Modelo de alineación de cultura organizacional con estrategia: Proyecto Cultura 360

Xiomara Andrea Ramírez Zapata

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas

Director del trabajo de Grado:

Carlos Gómez González

Universidad: Universidad Icesi

Facultad de Negocios y Economía

Santiago de Cali, Diciembre 2024

Contenido

1. Introducción....6
2. Definición del Problema....7
2.1. Hipótesis de Problema / Cliente....7
2.2. Validación del Problema....9
2.3. Análisis de Contexto....9
2.3.1. Análisis de la Industria....9
2.3.2. Análisis de Tendencias....9
2.4 Descripción del problema validado y su impacto....10
2. 5 Análisis de la Competencia....12
2.5.1. Panorama Competitivo....12
2.5.2. Comparación de Competidores....13
2.5.3. Ventaja Competitiva....14
3. Definición del Cliente y/o Usuarios....14
3.1. Descripción del Adoptador Temprano y/o Usuarios....15
4. Definición de Mercado....15
4.1. Mercado Total (TAM)....15
4.2. Mercado Disponible (SAM)....16
4.3. Mercado Objetivo (SOM)....16
5. Diseño de la Solución....17
6. Análisis de Alternativas Competitivas y Tendencias Tecnológicas....18
6.1. Priorización de las Funcionalidades....19
6.2. Roadmap de la Solución....19
6.3. Prototipado Rápido....20
6.4. Experimentación de la Solución....20
7. Diseño de la Propuesta de Valor....21
7.1. Mapa de Valor....21
7.3. Matriz de Valor....23
8. Business Model....23
8.1. Estrategia Go-to-Market / Canales....24

8.2. Modelo de Monetización y Fuentes de Ingresos 27
8.3. Relacionamiento del Cliente 29
8.4. Experimentación de la Oferta 30
8.5. Plan de Experimentación 30
9. Plan de Marketing 31
9.1 Desarrollo y Crecimiento 33
10. Infraestructura y aspectos legales y administrativos 35
10.1 Elementos operativos 35
10.2 Elementos administrativos 37
10.3 Aspectos legales y reglamentarios 38
11. Estados Financieros Proyectados 39
11.1 Flujo de Caja Proyectado: 39
Conclusiones 42
Referencias 43
Anexo 44

Resumen

Este proyecto se centra en la necesidad de alinear la cultura corporativa con la estrategia empresarial en organizaciones contemporáneas. A través de un enfoque innovador que combina experiencia y conceptos claves en psicología y administración, junto con tecnología avanzada, se busca desarrollar soluciones personalizadas que faciliten la transformación cultural. El proyecto aborda desafíos clave como la resistencia al cambio y la falta de comunicación, ofreciendo un modelo de intervención que promueve la cohesión, el compromiso y la adaptación organizacional en colaboradores.

Palabras Clave:

Cultura organizacional, consultoría, estrategia empresarial, resistencia al cambio.

Abstract:

This project focuses on the need to align corporate culture with business strategy in contemporary organizations. Through an innovative approach that combines key concepts and expertise in psychology and management, along with advanced technology, it aims to develop customized solutions that facilitate cultural transformation. The project addresses key challenges such as resistance to change and lack of communication, offering an intervention model that promotes cohesion, engagement, and organizational adaptability among employees.

Keywords: Organizational culture, consulting, business strategy, resistance to change.

1. Introducción

En el entorno empresarial actual, la alineación entre la cultura organizacional y la estrategia empresarial sigue convirtiéndose en un desafío crítico y, al mismo tiempo, una oportunidad para las organizaciones que buscan mantener su competitividad y relevancia en un mercado global dinámico. Este proyecto surge de la necesidad de abordar un problema recurrente: la desconexión entre los valores, principios, rituales y comportamientos promovidos por la empresa y las prácticas reales observadas en los equipos de trabajo.

Kotter y Cohen (2002) señalan que la cultura organizacional es un factor crítico en la implementación exitosa de cualquier cambio estratégico. Las organizaciones que no logran alinear su cultura con sus nuevas metas a menudo experimentan resistencia, baja moral y resultados deficientes.

La novedad del proyecto se basa en la creación de un marco de intervención que enfoca el diagnóstico y la recomendación, como también la implementación práctica de soluciones adaptadas a la organización, utilizando prototipos rápidos y experimentación para ajustar las estrategias en tiempo real. Este enfoque permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y garantizar una alineación continua entre su cultura y su estrategia.

Según Kotter (1996), hasta el 70% de las iniciativas de cambio organizacional fracasan, en gran parte debido a la falta de alineación y compromiso dentro de la organización. Esto subraya la importancia de la cohesión cultural en la implementación exitosa de cambios estratégicos.

Este proyecto se fundamenta en fuentes primarias obtenidas a través de encuestas y entrevistas con líderes empresariales, así como en fuentes secundarias que incluyen estudios de caso y literatura académica sobre transformación cultural y estrategia organizacional.

El proyecto responde a una necesidad crítica en el campo de la administración y la psicología organizacional, con un enfoque con resultados sostenibles para las organizaciones que buscan mejorar su competitividad a través de una cultura organizacional robusta y alineada.

2. Definición del Problema

Las empresas en procesos de transformación o implementación de nuevas estrategias enfrentan desafíos significativos relacionados con la alineación de su cultura organizacional con los nuevos objetivos estratégicos. La resistencia al cambio, una cultura obsoleta, y la falta de comunicación efectiva son obstáculos comunes que impiden que las organizaciones alcancen sus metas. Estos problemas impactan directamente en la moral y motivación de los empleados, la efectividad en la ejecución de estrategias y la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del mercado.

2.1. Hipótesis de Problema / Cliente

El problema clave que enfrentan las organizaciones es la desconexión entre la cultura organizacional existente y las nuevas estrategias empresariales, lo que genera resistencia al cambio y dificulta la implementación efectiva de las mismas. Por ello, se plantea la

hipótesis de que la intervención dirigida a alinear la cultura organizacional con los objetivos estratégicos puede reducir significativamente estos obstáculos, mejorando la eficiencia operativa y la cohesión interna.

Para ilustrar este problema, se puede evidenciar ejemplos concretos de empresas globales y colombianas que han enfrentado desafíos debido a esta desconexión:

Kodak: A pesar de ser pionera en la fotografía digital, Kodak no logró alinear su cultura organizacional, enfocada en la película tradicional, con la estrategia de innovación digital necesaria para competir en el nuevo mercado. Esto llevó a una resistencia interna significativa y eventualmente, a la bancarrota en 2012, demostrando cómo la falta de alineación cultural puede obstaculizar la adaptación estratégica (Lucas y Goh, 2009).

Coltejer: Una de las compañías textiles más emblemáticas de Colombia, enfrentó dificultades en la alineación de su cultura organizacional con la necesidad de innovar y adaptarse a los cambios del mercado global. La resistencia al cambio y una cultura organizacional centrada en procesos tradicionales contribuyeron a la pérdida de competitividad frente a competidores más ágiles y con una visión estratégica alineada con las tendencias del mercado (Vargas, 2015).

Carvajal: Carvajal, una empresa líder en soluciones de comunicación gráfica y tecnológica en Colombia, también ha tenido que enfrentar desafíos culturales al intentar alinearse con estrategias de digitalización y expansión global. La transición de una cultura centrada en productos impresos a una enfocada en soluciones digitales y sostenibles

presentó resistencia interna que dificultó su transformación organizacional (Martínez, 2018).

2.2. Validación del Problema

La validación del problema se ha realizado a través de entrevistas con directivos y líderes de recursos humanos, quienes han identificado una desconexión entre los valores organizacionales y las nuevas metas estratégicas. Además, el análisis de casos de éxito y fracaso en diversas organizaciones ha revelado que aquellas que priorizan la alineación cultural con la estrategia logran una mayor satisfacción y compromiso por parte de los empleados, lo que resulta en una ejecución más eficaz de las estrategias.

2.3. Análisis de Contexto

2.3.1. Análisis de la Industria

El sector de la consultoría en cultura organizacional está en crecimiento, impulsado por la creciente demanda de soluciones que permitan a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. La competencia en este sector incluye tanto grandes consultoras con un enfoque amplio en gestión humana como firmas especializadas en alineación cultural.

2.3.2. Análisis de Tendencias

Las tendencias actuales en el sector de la consultoría en cultura organizacional están siendo impulsadas por la rápida evolución tecnológica y los cambios en el entorno empresarial. La adopción de tecnologías emergentes está transformando la forma en que las organizaciones abordan la gestión de su cultura.

Algunas de las tendencias claves, por ejemplo, son las tecnologías SMAC (Social, Mobile, Analytics y Cloud) y DAR (Blockchain, Inteligencia Artificial y Realidad Extendida) las cuales están desempeñando un papel cada vez más importante en la gestión de la cultura organizacional.

Por otra parte, herramientas de análisis de datos y la inteligencia artificial permiten a las empresas recopilar y analizar grandes volúmenes de información sobre el clima laboral, la satisfacción de los empleados y la alineación con los valores organizacionales. Esto facilita la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas de manera más rápida y eficiente.

Las anteriores herramientas comprenden factores importantes a tener en cuenta en la transformación cultural, como la experiencia del empleado, diversidad e inclusión, sostenibilidad.

2.4 Descripción del problema validado y su impacto

El problema identificado y validado radica en la dificultad que enfrentan las organizaciones para alinear efectivamente su cultura organizacional con la estrategia corporativa. Esta falta de alineación afecta directamente el rendimiento, la cohesión del equipo y la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

El problema se valida a través de una encuesta realizada a 15 líderes y altos ejecutivos que comprenden directores de Gestión Humana y gerentes de diversas empresas como: Comfandi, Banco de Occidente, Banco W, Sura Eps, SOS, Icesi, magnexgroup, Arco, entre otros, cuyos resultados revelan múltiples desafíos. Entre los principales obstáculos

mencionados se encuentran la resistencia al cambio, la alta rotación de personal, la falta de claridad en la estrategia y la dificultad para desarrollar una identidad cultural unificada en organizaciones con múltiples locaciones o trabajo remoto.

El impacto de no abordar este problema es significativo, pues puede conducir a una menor predictibilidad en los proyectos, falta de compromiso por parte de los empleados, y un ambiente laboral desalineado que obstaculiza el logro de los objetivos organizacionales. La encuesta y entrevistas realizadas reflejan que una cultura organizacional alineada con la estrategia es vista como un catalizador para estandarizar procesos, mejorar el desempeño y fomentar un ambiente de trabajo cohesivo, que en última instancia potencia los resultados del negocio y mejora la retención del talento.

Hay una expectativa significativa de que una cultura organizacional fuerte apoyará la innovación y permitirá a la empresa adaptarse mejor a los cambios en el mercado. Esto subraya la necesidad de una cultura que no solo soporte la estrategia actual, sino que también sea flexible y evolutiva.

Además, las razones por las que las empresas buscarían una consultoría en cultura organizacional incluyen el deseo de mejorar la compaginación de los empleados, reducir la rotación, aumentar la innovación, y asegurar que la cultura organizacional apoye los cambios estratégicos en lugar de obstaculizarlos. La validación de esta necesidad refuerza la importancia de una intervención consultiva que ofrezca herramientas personalizadas para diagnosticar y mejorar la cultura organizacional, adaptándose a las características específicas y desafíos de cada empresa.

Las respuestas sugieren que existe una variabilidad significativa en cómo los empleados de diferentes niveles perciben y se comprometen con la estrategia. Esto indica una oportunidad para desarrollar programas específicos de coaching y formación para líderes, que puedan luego cascada a los equipos.

Se pudo observar con las personas entrevistadas y encuestadas que la mayoría de las organizaciones están en un proceso de transformación cultural o planean iniciar uno. Esto representa una oportunidad para posicionar la consultoría en cultura organizacional como un socio estratégico en estos procesos, ayudando a las empresas a gestionar de manera efectiva los cambios culturales y estratégicos.

Por lo tanto, la consultoría propuesta no solo aborda un problema real y validado, sino que también ofrece soluciones que están alineadas con las necesidades y expectativas del mercado, según lo evidenciado en la retroalimentación obtenida a través de esta encuesta.

2. 5 Análisis de la Competencia

2.5.1. Panorama Competitivo

Se pueden encontrar algunos actores competitivos que existen actualmente en el mercado colombiano. Empresas como McKinsey & Company, Deloitte y PwC ofrecen servicios integrales de consultoría en gestión humana, incluyendo la alineación cultural. Sin embargo, su enfoque suele ser más generalista y sus soluciones pueden resultar costosas y poco personalizadas para algunas organizaciones de mediano tamaño.

También, existen numerosas firmas especializadas en cultura organizacional, como Great Place to Work, que se enfocan en evaluar y mejorar el clima laboral; OCC Consulting, que ofrece herramientas de diagnóstico y análisis de la cultura organizacional;

y Caramelo Escaso, que se posiciona como una consultora integral en transformación cultural. Estas empresas suelen ofrecer soluciones más personalizadas y enfocadas en la cultura, pero pueden tener un alcance geográfico más limitado en el Valle del Cauca y sus valores, además de que pueden estar por encima del presupuesto estipulado.

Cada vez más startups y consultoras están surgiendo en el mercado, ofreciendo soluciones innovadoras y tecnológicas para la gestión de la cultura organizacional. Estas empresas aprovechan herramientas de análisis de datos, inteligencia artificial y plataformas digitales para ofrecer soluciones más personalizadas y ágiles, pero aún continúan con la oportunidad de seguirse posicionando y ganar mercado.

2.5.2. Comparación de Competidores

Cultura 360 se destaca por ofrecer una propuesta de valor diferenciada que la posiciona como una opción superior a sus competidores.

Se puede observar que grandes consultoras globales (McKinsey, Deloitte, PwC), Si bien estas empresas ofrecen una amplia gama de servicios y cuentan con un gran prestigio, sus soluciones suelen ser más generales y costosas, diseñadas para grandes corporaciones. Cultura 360, por su parte, se enfoca en las necesidades específicas de las empresas colombianas, especialmente las de mediano tamaño, ofreciendo soluciones más personalizadas y adaptadas a su presupuesto.

Por otra parte, firmas especializadas como Great Place to Work, OCC Consulting, Caramelo Escaso, entre otras, ofrecen soluciones más enfocadas en la cultura organizacional, pero suelen tener un alcance geográfico más limitado y sus precios pueden ser elevados. Cultura 360 combina la especialización en cultura organizacional con un

alcance geográfico más amplio en el Valle del Cauca y precios competitivos, lo que la convierte en una opción más accesible para un mayor número de empresas, con un alto enfoque en el cliente.

2.5.3. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Cultura 360 radica en su capacidad para proporcionar soluciones personalizadas y adaptativas, utilizando experiencia para tener soluciones a la medida, precio competitivo, equipo multidisciplinario, tecnologías innovadoras para analizar y ajustar la cultura organizacional. Además, el enfoque en la experiencia del cliente y el soporte continuo asegura relaciones a largo plazo y una alta satisfacción.

Cultura 360 va más allá de una simple evaluación de la cultura organizacional, tiene un enfoque holístico que ofrece una integralidad que abarca desde el diagnóstico y la planificación, hasta la implementación y el seguimiento de las acciones, asegurando una transformación cultural sostenible a largo plazo. Además de ofrecer soluciones puntuales, Cultura 360 se enfoca en desarrollar las capacidades internas de las organizaciones para que puedan gestionar su propia cultura de manera autónoma en el futuro.

Cuenta con una red de expertos en diversas disciplinas, como psicología organizacional, sociología, antropología y diseño, lo que garantiza una visión multidisciplinaria y un abordaje integral de los desafíos culturales.

3. Definición del Cliente y/o Usuarios

El éxito de una consultoría en cultura organizacional depende en gran medida de la correcta identificación y comprensión de sus clientes y usuarios. En este caso, Cultura 360

se enfoca en empresas medianas y grandes que están en procesos de cambio estratégico, ya sea por expansión, reestructuración o adaptación a nuevas condiciones del mercado.

3.1. Descripción del Adoptador Temprano y/o Usuarios

El adoptador temprano de Cultura 360 son los directores de recursos humanos, y líderes de transformación en organizaciones que han identificado la necesidad de alinear su cultura organizacional con sus nuevas estrategias. Estos líderes suelen estar conscientes de los retos que conlleva la resistencia al cambio y buscan soluciones innovadoras que les permitan superar estos desafíos. Además, estos adoptadores están dispuestos a implementar nuevas herramientas que faciliten la medición y gestión de la cultura organizacional.

4. Definición de Mercado

La definición del mercado es un paso crucial para determinar el alcance y el impacto potencial de Cultura 360. Este análisis se centra en la identificación del mercado total, el mercado disponible y el mercado objetivo, lo cual permitirá una planificación estratégica más precisa.

4.1. Mercado Total (TAM)

El mercado total direccionable (TAM) para Cultura 360 abarca todas las organizaciones en Latinoamérica, tanto medianas como grandes, que se encuentran en procesos de transformación o que buscan mejorar su desempeño a través de la alineación de su cultura organizacional. Este mercado es sumamente amplio y dinámico, impulsado por factores como la globalización, la transformación digital y la creciente importancia de la experiencia del empleado.

Según un informe de McKinsey & Company (2023), el mercado global de consultoría en cultura organizacional se estima en $15 mil millones anuales, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5%. En Latinoamérica, se estima que el mercado representa aproximadamente $1.5 mil millones, lo que refleja una creciente demanda de servicios de consultoría especializados debido a la transformación digital y la globalización.

4.2. Mercado Disponible (SAM)

El mercado disponible (SAM) se refiere a la porción del TAM que está al alcance de Cultura 360, considerando factores como el tamaño de las empresas, su ubicación geográfica, su disposición a invertir en consultoría y su nivel de madurez en términos de gestión de la cultura organizacional. En Colombia y la región andina, se estima que el SAM representa alrededor del 40% del TAM regional, lo cual equivale a aproximadamente $600 millones. Este segmento incluye empresas que reconocen la importancia de la cultura organizacional y buscan soluciones personalizadas para mejorar su desempeño y cohesión interna.

4.3. Mercado Objetivo (SOM)

El mercado objetivo (SOM) se compone de las empresas dentro del SAM que presentan un mayor potencial de conversión y que se encuentran en una etapa avanzada de consideración de soluciones de consultoría en cultura organizacional. Estas empresas suelen mostrar un interés activo en la alineación de su cultura con la estrategia de negocio y están dispuestas a invertir en soluciones a largo plazo. Se estima que el SOM representa alrededor del 20% del SAM, es decir, aproximadamente $120 millones. Estas empresas suelen ser medianas y grandes, con un enfoque claro en la transformación cultural para apoyar sus estrategias de crecimiento y competitividad.

5. Diseño de la Solución

Cultura 360 propone una solución integral y personalizada para transformar la cultura organizacional de las empresas. Este enfoque se basa en una combinación estratégica de consultoría especializada y herramientas tecnológicas avanzadas, como inteligencia artificial, con el objetivo de alinear la cultura con los objetivos estratégicos de la organización.

La metodología de Cultura 360 se estructura en varias etapas:

- Diseño de la cultura deseada: De manera colaborativa con el cliente, se define una visión compartida de la cultura organizacional ideal, alineada con los valores, la misión y la estrategia de la empresa.
- Implementación Modelo de Madurez Cultural: Se realiza un análisis exhaustivo de la cultura organizacional existente, utilizando herramientas de evaluación y análisis de datos por medio de la inteligencia artificial para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
- Desarrollo de un plan de acción: Se elabora un plan de acción detallado, con objetivos específicos, indicadores clave de desempeño (KPIs) y un cronograma de implementación.
- Intervenciones personalizadas: Se implementan diversas intervenciones, adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, que pueden incluir:
- Talleres y programas de desarrollo: Para fortalecer las competencias de los líderes y empleados.

- Comunicación interna: Para fomentar la transparencia, el diálogo y la participación.
- Reconocimiento y recompensa: Para reforzar los comportamientos deseados.
- Ritos y símbolos: Para crear una identidad cultural fuerte.
- Coaching ejecutivo: Para acompañar a los líderes y equipos en su proceso de transformación.
- Seguimiento y evaluación: Se implementa un sistema de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las intervenciones y garantizar que se alcancen los resultados esperados.

6. Análisis de Alternativas Competitivas y Tendencias Tecnológicas

Cultura 360 se posiciona como un líder en la utilización de tecnologías SMAC:

Social: Las plataformas sociales son utilizadas para fomentar la comunicación y colaboración en tiempo real entre los empleados. Esto ayuda a fortalecer la cohesión y el compromiso del equipo al permitir una cultura de trabajo más abierta y conectada.

Analytics: La analítica avanzada proporciona insights sobre cómo los empleados interactúan con los cambios y adoptan nuevas estrategias. Esto permite a Cultura 360 medir la efectividad de sus intervenciones y ajustar las tácticas en tiempo real para mejorar la alineación cultural.

Tambien se apoya en tecnologias DAR: Inteligencia Artificial: Permite la personalización de las intervenciones culturales al analizar patrones de comportamiento y prever resistencias al cambio. Esto ayuda a diseñar programas de capacitación y desarrollo

más efectivos y personalizados que se alinean con las necesidades específicas de la empresa y sus empleados.

6.1. Priorización de las Funcionalidades

La priorización de las funcionalidades se realiza en estrecha colaboración con los clientes, asegurando que las soluciones estén alineadas con sus objetivos estratégicos. Se priorizan aquellas funcionalidades que generan un mayor impacto en la mejora de la cultura organizacional, la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados. De esta manera, se maximiza el retorno de la inversión y se garantiza el éxito a largo plazo del proyecto

6.2. Roadmap de la Solución

La solución se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad. A través de un enfoque ágil, se priorizan las acciones que generan un mayor impacto en el corto plazo y se realizan ajustes constantes en función de los resultados obtenidos. Las fases del roadmap incluyen:

Descubrimiento: Se inicia con una fase de descubrimiento para comprender a fondo la cultura organizacional y los desafíos a los que se enfrenta.

Diseño: Se diseñan soluciones personalizadas y escalables, basadas en las mejores prácticas y en las últimas tendencias en gestión cultural.

Desarrollo: Se desarrollan las soluciones tecnológicas y se configuran los procesos necesarios para su implementación.

Lanzamiento y Optimización: Se lanza la solución y se inicia un proceso de monitoreo continuo para garantizar su eficacia y realizar ajustes según sea necesario."

6.3. Prototipado Rápido

El prototipado rápido es una herramienta fundamental para mitigar los riesgos asociados a la implementación de nuevas soluciones. Al probar las soluciones a pequeña escala, se pueden identificar y corregir posibles problemas antes de su despliegue a gran escala. Esto garantiza una implementación más exitosa.

6.4. Experimentación de la Solución

La experimentación es una parte fundamental del proceso de consultoría de Cultura 360. A través de pilotos y pruebas controladas, las empresas pueden evaluar la efectividad de las soluciones propuestas antes de su implementación completa. Esto no solo reduce el riesgo, sino que también permite ajustes y mejoras continuas.

Algunos KPI claves son:

Engagement del empleado: Medido a través de encuestas periódicas y análisis de comportamiento en plataformas internas.

Productividad: Cambios en los niveles de desempeño y eficiencia antes y después de las intervenciones.

Retención de empleados: Tasa de retención pre y post-intervención.

Satisfacción del empleado: Evaluada mediante encuestas de satisfacción y entrevistas de retroalimentación.

Durante la experimentación, se recopilarán y analizaran los datos para evaluar la efectividad de la intervención y determinar los ajustes necesarios. Algunas de las metodologias para recoger los datos son: encuestas y entrevistas, analisis de datos

operacionales como registros de desempeño reportados en áreas de gestión humana para medir cambios cuantitativos en desempeño y retención

7. Diseño de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Cultura 360 está diseñada para ofrecer soluciones personalizadas que permiten a las organizaciones alinear su cultura con sus estrategias de manera efectiva y sostenida.

7.1. Mapa de Valor

La consultoría identifica y resuelve los principales desafíos que enfrentan las organizaciones en materia de cultura. Al ofrecer soluciones personalizadas y basadas en datos, se logra:

Diagnóstico preciso de la cultura organizacional: Identificando las áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento.

Diseño de estrategias de transformación cultural a medida: Alineadas con los objetivos de negocio y las necesidades específicas de cada cliente.

Implementación ágil y efectiva de las soluciones: Garantizando una rápida adopción y generando resultados tangibles.

Esta propuesta de valor se fundamenta en una profunda comprensión de las dinámicas culturales y en la aplicación de las mejores prácticas del sector que permitan alinear los objetivos estratégicos.

7.2. Descripción de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Cultura 360 se centra en ayudar a las organizaciones en emprendimientos, medianas y grandes a transformar sus culturas para alinearse con sus objetivos estratégicos, utilizando herramientas tecnológicas avanzadas y un enfoque personalizado que asegura resultados sostenibles y medibles.

Tabla 1.

Usuario - Cliente	**Atributo de valor**	**Funcionalidad de la solución**	**Métrica clave para cumplir con el atributo**
Emprendimientos	Desarrollo de una Cultura Empresarial Fuerte	Herramientas y Recursos Personalizados para Establecer una Cultura Organizacional desde el Inicio	Tasa de Retención de Empleados y Nivel de Compromiso del Equipo
Empresas medianas	Alineación de Cultura y Estrategia para Impulsar el Crecimiento Sostenible	Desarrollo de Planes de Acción Estratégicos y Programas de Capacitación Personalizados	Incremento en la Rentabilidad y en la Escala de Operaciones
Grandes empresas	Transformación Cultural para Mantener la Competitividad en un Mercado Cambiante	Análisis Profundo de la Cultura Organizacional, Diseño de Estrategias de Cambio y Implementación de Programas de Desarrollo de Liderazgo	Índice de Participación del Empleado en Iniciativas de Cambio y Mejora Continua

7.3. Matriz de Valor

La matriz de valor de Cultura 360 compara sus ofertas con las de la competencia, destacando su capacidad para proporcionar soluciones personalizadas, un enfoque basado en datos, y un soporte continuo que asegura la alineación cultural a lo largo del tiempo.

8. Business Model

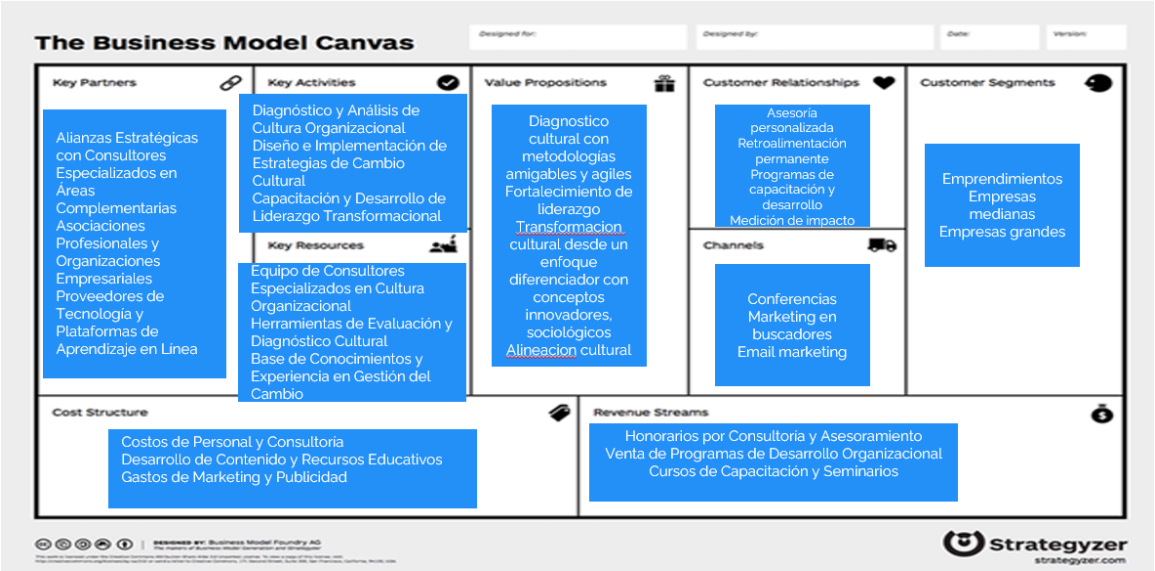
El modelo de negocio de Cultura 360 se fundamenta en una combinación estratégica de servicios de consultoría especializada y soluciones tecnológicas innovadoras, con el objetivo de proporcionar a las organizaciones un acompañamiento integral en su transformación cultural. Este modelo se caracteriza por:

- Enfoque en el valor a largo plazo: Cultura 360 establece relaciones duraderas con sus clientes, basadas en la confianza y en la entrega de resultados sostenibles en el tiempo.
- Personalización: Cada proyecto se adapta a las necesidades específicas de cada cliente, garantizando soluciones a medida y altamente efectivas.
- Iteración y mejora continua: Cultura 360 adopta un enfoque ágil, basado en la retroalimentación constante de los clientes y en la mejora continua de sus soluciones.

Múltiples fuentes de ingresos: diversifica sus fuentes de ingresos a través de:

- Licencias de uso de software: Proporcionando herramientas tecnológicas para la gestión de la cultura organizacional.

- Servicios de consultoría: Ofreciendo asesoramiento especializado en diferentes áreas de la cultura organizacional.
- Capacitación y desarrollo: Impartiendo talleres y programas de formación para los empleados de las organizaciones clientes.
- Suscripciones: Ofreciendo acceso a plataformas y herramientas en línea para el seguimiento y la gestión de la cultura organizacional.



8.1. Estrategia Go-to-Market / Canales

La estrategia es posicionar a la empresa como el socio estratégico ideal para las organizaciones que buscan transformar su cultura. A través de una combinación de canales digitales y tradicionales, se busca generar awareness, engagement y oportunidades de negocio.

Marketing de contenidos: Crear contenido de alta calidad (blogs, ebooks, webinars) que atraiga a profesionales de recursos humanos y líderes empresariales interesados en la transformación cultural.

- Redes sociales: Utilizar plataformas como LinkedIn, Twitter y Facebook para compartir contenido relevante, generar engagement y construir una comunidad.
- Publicidad digital: Implementar campañas de publicidad pagada en Google Ads, LinkedIn Ads y otras plataformas para llegar a un público segmentado.
- Eventos y conferencias: Participar en eventos y conferencias del sector para establecer contactos, generar leads y aumentar la visibilidad de la marca.
- Partnerships: Colaborar con otras empresas del sector (consultoras de gestión, proveedores de software HR) para ampliar el alcance y ofrecer soluciones integrales.
- Email marketing: Construir una base de datos de contactos cualificados y enviar campañas de email marketing personalizadas para generar leads y nutrir a los prospectos.

Estrategia de Adquisición, Activación y Retención basada en Experimentos

Para optimizar la estrategia de adquisición, activación y retención, Cultura 360 debe adoptar un enfoque basado en experimentos. Esto implica probar diferentes tácticas y medir los resultados para identificar las más efectivas.

Adquisición:

Experimentación con diferentes mensajes: Probar diferentes mensajes y llamados a la acción en las campañas de publicidad y marketing de contenidos.

Segmentación de audiencia: Dividir la audiencia en segmentos más pequeños y personalizar los mensajes para cada grupo.

Optimización de landing pages: Mejorar la conversión de las landing pages a través de A/B testing.

Activación: Onboarding personalizado: Diseñar experiencias de onboarding personalizadas para cada tipo de cliente.

Programas de bienvenida: Implementar programas de bienvenida que incluyan contenido de valor y recursos útiles.

Webinars y talleres gratuitos: Ofrecer webinars y talleres gratuitos para educar a los clientes y generar engagement.

Retención: Programas de fidelización: Crear programas de fidelización que recompensen a los clientes por su lealtad.

Encuestas de satisfacción: Realizar encuestas periódicas para medir la satisfacción del cliente y identificar áreas de mejora.

Soporte técnico y atención al cliente excepcional: Brindar un soporte técnico y atención al cliente de alta calidad para resolver las dudas y problemas de los clientes.

Hitos Clave a Corto y Medio Plazo

Corto plazo: Aumentar el número de leads cualificados en un 70% en los próximos 3 meses.

Incrementar el tráfico orgánico del sitio web en un 50% en los próximos 6 meses.

Alcanzar una tasa de conversión de las landing pages del 50%.

Medio plazo: Aumentar la base de clientes en un 90% en los próximos 12 meses.

Mejorar el Net Promoter Score (NPS) en Y puntos en los próximos 18 meses.

Incrementar el valor promedio por cliente en un 50% en los próximos 24 meses.

Diseñando un Embudo de Conversión Efectivo

Para alcanzar estos hitos, es fundamental diseñar un embudo de conversión efectivo que guíe a los prospectos desde la toma de conciencia hasta la conversión en clientes. Este embudo debe incluir las siguientes etapas:

Atracción: Generar interés y atraer a potenciales clientes a través de contenido relevante y canales de marketing.

Conversión: Convertir a los visitantes del sitio web en leads a través de formularios de contacto o descargas de contenido.

Cierre: Convertir a los leads en clientes a través de una propuesta de valor clara y convincente.

Retención: Fidelizar a los clientes a través de un excelente servicio al cliente y programas de lealtad.

8.2. Modelo de Monetización y Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos principales se diversifican en:

Servicios de Consultoría:

Diagnóstico y Asesoramiento: Tarifas fijas o por hora para la evaluación de la cultura organizacional y la elaboración de planes de acción.

Implementación de Soluciones: Tarifas fijas o por proyecto para la implementación de herramientas y metodologías de transformación cultural.

Acompañamiento Continuo: Tarifas mensuales o anuales por el seguimiento y ajuste de la cultura organizacional a lo largo del tiempo.

Licenciamiento de Software:

Licencias de Uso: Venta de licencias de uso de las herramientas tecnológicas desarrolladas por Cultura 360 para la gestión de la cultura organizacional.

Capacitación y Desarrollo:

Talleres y Cursos: Tarifas por participación en talleres y cursos especializados en cultura organizacional.

Programas de Certificación: Otorgamiento de certificaciones a profesionales en el área de gestión cultural.

Programa de Reconocimiento

Productos Digitales:

Ebooks y Guías: Venta de ebooks y guías prácticas sobre temas relacionados con la cultura organizacional.

Templates y Herramientas: Venta de plantillas y herramientas descargables para facilitar la implementación de cambios culturales.

8.3. Relacionamiento del Cliente

A través de un enfoque personalizado y centrado en los resultados, se busca construir relaciones sólidas y duraderas, con estrategias claves como:

Onboarding personalizado: Un proceso de incorporación integral que garantiza que los clientes comprendan a fondo las soluciones implementadas y se sientan respaldados en cada paso.

Soporte continuo: Un equipo de soporte especializado disponible para resolver dudas, brindar asistencia técnica y realizar ajustes a las soluciones según sea necesario.

Programas de fidelización: Implementación de programas de fidelización que recompensen a los clientes por su lealtad y promuevan la renovación de contratos.

Comunidades de práctica: Creación de comunidades online y offline donde los clientes puedan compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas.

Encuestas de satisfacción: Realización periódicas de encuestas de satisfacción para medir el nivel de satisfacción de los clientes y identificar áreas de mejora.

Eventos y webinars exclusivos: Organización de eventos y webinars exclusivos para clientes, con el objetivo de fortalecer la relación y ofrecer contenido de valor.

8.4. Experimentación de la Oferta

La cultura de experimentación debe ser constante, manteniendo a la vanguardia y ofreciendo soluciones cada vez más sofisticadas y adaptadas a las necesidades de los posibles clientes. Por lo anterior, se ha seleccionado la compañía Empresa Arco, compañía que tiene un holding de restaurantes en Cali conocidos como: Casa de Piedra, El Paso Hamburguesería, Un jardín en el cielo, Hashtag, entre otros, con el fin de realizar una prueba piloto donde se pueda observar:

Desarrollo de MVPs (Productos Mínimos Viables): Creación de versiones simplificadas de nuevas soluciones para validar rápidamente su viabilidad en el mercado.

Implementación en entornos controlados: Realización de pruebas piloto en un grupo selecto de clientes para recopilar feedback y datos.

Iteración rápida: Ajuste continuo de las soluciones basadas en los resultados de las pruebas.

8.5. Plan de Experimentación

Se busca implementar un plan de experimentación riguroso y sistemático para garantizar que sus soluciones sean siempre relevantes y efectivas. A través de una serie de pruebas controladas, la empresa busca validar nuevas ideas, optimizar procesos existentes y adaptar sus servicios a las necesidades cambiantes del mercado.

Los pilares fundamentales de este plan son:

Hipótesis claras y medibles: Antes de cada experimento, se formulan hipótesis específicas y cuantificables que guiarán la investigación. Esto permite establecer objetivos claros y medir el éxito de cada iniciativa.

Diseño experimental riguroso: Se emplean metodologías de investigación sólidas, como la asignación aleatoria de participantes a grupos de control y experimental, para garantizar la validez de los resultados.

Recopilación y análisis de datos exhaustivos: Se utilizan herramientas y técnicas avanzadas para recopilar y analizar grandes volúmenes de datos. Esto permite identificar patrones, tendencias y correlaciones que informarán las decisiones futuras.

Iteración continua: Los resultados de cada experimento se analizan en profundidad para identificar áreas de mejora y oportunidades de innovación. Los aprendizajes obtenidos se incorporan rápidamente a los procesos y productos de Cultura 360.

Áreas Clave de Experimentación:

Nuevas herramientas y tecnologías: Se evalúan constantemente nuevas herramientas y tecnologías para mejorar la eficacia de las soluciones de Cultura 360.

Modelos de implementación: Se prueban diferentes enfoques para implementar las soluciones, como la implementación gradual o la transformación completa.

Comunicación y engagement: Se experimentan con diversas estrategias de comunicación y participación para fomentar el compromiso de los empleados.

Programas de desarrollo de liderazgo: Se evalúan diferentes programas de desarrollo de liderazgo para identificar los más efectivos.

9. Plan de Marketing

Estrategias de adquisición de clientes iniciales:

Marketing de contenidos:

Blogs y artículos direccionados en "Transformando la Cultura Organizacional: Estrategias para el Éxito", abordando temas clave como la resistencia al cambio, la alineación de valores corporativos y el rol de la tecnología en la transformación cultural.

Se estima tener webinars mensuales gratuitos bajo la alineacion serie "Cultura y Estrategia: Alineando el Futuro de tu Empresa".

Eventos y conferencias:

Participar en eventos sectoriales donde se presenten las tendencias en cultura organizacional y transformación digital. Esto sera la base para organizar un evento propio, llamado " Cultura 360 en Acción: Transformando Empresas para el Futuro", donde se inviten a CEOs, líderes de recursos humanos y empresarios a discutir casos reales de éxito en transformación cultural.

Email marketing personalizado:

Se creara malla de correos de bienvenida a clientes potenciales, con un enfoque en ofrecer contenido relevante y valioso para sus necesidades particulares. Lo anterior se acompañará de estudios de caso, ejemplos de éxito y diagnósticos gratuitos para captar la atención de directivos.

Canales de distribución:

Se repretende aliar con empresas de software de gestión de talento humano, para ofrecer servicios de consultoría en cultura organizacional como parte de su paquete.esto impulasara

a colaborar también con consultoras locales en recursos humanos y empresas de capacitación ejecutiva.

Previsiones de ventas para los tres primeros años:

Año 1:

Clientes mensuales estimados: 3.

Ingresos mensuales estimados: 10 millones de COP por cliente.

Total anual: 360 millones de COP.

Año 2:

Crecimiento esperado: 25% (4-5 clientes mensuales).

Total anual: 450 millones de COP.

Año 3:

Crecimiento esperado: 30% (4-5 clientes mensuales).

Total anual: 468 millones de COP.

9.1 Desarrollo y Crecimiento
Estrategias para ampliar el negocio:

Lanzamiento de nuevos productos/servicios:

Se pretende desarrollar una plataforma tecnológica llamada Cultura 360 Insights, donde los clientes puedan medir en tiempo real el impacto de sus iniciativas culturales, utilizando inteligencia artificial para personalizar las intervenciones.

Expansión geográfica:

Expansión a otros mercados en Colombia, utilizando eventos regionales y alianzas locales para atraer clientes.

Crear alianzas con universidades y centros de investigación para posicionar a Cultura 360 como líder en el campo de la transformación cultural en Latinoamérica.

Alianzas estratégicas y nuevos nichos:

Ofrecer servicios a startups y scaleups tecnológicas que buscan mejorar su cultura organizacional durante sus procesos de escalamiento. Lo anterior puede presentar un desafío particular ya que, si bien son empresas que enfrentan constantes cambios y crecimiento acelerado, también suelen tener limitaciones económicas en sus primeras etapas; sihn embargo, podrian tenerse en cuenta ya que tienen una escalabilidad rapida, Tambien una innovación y apertura al cambio, Cultura 360 podría posicionarse como un socio estratégico en su proceso de escalamiento.

Indicadores clave para seguir el crecimiento:

Tasa de adquisición de nuevos clientes: Medición mensual de nuevos clientes adquiridos a través de webinars, eventos, y canales digitales.

Índice de retención de clientes: Evaluación trimestral del porcentaje de clientes que renuevan contratos de consultoría o licencias de software.

Crecimiento geográfico: Número de nuevos mercados y países atendidos anualmente, con objetivos claros de expansión en Colombia.

10. Infraestructura y aspectos legales y administrativos

10.1 Elementos operativos

Para asegurar el funcionamiento eficiente se contará con una infraestructura operativa sólida que soporte tanto los procesos internos como la entrega de servicios a los usuarios.

Recursos físicos:

En las primeras etapas, aunque la operación puede desarrollarse de manera remota, se establecerá un espacio físico que funcione como sede para reuniones con clientes, sesiones de capacitación y actividades internas. Esta oficina debe contar con las herramientas necesarias para garantizar un ambiente profesional, equipado con mobiliario adecuado y acceso a tecnología de punta.

Recursos tecnológicos:

La empresa requiere una infraestructura tecnológica avanzada para ofrecer soluciones de consultoría en cultura organizacional. Esto incluye servidores seguros para el almacenamiento de datos, software especializado para el análisis de la cultura organizacional y herramientas de comunicación que permitan realizar videoconferencias y colaboraciones en tiempo real.

Hardware y seguridad:

Es imperativo contar con computadoras y dispositivos actualizados para cada miembro del equipo, así como sistemas de seguridad robustos (firewalls, cifrado de datos, autenticación multifactorial) que protejan la información sensible de los clientes, asegurando la confidencialidad de los datos.

Recursos logísticos:

El almacenamiento en la nube será clave para gestionar grandes volúmenes de información y para garantizar que el equipo pueda acceder a los datos desde cualquier ubicación. Además, se implementará un sistema CRM que facilite la gestión de las relaciones con los clientes, el seguimiento de oportunidades comerciales y el control de los proyectos en curso.

Aspectos clave a controlar:

Entre los aspectos operativos críticos que requieren un monitoreo constante se incluyen:

Gestión de proyectos: Utilizar plataformas como Asana o Trello permitirá al equipo coordinar las tareas, definir responsabilidades y gestionar los plazos de manera eficiente.

Calidad del servicio: Se implementarán encuestas periódicas de satisfacción del cliente para garantizar que los servicios de consultoría cumplan con las expectativas.

Mantenimiento tecnológico: Realizar un control riguroso del hardware y software asegurará que las herramientas tecnológicas estén actualizadas y operando de manera óptima.

10.2 Elementos administrativos

El éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de contar con un equipo de trabajo multidisciplinario que combine experiencia en gestión, tecnología y psicología organizacional. Este equipo será clave para desarrollar y ejecutar el proyecto de manera exitosa.

El equipo ideal para Cultura 360 está compuesto por:

- Director General y de Operaciones: Responsable de la dirección estratégica de la empresa y de la toma de decisiones fundamentales. Encargado de la gestión diaria del negocio, asegurando que todas las operaciones se realicen de manera eficiente, cumpliendo con los plazos y los estándares de calidad.
- Director de Tecnología: Este perfil será responsable de supervisar el desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, asegurando que las soluciones innovadoras se implementen correctamente. Su rol también incluye la integración de inteligencia artificial para personalizar las soluciones a cada cliente.
- Consultores Senior: Profesionales especializados en cultura organizacional, con experiencia en la implementación de proyectos de transformación en empresas de distintos tamaños. Este equipo será el encargado de diseñar e implementar las soluciones de consultoría.
- Marketing y Ventas: Persona que se centrará en la adquisición de clientes y la creación de estrategias de marketing digital y ventas. Su objetivo será captar nuevos clientes, consolidar la presencia de la empresa en el mercado y gestionar las relaciones con los clientes actuales.

Crecimiento del equipo en los próximos tres años:

Durante los primeros tres años, el equipo crecerá de manera escalonada:

- Año 1: Un equipo básico de 5 a 10 personas, centrado en el desarrollo de la plataforma tecnológica y en las primeras implementaciones de consultoría.
- Año 2: Expansión del equipo con la contratación de personal adicional en las áreas de ventas, marketing y soporte técnico, para incrementar la base de clientes y fortalecer las relaciones existentes.
- Año 3: Se ampliará el equipo de consultoría y el equipo de tecnología, incorporando programadores y analistas de datos que ayuden a optimizar las herramientas de diagnóstico cultural.

10.3 Aspectos legales y reglamentarios

La estructura legal y reglamentaria de la empresa es fundamental para asegurar un marco de operaciones seguro y sostenible. La empresa debe estar estructurada de tal manera que cumpla con todas las normativas legales vigentes en los mercados en los que opere.

Estructura legal:

Cultura 360 se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), lo que permite una mayor flexibilidad en la gestión y facilita la protección de los accionistas en cuanto a la responsabilidad limitada. Esta estructura legal también facilita la incorporación de nuevos socios o inversionistas en el futuro.

Licencias y patentes:

Será fundamental registrar la marca y cualquier propiedad intelectual, como metodologías exclusivas de consultoría o herramientas tecnológicas desarrolladas. Además, en caso de innovaciones tecnológicas relevantes, se evaluará la posibilidad de registrar patentes que protejan los derechos de propiedad intelectual de la empresa.

Reglamentos y leyes aplicables:

La empresa deberá cumplir con las normativas locales e internacionales en materia de protección de datos, como la Ley 1581 de 2012 en Colombia y el GDPR para clientes internacionales. Estas normativas garantizan la seguridad y privacidad de la información sensible de los clientes.

En cuanto a los contratos de servicios, se redactarán acuerdos que definan claramente los términos y condiciones de los servicios de consultoría, estableciendo responsabilidades mutuas entre la empresa y sus clientes. Adicionalmente, se respetarán todas las leyes laborales pertinentes, asegurando que los empleados cuenten con contratos formales y reciban los beneficios correspondientes según la normativa vigente.

11. Estados Financieros Proyectados

11.1 Flujo de Caja Proyectado:

Proyección de ingresos (2025-2029):

Servicio ofrecido: Diagnóstico de Cultura Organizacional con un valor de $54.000.000. Los precios ajustados se calculan considerando una inflación anual promedio del 10%.

Estimación de servicios anuales iniciales (2025): 10 servicios.

Proyección de ingresos anuales:

Año	Número de servicios	Precio promedio ajustado por inflación (COP)	Ingresos anuales proyectados (COP)
2025	10	$ 54.000.000	$ 540.000.000
2026	11	$ 59.400.000	$ 653.400.000
2027	12	$ 65.340.000	$ 784.080.000
2028	13	$ 71.874.000	$ 934.362.000
2029	14	$ 79.061.400	$ 1.106.859.600

Proyección de gastos operativos (2025-2029):

Gastos fijos mensuales (2025):

Gerente: $8.000.000
CTO: $4.000.000
Auxiliar administrativo: $2.000.000
Contador: $650.000
Dos puestos de coworking: $200.000
Hosting, dominio, almacenamiento, correos y ciberseguridad: $250.000

Costo total mensual (2025): $15.100.000 **Costo total anual (2025):** $181.200.000 **Ajuste inflacionario anual:** 10%

Costo por hora de consultores externos: $300.000 **Promedio de horas contratadas por servicio (2025):** 120 horas. **Costo total de consultores externos (2025):** $360.000.000

Proyección de gastos anuales justados:

Año	Gastos anuales ajustados por inflación (COP)
2025	$ 541.200.000
2026	$ 595.320.000
2027	$ 654.852.000
2028	$ 720.337.200
2029	$ 792.370.920

Proyección de flujo de caja:

Año	Ingresos proyectados (COP)	Gastos proyectados (COP)	Flujo de caja neto (COP)
2025	$ 540.000.000	$ 541.200.000	-$ 1.200.000
2026	$ 653.400.000	$ 595.320.000	$ 58.080.000
2027	$ 784.080.000	$ 654.852.000	$ 129.228.000
2028	$ 934.362.000	$ 720.337.200	$ 214.024.800
2029	$ 1.106.859.600	$ 792.370.920	$ 314.488.680

2. Necesidades de Financiación

Inversión inicial:

Software especializado: $8.000.000
Equipos: $16.000.000
Operación de tres meses: $45.300.000
Flujo de caja:$1.200.00
Total inversión requerida: $70.3500.000

Distribución del capital inicial:

Software especializado: 11.54%
Equipos: 23.10%
Operación inicial: 65.36%

Fuentes de financiación:

Aportaciones de socios: $70.500.000 (100%)
Justificación: Financiar a través de aportes de socios permite mantener el control total del negocio y evitar costos de intereses asociados a créditos bancarios.

3. Retorno de la Inversión

Proyección de rentabilidad:

Punto de equilibrio estimado: Final del año 2025.
ROI proyectado: 15% anual a partir de 2026.

Plazos y tasas de rendimiento:

Rendimiento anual a partir de 2026: $58.080.000 netos.
Retorno acumulado proyectado en 5 años: $764.620.480 netos.

Conclusiones:

La alineación entre cultura organizacional y estrategia empresarial es esencial para el éxito organizacional. El proyecto evidencia que una cultura desalineada genera resistencia al cambio, baja cohesión y afecta negativamente el desempeño de la empresa, subrayando la necesidad de intervenciones estructuradas y personalizadas.

La tecnología y la metodología adaptativa son claves para la transformación cultural. El modelo *Cultura 360* demuestra que herramientas como la inteligencia artificial y el análisis de datos permiten diagnósticos precisos y la implementación de soluciones que mejoran el compromiso, la productividad y la retención del talento.

Impacto y sostenibilidad a futuro : Implementar soluciones que alineen la cultura organizacional con los objetivos estratégicos no solo fortalece la competitividad actual de las empresas, sino que también facilita su capacidad de adaptación a los desafíos del entorno cambiante, asegurando resultados sostenibles en el tiempo.

Referencias:

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game. Wharton School Publishing.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). The heart of change. Harvard Business Press.

Martínez, C. R. (2018). La evolución de Carvajal: De la impresión a la digitalización y los retos culturales asociados. Estudios Gerenciales, 34(154), 112-130.

Vargas, J. A. (2015). Transformación y desafíos en la industria textil colombiana: El caso de Coltejer. Revista de Economía y Negocios, 8(2), 45-60

Anexo:

Síntesis de entrevistas y encuestas realizadas en la experimentación:

Pregunta	Hallazgos
¿Cuáles son los principales obstáculos que su empresa enfrenta al intentar alinear la Cultura Meta con la estrategia?	Resistencia al cambio, alta rotación, falta de identidad cultural, falta de claridad en la estrategia.
¿Qué impacto espera que tenga una cultura organizacional más alineada con la estrategia en su empresa?	Mejora del desempeño, coherencia en la toma de decisiones, sentido de pertenencia, resultados claros y medibles.
¿Cuáles son las principales razones por las que buscaría una consultoría en cultura organizacional?	Mejorar el compromiso, reducir la rotación, aumentar la innovación, alinear principios y valores.
¿Estaría interesado en una consultoría que le proporcione herramientas personalizadas para diagnosticar y mejorar la cultura organizacional de su empresa?	Mayoría respondió que sí están interesados, algunos mencionan que actualmente no tienen presupuesto.
¿Cuál sería su presupuesto aproximado para una consultoría en cultura organizacional?	Entre 5-10 millones de pesos colombianos o dependiendo del alcance y propuesta.
¿Qué características considera más importantes en una consultoría de cultura organizacional?	Experiencia, enfoque en resultados, uso de tecnología, flexibilidad, credibilidad.