos más importantes y estructurales en las organizaciones. Como parte de su proceso de construcción, maduración y fortalecimiento, es esencial involucrar aspectos como la gestión del liderazgo, la estructura organizacional, el tipo de administración, la experiencia de la firma, entre otros. De hecho, ha sido uno de los temas más estudiados por la literatura relacionada con administración y recursos humanos (Khazanchi, Lewis, & Boyer, 2006).

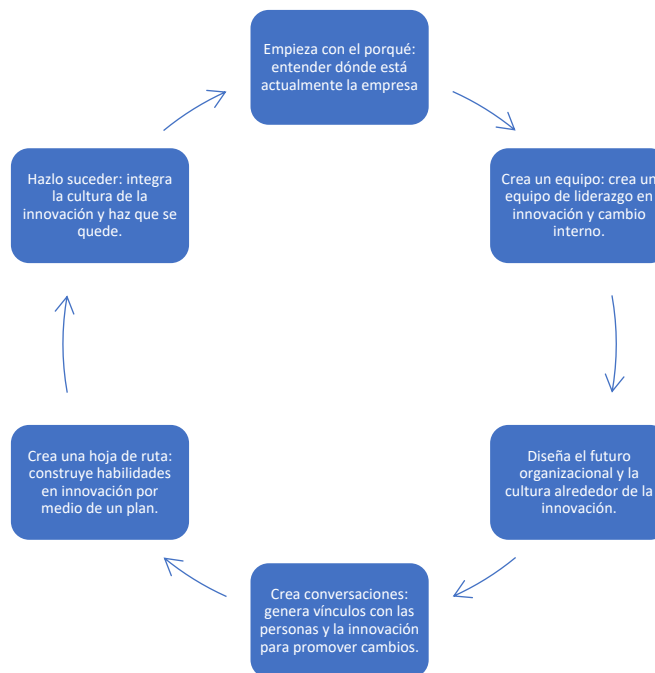
Para poner en común ciertos significados, es importante considerar que “cultura es el entorno donde la gente y las organizaciones actúan, así como las bases para la gobernanza, la comunicación y la valuación” (Gorzelay, y otros, 2021, pág. 2). De acuerdo con Larentis, Antonello, & Slongo (2018), la cultura está directamente atada con las relaciones que se dan dentro de un grupo específico, e impulsa, motiva y genera actitudes.

El desarrollo del proceso innovador dentro de las organizaciones también tiene un efecto directo en la cultura organizacional y en la forma en cómo se llevan las interacciones en la compañía. “Los estudios han demostrado de forma incremental la importancia de la cultura organizacional para el manejo y la administración de la innovación” (Khazanchi, Lewis, & Boyer, 2006, pág. 872).

De acuerdo con Beswick, Bishop, & Geraghty (2015), existen seis fases (ver *Ilustración 2*) para contribuir al desarrollo de una cultura que sea más afin a los procesos innovadores, y que no solamente sean receptores

del cambio, sino que en conjunto puedan construir esquemas más flexibles que se adapten fácilmente al entorno y las externalidades. Además, sentar las bases para la promoción de una cultura más innovadora es fundamental para fortalecer la creatividad entre los equipos y generar las sinergias necesarias.

### Ilustración 2. Las seis fases para construir una cultura de la innovación



Fuente: (Beswick, Bishop, & Geraghty, 2015)

Según la literatura relacionada con innovación y el impacto en la cultura organizacional, se ha demostrado que generar ciertas dinámicas culturales definitivamente puede tener consecuencias positivas en la estrategia de innovación en las organizaciones. De acuerdo con Gorzelany y otros, (2021):

“Las capacidades en innovación son necesarias en una compañía para impulsar los recursos creativos y nuevas tecnologías. No obstante, es importante considerar que la innovación no puede ser implementada siempre y en todas partes. La fuente de innovación es la creatividad, pero la innovación exitosa necesita más: un contexto social, económico y político. Necesita de una correcta cultura organizacional para prosperar” (pág. 5).

Dentro de este propósito, siempre jugará un rol fundamental el equipo de liderazgo. “Si se quiere que la innovación esté insertada a lo largo de la organización, entonces los líderes deben cambiar su pensamiento para sentir y respirar innovación en absolutamente todas las decisiones” (Beswick, Bishop, & Geraghty, 2015, pág. 70). En este sentido es fundamental que el equipo directivo siga y establezca ciertos procedimientos que les permitan permear la cultura a través de una visión que abrace y acepte el riesgo y las variedades de ideas.

Según un análisis de Isaacs & Ancona (2019), siempre es importante que no se descarte ninguna idea que se obtiene dentro de la organización. En algunas circunstancias, solamente sobreviven aquellas apuestas más fuertes y se eliminan todas las demás. Es muy importante que de forma permanente se redefinan las ideas de manera colectiva, con personas de distintas áreas y experiencias para generar nuevos proyectos e iniciativas, basado en la conformación de comités que integren equipos interdisciplinarios.

También es fundamental acabar por completo con los esquemas tradicionales de gerencia y crear nuevos principios. Esto no es una ciencia, se trata de dinámicas que deben construirse de forma colectiva con todos *stakeholders* de la organización, identificando aquellos aspectos que transversalmente representan el deseo de la compañía como un conjunto de acuerdo con los desafíos que se enfrentan en la actualidad (Hamel, 2006).

Igualmente deben romperse aquellas barreras que pueden representar mayores cargas para generar innovación y creatividad de forma más orgánica y natural. Por lo general, “la mayoría de organizaciones tienen procedimientos regulares en los líderes para determinar cuáles nuevos proyectos deben ser apoyados y quiénes serán asignados a estas iniciativas” (Isaacs & Ancona, 2019). Debe motivarse al equipo y, sin duda, basarse en aquellas habilidades de cada persona que pueden contribuir al proceso de creación, dejando de lado esquemas tradicionales y burocráticos.

### **3. Proceso metodológico**

#### **3.1. Diagnóstico**

Para la fase de diagnóstico es fundamental mantener y desarrollar un proceso de inmersión en la organización que permita obtener, desde fuentes primarias, el conocimiento sobre las dinámicas

desarrolladas al interior de la compañía, así como su cultura, estructura y herramientas para fomentar y fortalecer la creatividad.

En un primer momento, y bajo el norte anteriormente descrito, se desarrolló una metodología basada en el diseño y la ejecución de entrevistas a profundidad con personas de diferentes niveles en la oficina local de la empresa. Para esto, fue necesario crear un cuestionario de aproximadamente 38 preguntas (ver *Anexo 4*), divididas bajo los siguientes ejes temáticos: i) entorno competitivo y oferta comercial: hace relación a la visión que la compañía sobre sus competidores, amenazas directas o indirectas del sector, así como su posición competitiva. ii) estructura organizacional y cultura corporativa: profundiza en la visión que tienen el equipo de liderazgo sobre el talento y la cultura corporativa, detalla en aspectos clave como la importancia de la estructura actual para el fomento de la innovación y la creatividad. iii) Innovación y creatividad: aborda los procesos, herramientas y estructuras diseñadas internamente para fomentar la creatividad y la innovación dentro de la compañía. iv) Sostenibilidad, visión estratégica y de negocio: profundiza en la visión de la compañía a largo plazo, las deficiencias en términos estratégicos y de negocio, oportunidades externas que deben aprovecharse posterior a la pandemia, entre otros.

A partir de la creación del cuestionario, se procede a tener espacios directos con cada uno de los responsables. Las personas que participaron en el ejercicio, tienen los siguientes cargos dentro de la organización en Colombia: Gerente General; Vicepresidente de Asuntos Públicos y Crisis; Asociado Senior para el área de Brand Knowledge; Asociado Senior para el área de Corporate & Business Knowledge.

Cada espacio fue de aproximadamente una hora, en el que se conversó sobre cada uno de los puntos y se profundizó en cada temática. Vale la pena generar claridad que el cuestionario se desarrolló solamente como un referente o *check list* para hacer seguimiento a los temas tratados y mantener activa la conversación.

Los principales hallazgos del ejercicio fueron sintetizados bajo una metodología de FODA Cruzado que, además de permitir generar claridad sobre los factores internos y externos que inciden en la empresa como parte del proceso de diagnóstico, también traza una hoja de ruta con accionables para abordar los principales desafíos encontrados (ver *Anexo 5*). En términos generales, se observa una empresa que tiene grandes oportunidades en la industria y que está creciendo en buenos niveles en comparación con el periodo pre-pandemia.

Es una compañía que reconoce la importancia, el valor de contar con un equipo dedicado exclusivamente a la gestión de la innovación y la creatividad, no solamente para desarrollar mejores propuestas para sus clientes, también con la intención de construir un equipo más sólido y motivado. Como parte del ejercicio, sus directivos manifestaron que una cultura corporativa óptima ha marcado la diferencia entre ellos y otros competidores. Como parte de los procesos de licitación, clientes de diversos sectores incluyen la cultura y el ambiente laboral como una característica clave para seleccionar su agencia de comunicaciones y relaciones públicas.

A partir del ejercicio realizado (*Ver Anexo 5*), surgieron 10 estrategias que tienen un hilo conductor marcado y que está alineado con los planteamientos de la dirección que van orientados a i) atraer y retener al mejor talento al tiempo que genera bienestar en los colaboradores; ii) generar ingresos sostenibles por medio de relaciones a largo plazo con los clientes, buscando servicios diferenciados; iii) transformar la gestión a diario para poder atender los retos de los clientes de una forma dinámica. Se decidió entonces, condensar los planteamientos de las estrategias en un gran propósito: ***aprovechar los recursos existentes para la definición de un responsable de los procesos de innovación y creatividad de la compañía, que redunde el fortalecimiento de la cultura organizacional, el desarrollo de nuevos servicios y la retención del talento. Este iniciativa debe partir de una medición exacta de las necesidades de los clientes y un seguimiento del impacto que tiene en el desarrollo del negocio.***

Teniendo este norte claro, y partiendo de los principales desafíos que surgieron dentro de la fase de diagnóstico de la compañía, se sugiere iniciar un proceso de cocreación que propenda por intervenir la estructura actual de la empresa y adicionar nuevos esquemas orientados a organizar la gestión de la innovación y la creatividad dentro de Edelman.

### **3.2. Intervención y procesos**

A partir de las necesidades descritas en el proceso de diagnóstico, fue importante no solamente sentar las bases para el diseño y la estructuración de un esquema de innovación dentro de Edelman, también la consultoría busca proveer parte de las herramientas para generar y fomentar la creatividad a lo largo de la compañía. Para esto, se estructuró e implementó un proceso de cocreación basado en una metodología de diseño propio denominada CREA (*ver Ilustración 3*) que surge a partir de la síntesis de los puntos

transversales identificados que integran los modelos de innovación. Bajo este ejercicio, se define el esquema que más se adapte a la firma, así como su alcance e integrantes.

**Ilustración 3.** Herramienta CREA para el diseño del esquema de innovación

<b>C</b>	<b>Creación y conformación:</b> planteamiento del reto para la generación de ideas en la organización, así como los objetivos principales del equipo gerencial con la conformación de la estructura. Aceptación de la participación por parte de los integrantes del equipo.
<b>R</b>	<b>Recopilación:</b> creación del área a partir de la integración y priorización de las responsabilidades. Lluvia de ideas, recopilación de información relacionada con el alcance y el impacto del área.
<b>E</b>	<b>Ejecución:</b> segmentación de las principales tareas en grupos para estimar tiempo de ejecución, evaluación de los recursos existentes para la implementación y definición de las primeras tareas y responsabilidades para su ejecución, prototipar y desarrollar Producto Mínimo Viable (PMV).
<b>A</b>	<b>Aprendizaje y medición:</b> recopilación de los principales aprendizajes, mejora en la solución y seguimiento a las diferentes fases.

Fuente: elaboración propia

Para este caso particular, y como parte del ejercicio de consultoría, se entregan las definiciones resultantes de la aplicación de los primeros dos puntos, parte del tercero y ciertas herramientas para el último. Al ser un proceso de mejora continua, la implementación, la medición y el seguimiento dependerá directamente de la empresa objeto, bajo los lineamientos definidos en el documento. Las herramientas fueron aplicadas durante las mismas entrevistas a profundidad con el equipo de la compañía.

La metodología utilizada será la base para generar los siguientes entregables que serán descritos en el apartado de resultados:

- Descripción del rol que se necesita para administrar los procesos de innovación y creatividad dentro de la compañía.
- Objetivos del o los responsables de la innovación en la organización.

- Alcance de su trabajo dentro de la organización (dinámica de trabajo, herramientas, entre otros).
- Bosquejo de las primeras tareas y responsabilidades, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.
- Paso a paso con el resumen del proceso metodológico.

### 3.2.1. Creación y conformación

Para este caso, el desafío inicial fue diseñado a manera de pregunta, siguiendo estas características: i) debe ser resuelto por personas, y se entenderá que hay un nivel de subjetividad importante. ii) La respuesta el desafío no es evidente, ni tiene soluciones evidentes. iii) se basa en descubrir, no en encontrar soluciones rápidamente. iiiii) se enmarca en un espacio de acción acotado que permite mayor profundidad en las soluciones. A partir de entonces se generó el cuestionamiento que sirvió de punto de partida para la obtención de información *¿Cómo podría aportar un responsable en innovación a la visión corporativa?*

A partir de allí, se condensaron los principales hallazgos en los tres puntos más importantes de la visión estratégica de la firma (*Ver Tabla 2*). Cada contribución esperada fue redactada en forma de afirmación a partir de la información recopilada durante las sesiones.

**Tabla 2.** Matriz estratégica de alineación en innovación

Pilar estratégico	Contribución esperada desde la innovación
<b>People:</b> atraer y retener el mejor talento al tiempo que genera bienestar para los colaboradores.	Contribuir al fomento de una cultura organizacional, orientada por la innovación y la creatividad, que a través de la libertad y la experimentación genere mayor sensibilidad y sentido de pertenencia hacia la compañía.
<b>Profit:</b> generar ingresos de forma sostenible por medio de relaciones a largo plazo con los clientes, innovando en los servicios que se ofrecen.	Fomentar y esquematizar procesos, así como la definición de responsables, que lideren la gestión de la innovación en la organización para así generar mayor diferenciación en el mercado, desde el diseño de servicios hasta la creación de una narrativa propia del ADN de Edelman.
<b>Projection:</b> transformar la gestión a diario para poder atender los retos de los clientes de una forma dinámica.	Crear y mantener un ciclo de gestión de las ideas que faciliten la adaptación a los entornos cambiantes y que atraigan nuevos segmentos de clientes a la organización.

**Fuente:** elaboración propia

Basado en este norte, y en línea con el diagnóstico realizado, se procede a profundizar en conjunto cuál sería el esquema que, bajo la perspectiva de la organización, más se adaptaría a la estructura actual, y a los recursos ya existentes. Para esto, se diseñó una herramienta basada en las áreas que, de acuerdo con Adams, Bessant & Phelps (2006) y su análisis de la literatura en innovación, son los puntos de gestión más importantes para medir en un esquema de este tipo. De esta forma se podrá descubrir y definir si desde algún área en particular puede desprenderse la administración y gestión de la innovación o si es necesario mantener una completa independencia frente a los roles (*Ver Tabla 3*).

El esquema nos permite reconocer que la innovación y la creatividad es un proceso transversal que continuará necesitando la participación activa de todos los departamentos. Por lo tanto, su gestión se debe orientar hacia una estructura híbrida que permita mantener cierta independencia administrativa pero con el involucramiento activo de los representantes de las demás áreas. Así mismo, deben ser procesos transversales, que involucren absolutamente a toda la organización para así generar un entorno más propicio. El detalle sobre esta propuesta será descrito en el apartado de resultados.

**Tabla 3.** Cruce de las principales áreas de medición de la innovación con responsabilidades actuales de los departamentos

Categoría	Áreas o responsabilidades	GG	BK	DK	CBK	PA	HR
Aportes	Personas Recursos financieros y físicos Herramientas	X					X
Gestión del conocimiento	Generación de ideas Repositorio de conocimiento Flows de información		X	X	X	X	
Estrategia de innovación	Orientación estratégica Liderazgo estratégico	X				X	
Organización y cultura	Cultura Estructura	X					X
Gestión del portafolio y proyectos	Balance de riesgo y retorno Optimización Eficiencia y herramientas Comunicaciones y colaboración	X	X	X	X	X	X
Comercialización	Investigación de mercados Testeo en el mercado Marketing y ventas	X	X	X	X	X	

SIGLA	ÁREA
GG	Gerencia General
BK	Brand Knowledge
DK	Digital Knowledge
CBK	Corporate & Business Knowledge
PA	Public Affairs and Crisis
HR	Admin & HR

Fuente: (Adams, Bessant, & Phelps, 2006)

### 3.2.2. Recopilación

Posteriormente, y con el objetivo de profundizar en el alcance que necesita el esquema de innovación dentro de la organización, se desplegaron las responsabilidades anteriormente mencionadas y tomadas del modelo de Adams, Bessant & Phelps (2006) y se cruzó con la visión estratégica del negocio, para de esta manera diseñar una matriz de priorización de la innovación. Como parte de la implementación de la herramienta, cada entrevistado dio una calificación de 1 a 5, siendo esta última la calificación más alta (*Ver Anexo 4*). Igualmente, para robustecer la metodología, cada entrevistado podía agregar nuevas responsabilidades en cada una de las categorías (*ve rTabla 4*). Finalmente se promedió la puntuación y arrojó una tabla final con los resultados.

**Tabla 4.** Matriz de priorización de responsabilidades

RESPONSABILIDAD	ANEXOS	People	Profit	Projection	Resultados
Personas Recursos financieros y físicos Herramientas	Estandarización de los procesos de creatividad, creación de nuevas metodologías. Investigación de nuevas herramientas tecnológicas.	4,8	3,3	4,6	4,2
Generación de ideas Repositorio de conocimiento Flows de información	Utilización de herramientas de tecnología para la consolidación de la creatividad.	4,8	4,5	4,7	4,6
Orientación estratégica Liderazgo estratégico	Creación de metodologías para la planeación entratégica y fortalecimiento del equipo local de liderazgo por medio de capacitaciones y actividades.	4,7	4,8	4,7	4,7
Cultura Estructura	Gestión del cambio y manejo de crisis.	4,9	4,3	4,2	4,4
Balance de riesgo y retorno Optimización Eficiencia y herramientas Comunicaciones y colaboración	Fortalecimiento del esquema de comunicación entre los equipos.	3,4	4,5	3,8	3,9
Investigación de mercados Testeo en el mercado Marketing y ventas	Análisis de posición estratégica y competitividad. Identificación de nuevas oportunidades de negocio.	3,6	4,7	4,8	4,3

Fuente: elaboración propia.

### 3.2.3. Ejecución

Para la ejecución del modelo de innovación en Edelman, se desarrolló una metodología basada en un inventario de actividades y responsabilidades que actualmente suceden dentro de la compañía y que resultaron de las conversaciones anteriormente descritas. Bajo esta mirada, el responsable en innovación deberá darle prioridad a aquellos procesos, iniciativas, acciones, ya creadas para su fortalecimiento y desarrollo. Así, se diseñó un esquema segmentado por los principales ítems que en la actualidad cuenta

Edelman y que tienen relación con procesos de innovación y creatividad. *Es fundamental tener en cuenta que, dada la estructura del presente documento, la etapa de ejecución tendrá continuidad en el capítulo de resultados, pues allí se plasman todas las características que tendrá el departamento de innovación, con tiempos, objetivos, entre otros.*

- **Maduración:** actividades ya creadas que requieren un proceso de sofisticación y visión estratégica para su mayor provecho. Estas acciones son las que requieren una intervención a un corto plazo, pues su desarrollo tomará menos tiempo debido a los avances realizados.
- **Reformulación:** acciones o herramientas que deben crearse bajo la mirada de los objetivos estratégicos anteriormente descritos y resultantes del proceso de cocreación. Requieren de un mayor tiempo de trabajo, y su finalización es posterior a aquellas responsabilidades que hacen parte del proceso de maduración.
- **Instauración:** procesos, dinámicas y esquemas nuevos, que deben resultar de otros procesos de cocreación internos, pero que son necesarios para llenar ciertos vacíos que hacen parte del marco metodológico diseñado. Requieren de mayor tiempo, pues involucra las fases normales del proceso de cocreación, se estima que su finalización es posterior a aquellas acciones en fase de reformulación.

**Tabla 5.** Inventario cruzado de actividades con fase de implementación y desarrollo

Categoría	Maduración	Reformulación	Instauración
Personas Recursos financieros y físicos Herramientas	Reestructurar el esquema de trabajo y organigramas actuales, de acuerdo con las sugerencias del proceso consultor.	Existen herramientas de creatividad por cada equipo, son distintas y necesitan estandarización.	Desarrollo y adquisición de herramientas tecnológicas que faciliten el repositorio de ideas y procesos.
Generación de ideas Repositorio de conocimiento Flows de información	Consolidación de propuestas anteriores de clientes en un repositorio para que toda la organización pueda tener acceso. El conocimiento debe estar en manos de todos.	Procesos de análisis y creación de nuevos productos y servicios para los clientes. Esquemas para el diseño de nuevas propuestas.	Esquematación del flujo de creatividad e innovación dentro de la organización. Definición de áreas de soporte.
Orientación estratégica Liderazgo estratégico	Comunicación y cascado de visión estratégica y de las áreas a través de reuniones periódicas.  Fortalecimiento del liderazgo de las áreas coporativas y de marca.	Procesos de planeación estratégica basados en lineamientos internacionales y con poca participación de toda la organización.	Diseño de marco de colaboración entre el responsable en innovación y los directivos de la empresa.
Cultura Estructura	Espacios periódicos para el intercambio de ideas y de networking con las personas de las demás áreas. Reuniones y celebraciones.	Esquemas de comunicación interna con los equipos, a través de correo electrónico y demás estrategias de comunicación.	Concursos, torneos y retos para fortalecer la creatividad y la innovación interna. Solucionar las problemáticas de forma conjunta.
Balance de riesgo y retorno Optimización Eficiencia y herramientas Comunicaciones y colaboración	N/A	N/A	Establecer medición de la gestión de la estrategia de innovación de acuerdo con las áreas de impacto del negocio.
Investigación de mercados Testeo en el mercado Marketing y ventas	Desarrollo del Trust Barometer, una medición que permite conocer el contexto nacional e internacional y su efecto en la gestión de las relaciones públicas.	Conversaciones periódicas con los clientes para conocer vacíos en la implementación de los servicios. Medición de satisfacción de los clientes.	Diseño de esquemas de medición de clima laboral, así como de las necesidades de los clientes en términos de innovación y creatividad.

Fuente: elaboración propia.

## 4. Resultados

A partir de la metodología anteriormente mencionada, y continuando con la fase de ejecución del documento, se procede a presentar el esquema de innovación diseñado para la compañía, con recomendaciones propias y resultantes del proceso consultor, así como de la revisión de la literatura que hizo parte del marco analítico de referencia.

### 4.1. Esquema organizacional

Como fue descrito al principio del documento, la oficina local de Edelman ha diseñado un organigrama circular que le permite evitar jerarquías entre las áreas y generar una mayor comunicación con sus integrantes. Dado a que es una estructura que técnicamente facilita la circulación de ideas y de información, es recomendable mantenerla con ciertos ajustes prácticos, basados en nuevos modelos y dinámicas que

influyen en el despliegue de un flujo de comunicación más orgánico y en línea con los objetivos estratégicos, del negocio y el nuevo departamento.

Si bien ciertas herramientas de creatividad eran implementadas en algunas áreas de la organización, su objetivo principal se centraba en el desarrollo propuestas comerciales más robustas para sus clientes. Parte de las recomendaciones que se comparten en este segmento del documento están relacionadas con la centralización de la gestión y la administración de todos los procesos, herramientas y protocolos relacionados con creatividad e innovación, basado en los siguientes principios:

- El nuevo rol se integrará al organigrama existente, centrado en el cliente y con canales abiertos de comunicación para todas las áreas. Contribuir a la generación de servicios que superen las expectativas del cliente y generen una ventaja competitiva.
- El responsable debe contar con experiencia en gestionar y administrar procesos de innovación, especialmente en pequeñas y medianas empresas que hacen parte del sector de consultoría. Es fundamental que comprenda las dinámicas de las estructuras de las nuevas compañías, conformadas principalmente por talento joven, ávido en la participación de desafíos y en la construcción de la empresa.
- Dado a que la innovación y la creatividad tradicionalmente ha estado distribuida entre todas las áreas. Aquellas personas que han participado en estos procesos podrán seguir teniendo un rol activo no solamente en el desarrollo del nuevo esquema, también estarán involucrados activamente en el fortalecimiento de los procesos, bajo la figura de *Innovation Buddies*. Es decir, de forma voluntaria y bajo un consentimiento explícito, aquellos empleados de la organización, de todas las áreas, que deseen ser parte del nuevo departamento pueden manifestar su intención al equipo directivo.

**Tabla 6. Descripción Innovation Buddy**

<b>¿Qué es un Innovation Buddy?</b>
Una figura creada en este caso particular para enmarcar las responsabilidades de aquellas personas pertenecientes a otras áreas pero que están interesadas en construir desde cero el nuevo departamento y generar valor al desarrollo de la organización.
Las responsabilidades de estas personas serán definidas por la figura responsable de la innovación, a partir de las prioridades descritas en este apartado del documento.

Como parte del fortalecimiento de la figura de *Innovation Buddy*, es fundamental que Edelman considere una serie de incentivos que hagan parte de la maduración y fortalecimiento del esquema, dentro de los que se puede considerar:

- Reconocimiento público dentro de la organización, por medio de menciones o premiaciones, por hacer parte del equipo que contribuye al crecimiento de la empresa.
- Consideración para la evaluación de desempeño del empleado, de acuerdo con las validaciones que realice el jefe de su área.
- Mayor participación en reuniones estratégicas y de planeación de la organización.
- Incentivos económicos por ideas o iniciativas que generen retorno en la inversión realizada por el área.

**Fuente:** elaboración propia.

#### 4.2. Objetivos del departamento

Para el diseño del área de innovación, y en línea con los resultados de la metodología implementada, se parte de un proceso de transformación interno de la empresa, para redundar en la gestión externa de la organización, especialmente en materia de diferenciación y competitividad.

Para el diseño del enfoque estratégico del área de innovación se consideraron los hallazgos obtenidos en la matriz cruzada con la visión de negocio (ver *Tabla 2*), lo que permite definir claramente tres grandes enfoques y objetivos que fueron desarrollados bajo la metodología SMART. La propuesta es la siguiente:

**Temática central:** Talento humano.

**Base:** actualmente la compañía no cuenta con una medición en cultura, solamente una encuesta de satisfacción laboral que se lleva a nivel global. El promedio de Latam fue de 8,4% y en Colombia 8,6% durante el último año.

**Objetivo:** Aumentar en 5 puntos porcentuales la satisfacción laboral de la compañía, generando un entorno propio para la innovación y la creatividad de la empresa y reduciendo en mínimos históricos la deserción de los empleados de manera voluntaria.

**Temática central:** Estrategia de negocio.

**Base:** Retención por completo de todos los clientes actuales en la firma, impactar el crecimiento. Mantener la satisfacción de los clientes.

**Objetivo:** Mantener en un 95% la base de los clientes actuales en la compañía durante 2022, generando una amplia satisfacción por medio de estrategia y acciones creativas y un equipo abierto a la innovación.

**Objetivo:** Diversificar la base de clientes durante 2022, hacia nuevos sectores como consumo masivo.

**Temática central:** Creatividad.

**Base:** actualmente la compañía no mide de ninguna forma la gestión de la creatividad en las compañías.

**Objetivo:** Integrar la creatividad y la innovación como una de las razones que generar retención y satisfacción laboral de los empleados en Edelman, como parte de los estudios y análisis de satisfacción laboral que se generen durante 2022.

Así, el nuevo departamento contará un norte trazado para este primer año de diseño e implementación, que debe articularse con un sólido plan de trabajo para los meses iniciales que será descrito en los siguientes puntos.

#### 4.3. Alcance del responsable de innovación y el área

Si bien existe una estructura básica en innovación anteriormente descrita que debe sumarse al esquema organizacional de Edelman, es imprescindible detallar su alcance para facilitar la implementación. Para esto, se recogieron los fundamentos obtenidos durante el proceso metodológico para establecer prioridades y generar una hoja de ruta para el nuevo responsable y área. En este sentido, se sugieren tres grandes caminos o verticales que despliegan y reúnen el campo de acción del departamento: i) orientación estratégica para el negocio, ii) estandarización de procesos de creatividad e innovación, iii) comunicación y cultura organizacional para la promoción de la innovación.

Con el propósito de generar mayor claridad acerca de cada una de las aristas, se proporcionan a continuación definiciones y un bosquejo de actividades que resultaron del proceso metodológico.

**Tabla 7.** Descripción de actividades y alcance

EJE	DEFINICIÓN	ACTIVIDADES
-----	------------	-------------

Orientación estratégica para el negocio.	Proveer soporte estratégico a las definiciones del negocio, insertando nueva metodología y herramientas a los procesos de planeación. Proveer soporte para la solución de los desafíos prioritarios y estructurales de la organización.	Participación en los comités estratégicos de la empresa, diseñar espacios periódicos de revisión de indicadores del negocio y planeación (trimestralmente), acompañar a la gerente general y equipo directivo en la toma de decisiones, aterrizar y adaptar indicaciones estratégicas de casa matriz.
Estandarización de procesos de creatividad e innovación.	Estructurar un esquema para el desarrollo y la promoción de la creatividad y de la innovación dentro de la organización. Estandarizar herramientas actuales, desarrollar metodología y generar espacios de socialización.	Diseñar un inventario de herramientas de creatividad para su fortalecimiento, crear un sistema de políticas y recomendaciones para el diseño, construir un repositorio de ideas para consulta de toda la organización.
Comunicación y cultura organizacional para la promoción de la innovación.	Generar un esquema de comunicación permanente dentro de la organización para fortalecer el desarrollo de ideas y el fortalecimiento de la cultura innovadora. Incidir en el desarrollo de políticas internas de recursos humanos y bienestar, para fomentar la retención y generar mayor empatía y sentido de pertenencia hacia la organización.	Reestructuración de las reuniones y los espacios grupales y de socialización, creación de desafíos y dinámicas para abordar los principales desafíos del negocio, estructuración de esquema de incentivos para la participación de los empleados.

**Fuente:** elaboración propia.

Para el óptimo seguimiento de estas actividades, es recomendable diseñar y gestionar espacios periódicos de socialización con los demás interesados internos para evaluar el diseño y la implementación de las acciones, así como las prioridades para el próximo periodo de tiempo. Inicialmente, y como parte de este documento, se diseñó un Diagrama de Gantt (ver *Anexo 6*) a partir de las actividades resultantes y cada una de las fases en la que se encuentran (maduración, reformulación e instauración) con tiempos estimados.

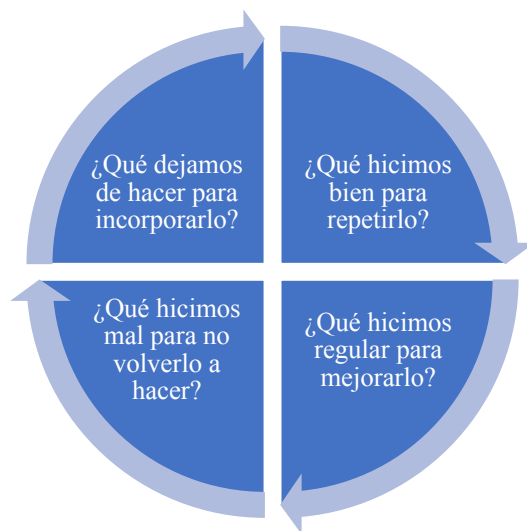
La figura para los espacios de socialización puede ser creada en forma de Comité de Innovación, al que deberán estar invitados los directivos de la organización, cabezas de cada una de las áreas, y las personas que voluntariamente están participando como *Innovation Buddies*. Durante el comité se realizarán seguimiento a las acciones y cronograma por medio del diagrama de Gantt diseñado. Al finalizar, el responsable del área diseñará un documento de seguimiento con tareas, y modificaciones resultantes del espacio.

De acuerdo con el flujo de trabajo, el Comité puede reunirse quincenalmente o una vez al mes y será convocado por la persona responsable de la innovación en la organización.

#### 4.4. Aprendizaje y medición

Esta es la fase final de la metodología CREA descrita anteriormente, cuyo enfoque central está en la evaluación y la reformulación del esquema descrito en el documento, en caso de que los resultados no sean satisfactorios para la compañía. En este sentido, se recomienda implementar una serie de preguntas obtenidas a partir del método Kaizen para la mejora continua. Con pequeños pasos y análisis, este mecanismo permitirá realizar los ajustes que sean necesarios en el esquema actual y evolucionar su implementación para tener resultados más alineados al negocio y sus desafíos (Maurer, 2014). Igualmente, en caso de que lo permitan los análisis internos, es recomendable realizar un evaluaciones de Retorno de la Inversión (ROI) en innovación, que resulta de dividir la inversión total realizada en el diseño y la implementación de modelo, por los ingresos totales adicionales del negocio, una vez comienza su ejecución.

**Ilustración 4.** *Herramienta para la mejora continua*



Fuente: (Maurer, 2014)

#### 4.5. Resumen del proceso metodológico

Con el propósito de simplificar el proceso y la metodología desarrollada e implementada como parte del presente documento, es pertinente entregar un esquema sencillo que facilite, a forma de hoja de ruta, la creación y aplicación del nuevo departamento, así como los procesos internos de creatividad y desarrollo de ideas.

Cada herramienta utilizada, como parte de la metodología CREA, contribuyó a desarrollar las bases para cada uno de los resultados obtenidos en el proceso de creación del departamento de innovación

**Tabla 8. Resumen de la metodología**

ETAPA	HERRAMIENTA UTILIZADA	RESULTADO
<b>Creación y conformación</b>	Definición del reto para la organización	Lluvia de ideas para desarrollar los fundamentos del departamento
	Condensar los principales hallazgos en líneas estratégicas del negocio	Objetivos estratégicos del área.
	Cruzar las áreas afines para encontrar puntos en común y conformar equipo	Conformación del nuevo equipo. Encontrar actividades similares que el área realice. Surgieron iniciativas como los <i>Innovation Buddies</i> .
<b>Recopilación</b>	Esquema de priorización de responsabilidades con equipo de trabajo	Dentro de todas las tareas que puede tener el área de innovación se definieron los tres grandes grupos que debe abordar en un principio.
<b>Ejecución</b> <i>Todos los entregables de la columna de resultados, también hacen parte de esta fase.</i>	Etapa de cada responsabilidad (maduración, reformulación, instauración) para estimar un tiempo de ejecución.	Dentro de los grandes grupos anteriormente definidos, se tiene claridad del tiempo que tomará la ejecución de cada una de las tareas, dependiendo de la fase en que se encuentren: toca reformularlas, crearlas desde cero, o fortalecer una actividad que ya está en etapa avanzada.
<b>Aprendizaje y medición</b>	¿Qué hicimos bien para repetirlo? ¿Qué hicimos regular para mejorarlo? ¿Qué hicimos mal para no volverlo a hacer? ¿Qué dejamos de hacer para incorporarlo?	Mejora continua del modelo.

**Fuente:** elaboración propia

## 5. Conclusiones y recomendaciones

A partir del marco de referencia, análisis e inmersión dentro de la compañía, existen unos puntos relevantes para resaltar como parte del ejercicio y que definitivamente pueden generar importantes contribuciones en el sostenimiento, maduración y fortalecimiento del nuevo departamento de innovación de la compañía.

- En términos generales, las agencias de comunicaciones y relaciones públicas, tanto a nivel nacional e internacional, están en una etapa muy incipiente en la generación de espacios y esquemas de innovación dentro de las empresas. Aquellas que hicieron parte de este análisis, y que tienen el mayor impacto en términos de generación de ingresos, se enfocan principalmente en desarrollar herramientas de creatividad, más no en fortalecer la organización desde el interior para tener un mayor impacto estratégico en el negocio y en



el fortalecimiento del talento. Ser pioneros en esta dinámica puede representar grandes oportunidades para el proceso de crecimiento en el que se encuentra Edelman.

- Para el caso particular de Colombia, se observa que aquellas agencias de relaciones públicas que cada vez más tienen un enfoque creativo están, de igual forma, encabezando los listados de mayores ingresos. No obstante, una dificultad transversal es la retención del talento, pues los competidores suelen ser bastante agresivos con sus estrategias de reclutamiento. Esto significa que tener un enfoque en este último aspecto podría representar un gran diferencial en el sector nacional.
- De acuerdo con la literatura y fuentes consultadas, la innovación debe estar soportada en una cultura organizacional sana, que dentro de sus dinámicas promueva y celebre la creatividad e, inclusive, los errores como sistema de aprendizaje y experiencia. Desarrollar en conjunto, implementar, aprender y ajustar hace parte del esquema que debe quedar inmerso dentro de la organización.
- El diseño de una estructura de innovación para la organización no debe ser sinónimo de completa disrupción y reestructuración. Es, de hecho, un motivo para generar mayor colaboración, comunicación y sentido de pertenencia hacia la organización. Es por este motivo que está basado principalmente en las personas que hacen parte de la empresa y su desarrollo.
- El esquema de innovación debe estar completamente alineado con los objetivos estratégicos del negocio. No se puede percibir como una añadidura y una dinámica accesorio. Por esta razón, la visión estratégica de la organización siempre estuvo inmersa como parte del proceso metodológico de este documento de consultoría.
- De acuerdo con el modelo planetado, es fundamental seguir contando con la participación de todos los departamentos, y personas de diferentes cargos dentro de la organización, para la construcción de las nuevas dinámicas de innovación y creatividad. En la medida en la que se mantenga involucrada a toda la compañía, no solamente se tendrá un impacto positivo en el crecimiento, sino que sus empleados se sentirán más partícipes en la construcción de la empresa en que trabajan.
- Dentro de los ejercicios de planeación que se realicen semestralmente, es fundamental volver a revisar el alcance del área de innovación y ajustarlo de acuerdo con las necesidades de la compañía. El departamento de innovación debe adaptarse rápidamente a las dinámicas

internas y externas que se presenten a lo largo del año, por lo tanto la medición constante es fundamental para su desarrollo.

- Es muy importante fortalecer el esquema de medición dentro empresa, por lo tanto se sugiere realizar análisis más robustos y acertados alrededor de la cultura organizacional, expectativas de los empleados y proyecciones. Así se podrá generar una mejor adaptación del plan de innovación para los meses siguientes.
- Como fue descrito en el marco de referencia, el equipo directivo debe estar completamente presente a lo largo de la implementación del departamento de innovación. En esta medida, esta visión será fácilmente replicada en el resto de las áreas y comenzará a sentirse como parte de la identidad de la empresa.
- El nuevo departamento llevará al Comité de Presidencia sus proyectos donde se realizará el seguimiento respectivo de los proyectos , a partir del retorno que se genera para la compañía.



## 6. Bibliografía

Edelman. (8 de noviembre de 2021). *Sobre nosotros*. Obtenido de Página web Edelman Latinoamérica: <https://www.edelman.lat/sobre-nosotros>

Edelman. (28 de septiembre de 2018). *Who was Dan Edelman?* Obtenido de Edelman Global página web: <https://www.edelman.com/post/who-was-dan-edelman>

Edelman. (8 de noviembre de 2021). *Filosofía, misión y valores*. Obtenido de Edelman España: <https://www.edelman.com.es/filosofia>

Edelman. (8 de noviembre de 2021). *Bogotá*. Obtenido de Edelman América Latina página web: <https://www.edelman.lat/oficinas/bogota>

Latin Spots. (8 de diciembre de 2020). *Noticias*. Obtenido de Latin Spots página web: <http://www.latinspots.com/sp/noticias/detalle/56231/juanita-barrios-fue-nombrada-gerente-general-de-edelman-colombia>

Edelman. (9 de noviembre de 2021). *Our history*. Obtenido de Edelman global página web: <https://www.edelman.com/about-us/our-history>

Falconi, T. M. (2006). *How big is public relations (and why does it matter)? The economic impact of our profession*. New York: Institute for Public Relations.

Barnes Reports. (2021). *2022 U.S. Public Relations Industry & Market report*. Barnes Reports.

McCorkindale, T., & DiStaso, M. W. (2013). *The Power of Social Media and Its influence on Corporate Reputation*. En C. E. Carrol, *The Handbook of Communication and Corporate Reputation*. Wiley-Blackwell.

Chart, P. M. (2015). *Putting citizens at the heart of public relations*. En S. Waddington, *Chartered Public Relations : Lessons From Expert Practitioners*.

Mccann Worldgroup. (diciembre de 2021). *Expertise*. Obtenido de Mccann Worldgroup: <https://www.mccannworldgroup.com/expertise>

Revista P&M. (2021). *Ranking de las 300 empresas de la comunicación*. Revista P&M.

Chart, M. A. (2015). *Death or rebirth? A digital future for PR*. En S. Waddington, *Chartered Public Relations : Lessons From Expert Practitioners*.

Semana. (8 de diciembre de 2021). *Medios*. Obtenido de Revista Semana: <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-difícil-momento-financiero-de-los-medios-de-comunicacion-en-colombia-en-el-2020/202136/>



- Celedón, N. (9 de julio de 2020). *Silla Nacional*. Obtenido de La Silla Vacía: <https://www.lasillavacia.com/historias/silla-nacional/el-covid-acelero-la-crisis-de-el-espectador-pero-viene-de-antes>
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*.
- The Economist. (18 de Abril de 2020). *Media and covid-19*. Obtenido de The Economist: <https://www.economist.com/britain/2020/04/18/the-newspaper-industry-is-taking-a-battering>
- Heath, R. L. (2013). *Encyclopedia of Public Relations*. Osage reference.
- Revista P&M. (2021). Ranking de las 300 empresas de la comunicación. *Revista P&M*, 58.
- Bashir, M., & Fedorova, M. (2014). Conglomeration among the top American public relations agency: a case of study. *Public Relations Review*, 762-771.
- Media, P. (2021). *Global Top 250 PR Agency Ranking 2021*. Obtenido de PRovoke Media: <https://www.provokemedia.com/ranking-and-data/global-pr-agency-rankings/2021-pr-agency-rankings/top-250>
- Cocco, J., & Quttainah, M. A. (2015). Creativity Versus Innovativeness: Exploring the Differences between the Two Constructs May Lead to Greater Innovation in Large Firms. *International Journal of Business and Management*, 83-93.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 123-167.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 493 - 502.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 1323-1229.
- Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications.
- Ducker, P. F. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*.
- Johnson, M. W. (November de 2010). The Role of the Chief Innovation Officer. *Bloomberg*.



- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, pág. 21.47.
- Khazanchi, S., Lewis, M., & Boyer, K. (13 de november de 2006). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, págs. 871-884.
- Beswick, C., Bishop, D., & Geraghty, J. (2015). *Building a Culture of Innovation: A practical Framework for Placing Innovation at the Core of Your Business*. KoganPage.
- Gorzelany, J., Gorzelany–Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organisation’s culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness. *Plos One*, 1-21.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, 37-56.
- Isaacs, K., & Ancona, D. (2019). 3 Ways to Build a Culture of Collaborative Innovation. *Harvard Business Review*.

**7. Anexos**

**Anexo 1. Esquema comparativo a nivel internacional**

	<b>EDELMAN</b>	<b>WEBER SHANDWICK</b>	<b>BCW</b>	<b>FLEISHMAN HILLARD</b>	<b>KETCHUM</b>
<b>INGRESOS<sup>2</sup></b>	840,022,000	820,000,000	715,000,000	615,000,000	5000,000,000
<b>EXPANSIÓN</b>	Más de 60 oficinas en Canadá, Estados Unidos, América Latina, Europa, Medio Oriente, África y Asia Pacífico.	Oficinas en 67 ciudades en América, Asia Pacífico, Europa y África.	Presencia en 37 países de América Latina, Norteamérica, África, Europa, Oriente Medio y Asia con oficinas en cada uno.	Si bien cuenta con alcance en Norteamérica, Centroamérica, Suramérica, Europa, Medio Oriente, África y Asia Pacífico es por medio de aliados, no de oficinas directas. Las oficinas directamente de la compañía están principalmente en Estados Unidos y Europa.	Presencia en 70 países de África, Europa, Asia Pacífico, América Latina, Oriente Medio y Norteamérica.
<b>INNOVACIÓN</b>	Creación de B2B Innovation Hub en Chicago, solamente brinda servicios para Estados Unidos. No involucra acciones de cultura interna, está más enfocado en creatividad.	Pertencen al grupo global de marketing y creatividad Mcann Erickson, destacado por su línea de publicidad. La visión en innovación de este grupo tiene tres programas: 1) Humatech: proceso de creatividad para la compañía que involucra sesiones de inspiración, ideación y prototipado. 2) Consejo de Innovación: un equipo aleatorio e interdisciplinar de la compañía que involucra a miembros externos, clientes y empleados. 3) Inteligencia integrada: sistemas de monitoreo, data, e información de tendencias.  Cuenta con un Chief Innovation Officer que lidera las acciones anteriormente mencionadas.	Su visión en innovación está más centrada en la implementación y el uso de tecnología para el monitoreo de tendencias y la obtención de información.  Cuentan con una herramienta llamada BCW Neurolab, para hacer ejercicios de entendimiento de los comportamientos de los consumidores.  Cuenta con un Chief Innovation Officer para la administración de las herramientas anteriormente mencionadas.	No cuentan con procesos de innovación identificables, más herramientas de creatividad interna para el desarrollo de propuestas.	Como parte de su estrategia, permanentemente están monitoreando tendencias para generar recomendaciones a sus clientes y diseñar nuevas herramientas.
<b>ESTRUCTURA</b>	Client Centric. A parte de los vicepresidentes de cada área, trata de no tener estructuras jerárquicas en la línea de mando. Existen rangos de salarios distintos dependiendo de la experiencia.	Esquema tradicional segmentado y organizado por áreas. Cada región cuenta con un CEO que lidera las estrategias locales. En la actualidad Cris Perry se desempeña como Chief Innovation Officer, cuyo rol se centra en traducir tendencias en oportunidades comerciales.  Y Tom Beckan, como Chief Creative Officer, cuyo rol se centra en el Desarrollo de esquemas de	Esquema tradicional segmentado por áreas. No obstante, a diferencia de las demás empresas, tiene cargos bastante particulares como líderes en cultura, e inclusión.  Chad Latz actualmente se desempeña como el Chief Innovation Officer de la empresa, quien es el encargado de inspirar la creación de nuevas oportunidades con sus	Estructura tradicional, no cuenta actualmente con un responsable de innovación en la compañía.	No se cuenta con información sobre la estructura corporativa de la compañía.

<sup>2</sup> Cifras del 2020, en dólares.



		<p>creatividad para crear planes 360 a sus clientes.</p>	<p>clientes, especialmente a través de la digitalización de procesos, redes sociales y estrategias de <i>engagement</i> hacia sus públicos.</p> <p>Fede García se desempeña como el Chief Creative Officer a nivel global, cuyo rol se centra en el desarrollo de herramientas para fomentar la creatividad en la organización.</p>		
--	--	--	---	--	--

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 2. Cuestionario para focus group del sector

### Información general

- ¿En qué empresas o agencias de comunicación ha trabajado anteriormente?
- ¿En qué lugares de Colombia opera actualmente esta empresa?
- ¿Tiene oficinas en otras ciudades?
- ¿Conoce usted la operación que tiene la empresa en otros países?
- ¿Existe comunicación entre la oficina local y los demás países?

### Desafíos de las empresas

- ¿Considera usted que el resto de la compañía tenía claridad de la visión estratégica de la empresa?
- ¿Considera usted que el resto de la organización tenía visibilidad de la visión estratégica de la compañía?
- ¿Los líderes de la organización comunicaban los principales desafíos de la empresa y los transmitían al resto de la empresa?
- ¿Desde su rol usted se sintió partícipe de la generación de soluciones para abordar los principales retos de la compañía?
- ¿Cuáles cree usted que eran los principales retos que tenía la compañía mientras usted perteneció a ella?
- ¿Cuál cree que ha sido la clave de la empresa para tener el posicionamiento que tiene en las clasificaciones por ingresos?

### Cultura de innovación y creatividad

- ¿Cómo describirían ustedes la cultura corporativa de estas compañías?
- ¿Sienten que la cultura corporativa de estas empresas es propicia para el desarrollo de nuevos productos y servicios?
- ¿Considera usted que esta empresa que describe desarrolla servicios nuevos de forma reiterada?
- ¿Conoce usted cuál era el proceso para el desarrollo de estos nuevos servicios?
- ¿Alguna vez la invitaron a participar en el desarrollo de servicios?
- ¿Considera que los procesos estaban más dirigidos a la creatividad?
- ¿Usted conoce la diferencia entre innovación y creatividad?
- ¿En la empresa que describe actualmente existen algunas herramientas de creatividad? Descríbalas.
- ¿Por qué considera que existe esta visión de la innovación y creatividad en las agencias de relaciones públicas?
- ¿Cree usted que las empresas que tienen más herramientas de creatividad, las ha llevado a ser más exitosas en el entorno?
- ¿Cree usted que un esquema de innovación contribuye a generar una mayor ventaja en el entorno competitivo?

### Anexo 3. Esquema a nivel nacional

	DATTIS	FTI CONSULTING	SECNEWGATE	LLYC
EXPANSIÓN	Es una agencia independiente, nacida en Colombia. Recientemente anunció planes para expandir sus operaciones por la Región Andina, con empleados directamente contratados por la firma. Anteriormente, cuando un cliente necesitaba gestión en Perú o en Ecuador, se hacía a través de aliados locales o tercerización. En Colombia tiene oficinas en Medellín y Bogotá.	Es una firma global de consultoría, con presencial en Colombia desde hace aproximadamente 15 años. Cuenta con diferentes servicios relacionados con la gestión de crisis, asuntos públicos y comunicación corporativa.  Para su gestión internacional se basa en sus oficinas y aliados con presencia en más de 28 países.	Hace parte de un grupo de agencias independientes. Anteriormente conocida como Newlink Comunicaciones Estratégicas, la firma fue adquirida por SEC Spa, una agencia de comunicaciones italiana.  Si bien el grupo es internacional, la firma tiene independencia local, con un equipo de liderazgo colombiano. En cuanto a planes de expansión, tal vez existen oportunidades para seguir fortaleciendo las áreas actuales o profundizar en nuevos negocios.	Es una firma internacional con presencia en aproximadamente 12 países. Para el caso de Colombia, particularmente existe una amplia integración entre los mercados de la Región Andina, ya que están bajo un mismo equipo de liderazgos. Existen clientes que son contratados para gestionar sus relaciones públicas a nivel regional.
INNOVACIÓN	Recientemente creó un área de innovación con un director encargado. También cuentan con un director creativo para robustecer los planes y las estrategias hacia sus clientes.	Procesos básicos de creatividad para el desarrollo de propuestas creativas. Cuenta con un equipo de comunicación visual que diseña las piezas, presentaciones y demás entregables al resto de las áreas.	La agencia cuenta con un área denominada Factory, que es básicamente un equipo creativo que diseña propuestas para sus clientes. A diferencia de las otras firmas, esta compañía tiene servicios que requieren un poco más de creatividad, como el desarrollo de acciones BTL.	En este momento se está construyendo un equipo de creatividad conformado por personas de diferentes mercados, para convertirse en una aceleradora de nuevos proyectos. Es una iniciativa que hasta el momento se está diseñando.



<b>ESTRUCTURA</b>	Cuenta con un esquema tradicional, segmentado por áreas. El equipo creativo y de innovación es completamente transversal al resto de departamentos.	Esquema tradicional y jerárquico con gerentes que lideran cada una de las áreas de practicas.	La estructura es bastante tradicional, con una fuerte presencia del equipo de liderazgo.	Estructura tradicional, muy similar a las demás agencias. La agencia está dividida por áreas de práctica, cada una con su respectivo líder.
-------------------	---	---	--	---

Fuente: elaboración propia.

#### Anexo 4. Cuestionario entrevistas a profundidad

##### Entorno competitivo y oferta comercial

- ¿Cuáles considera usted que son los principales competidores de la organización?
- ¿Qué considera que tiene Edelman que puede representar una ventaja competitiva frente a las demás empresas?
- ¿Cuál considera que es la posición que tiene actualmente Edelman en comparación con las otras empresas del sector?
- ¿Cuáles considera que son los principales atributos de la organización?
- ¿Cuáles considera usted que son los principales desafíos para ganar una mayor ventaja en la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles considera que son los aspectos que tienen sus competidores que los han llevado a tener una mayor ventaja competitiva?
- ¿Cuál es la oferta que ustedes actualmente tienen para sus clientes?
- ¿Por qué considera que sus clientes actuales los prefieren sobre otras empresas de la industria?
- ¿Cree que los servicios que ustedes ofrecen son significativamente diferentes a los de otras empresas del sector?

##### Estructura organizacional y cultura corporativa

- ¿Cómo está compuesto actualmente el organigrama de Edelman y cuál es el propósito detrás?
- ¿Cuáles son las líneas de negocio que actualmente tiene la compañía?
- ¿Cómo describiría actualmente la cultura corporativa de la empresa?
- ¿Existen actualmente herramientas de medición de la cultura corporativa de la empresa?
- ¿Considera usted que la cultura corporativa es uno de los principales atributos que tiene la empresa?
- ¿Qué iniciativas actuales usted considera que tienen para el fortalecimiento de la cultura corporativa?

- ¿Cuáles cree que son los principales desafíos que tienen en la actualidad para generar una mejor cultura corporativa?
- ¿Cree usted que la comunicación entre las áreas es uno de los principales atributos de la empresa?

### **Sostenibilidad, visión estratégica y de negocio**

- ¿Cuáles son los procesos de planeación estratégica que actualmente tiene la empresa?
- ¿De qué manera está involucrado el resto del equipo en estos procesos?
- ¿Cuáles son las reuniones o espacios que en la actualidad ustedes tienen como parte de sus procesos de planeación estratégica?
- ¿Qué tan recurrentes son estos procesos?
- ¿Cuáles son los pilares en la visión estratégica de la empresa para este año?
- ¿Qué rol desempeña en este aspecto el talento?
- ¿Quién se encarga actualmente de dar línea estratégica en la empresa?
- ¿Cómo la visión local está articulada con la visión internacional?
- ¿Dónde queda plasmada la estrategia?
- ¿Cómo se hace seguimiento al cumplimiento de esta?
- ¿Cuáles son los principales indicadores que tiene la empresa?
- ¿Qué metodologías utilizan para medir el éxito de la estrategia?

### **Innovación y creatividad**

- ¿Cuál considera usted que es la visión que tiene la empresa en términos de innovación?
- ¿Cree que existe claridad entre las diferencias existentes en innovación y creatividad?
- ¿Cuáles son los procesos o herramientas que ustedes tienen actualmente?
- ¿Cómo cree que internamente se propicia una cultura más innovadora?
- ¿Cuáles cree que son los principales desafíos que se presentan en innovación?
- ¿Cuáles cree que son las principales barreras para desarrollar una cultura más innovadora en Colombia?
- ¿En qué aspectos considera usted que puede contribuir la innovación?
- De acuerdo con las áreas que actualmente tiene la empresa, por favor describa cuáles tienen algunas de las siguientes características o procesos tradicionales en innovación



Categoría	Áreas o responsabilidades
Aportes	Personas Recursos financieros y físicos Herramientas
Gestión del conocimiento	Generación de ideas Repositorio de conocimiento Flows de información
Estrategia de innovación	Orientación estratégica Liderazgo estratégico
Organización y cultura	Cultura Estructura
Gestión del portafolio y proyectos	Balance de riesgo y retorno Optimización Eficiencia y herramientas Comunicaciones y colaboración
Comercialización	Investigación de mercados Testeo en el mercado Marketing y ventas

- Por favor, califique en nivel de prioridad las siguientes responsabilidades en caso de que

existiera un área de innovación y creatividad en la empresa, de acuerdo con los lineamientos estratégicos y del negocio. También agregue cualquier actividad adicional que considera que es necesaria.

RESPONSABILIDAD	ANEXOS	People	Profit	Projection	Resultados
Personas Recursos financieros y físicos Herramientas					
Generación de ideas Repositorio de conocimiento Flows de información					
Orientación estratégica Liderazgo estratégico					
Cultura Estructura					
Balance de riesgo y retorno Optimización Eficiencia y herramientas Comunicaciones y colaboración					
Investigación de mercados Testeo en el mercado Marketing y ventas					



**Anexo 5. Matriz FODA cruzada**

<b>MATRIZ FODA CRUZADO</b>					
		<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidad</b>	
		F1	Recientemente se creó un equipo de diseño y comunicación visual que provee apoyo a otros países de la región.	D1	No existen herramientas y procesos de creatividad estandarizados, tampoco tienen un equipo único de creatividad. La persona encargada es la directora de los temas digitales.
		F2	En términos de negocio está en un momento muy positivo, el número de personas contratadas pasó de 38 en 2019 a 95 en enero de 2020.	D2	A1 ser una empresa global, son fundamentales las definiciones que se toman a nivel internacional en cuanto a la estructura de la empresa local.
		F3	Es un equipo motivado y que orgánicamente tiene ideas creativas. Su sentido de pertenencia hacia la compañía es bastante alto, especialmente desde la llegada de la última Gerente General.	D3	La llegada de nuevas personas durante la pandemia no ha permitido una integración completa de los equipos, a pesar de algunas acciones que ha hecho la empresa.
		F4	Permanentemente se desarrolla conocimiento local, a través de una medición que se llama el Trust Barometer.	D4	Si bien existe una narrativa clara para cautivar a los clientes, en términos reales los servicios que se ofrecen suelen ser muy parecidos. Es muy importante el <i>networking</i> y las recomendaciones de otros clientes.
		F5	Han desarrollado una gran fortaleza como agencia de comunicación de marca, especialmente en tecnología.	D5	Si bien a nivel global se vive una cultura más afín a la creatividad, todavía no ha llegado a vivirse del todo localmente.
		F6	El equipo de liderazgo reconoce la creatividad e innovación como un factor relevante para el crecimiento del negocio.	D6	
<b>Oportunidades</b>		<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>	
O1	Externalidades como la pandemia hicieron evidente la necesidad de tener un mayor manejo de crisis en las empresas y administrar sus comunicaciones.	F1, F6, O3	E1 – Generar un taskforce que involucre el nuevo equipo de diseño, para dar el siguiente paso y crear una unidad de creatividad que puedan ser ofrecida como un servicio en Colombia.	D1, D3, D4, D5, O1 O3	E4 – Es fundamental tener un responsable para la gestión de la innovación, que se encargue de administrar los procesos creativos y de innovación, así como fomentar una cultura que abrace el cambio.
O2	Cada vez más agencias globales están unificando sus equipos de comunicación a nivel regional, lo que genera oportunidades para las agencias internacionales.	F2, F6O3	E2 – Iniciar mediciones de clima laboral y cultura corporativa que le permitan a la compañía comunicar su impacto hacia los empleados y las acciones que los mantienen motivados.	D3, O3,O5	E5- La creación de un área de innovación también podría facilitar la integración entre las áreas y propiciar una cultura más enfocada en la inversión y la creatividad.
O3	Como parte de las licitaciones, explícitamente las empresas están solicitando equipos creativos que generen valor a los negocios.	F4, O4, O1	E3- Desarrollar una central de información a partir de las encuestas realizadas en el Trsut Barometer para generar mayor certidumbre alrededor de los cambios que se presentan para este año.		
O4	Las elecciones durante este año generar incertidumbre en las compañías, por lo tanto necesitan aliados que les ayuden a navegar en estos cambios.				
O5	Los nuevos talentos están buscando espacios sanos que generen desafíos y que les permitan tener libertad.				
<b>Amenazas</b>		<b>Estrategias FA</b>		<b>Estrategias DA</b>	
A1	Cada vez hay más competencia en el mercado, desde consultores individuales hasta agencias de comunicación independiente.	F1,F6, A1, A3, A5	E6 – Fortalecer el equipo de creatividad bajo una unidad más robusta que integre todas las acciones de innovación es fundamental para generar un mayor impacto en el mercado y una diferenciación.	D1, D3,D4, D5,A1, A3,A4, A5	E8 – Gestionar el impacto que genera la creatividad dentro de la compañía o en sus otros clientes. Medir la importancia de tener procesos creativos en el desarrollo de propuestas y la adquisición de nuevas empresas.
A2	Los medios cada vez más están rechazando a las agencias de comunicación para generar contenido orgánico.	F3, A4	E7 – Fortalecer las acciones de retención y mantener una alta la motivación dentro del equipo, a través de una estrategia de recursos humanos no solamente puede ser efectiva para la promoción de la creatividad, también es la oportunidad para generar mayor cercanía entre los equipos.	D5, A3	E9 – Desarrollar mecanismos para entender la importancia que tiene la innovación y la creatividad en los potenciales clientes y de esta manera abordar las mejores prácticas a nivel internacional.
A3	Los clientes pueden empezar a solicitar campañas creativas a agencias que se dedican exclusivamente a la creatividad y no a agencias de relaciones públicas.			D4,A3	E10 – Generar una propuesta que no solamente se limite a la creatividad, sino que integre otros aspectos como la cultura corporativa que puede repercutir en la atracción de clientes.
A4	Los competidores son más agresivos por buscar talento de otras agencias de comunicación.				
A5	Pérdida de clientes que son estructurales y clave para el negocio.				

Fuente: Elaboración propia

