

UNIVERSIDAD EAN

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**ANÁLISIS DE LOS EFECTOS EN LOS PROYECTOS DE INNOVACIÓN
EMPREDIDOS POR UNA CAJA DE COMPENSACIÓN DURANTE EL ÚLTIMO
AÑO Y COMO FUERON IMPACTADOS POR EL ESCENARIO DE PANDEMIA**

**NOMBRE DEL AUTOR: ELIANA M CARREÑO, DIANA MARCELA DUARTE,
CARLOS IVAN CAMACHO**

BOGOTÁ, 2020

RESUMEN

Los proyectos y la innovación son parte fundamental de la estructura organizacional, por esto los proyectos de innovación ayudan a las empresas a generar valor frente a sus competidores y hacen que estas tengan una mayor vida útil, por tanto, es importante hacer un análisis donde se pueda observar los factores que hacen que los proyectos de innovación sean exitosos.

El propósito de esta investigación es analizar como los proyectos de innovación emprendidos por una Caja de Compensación durante el último año fueron impactados por el escenario de Pandemia. Para esto se realizará la identificación de los proyectos de innovación del último año y se analizará como se vieron afectados o surgieron por el escenario de pandemia, luego se analizarán las distintas estrategias adoptadas por la empresa y se concluirá con los factores clave de éxito contenidos en dichos proyectos.

PALABRAS CLAVE: Innovación, factores de éxito, pandemia, proyectos de innovación, estrategias.

TABLA DE CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
2. OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo general	6
2.2 Objetivo Especifico	6
3. JUSTIFICACIÓN	7
4. MARCO TEÓRICO	8
4.1 ¿Qué es innovación?	8
4.2 Innovación en las empresas de Colombia.....	10
4.3 ¿Que es un Proyecto?	12
4.4. ¿Que contiene un proyecto de innovación?.....	12
4.4 Características de los proyectos de Innovación.....	13
4.5 Factores de éxito.....	14
4.7 Marco institucional	18
5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
5.1 Enfoque de la investigación.....	21
5.2 Diseño de la investigación.....	23
5.3 Definición de las variables	23
5.3.1 Variable: Compresión del cronograma de los proyectos.....	24
5.3.2 Variable: Satisfacción del cliente en los proyectos	25
5.3.3 Variable: Grado de aceptación del producto o servicio.....	25
5.3.4 Variable: Perspectivas de la estrategia en los proyectos	26
5.4 Población y Muestra	26
5.5 Técnicas e instrumentos de medición.....	27

5.6 Análisis de los instrumentos	29
5.6.1 Encuesta.....	31
5.6.1.1 Análisis variable “Compresión del cronograma de los proyectos”	32
5.6.1.2 Análisis variable “Satisfacción del cliente en los proyectos”	36
5.6.1.3 Análisis variable “Grado de aceptación del producto o servicio”	40
5.6.2. Entrevista.....	43
5.6.2.1. Análisis variable “Perspectiva de la estrategia en los proyectos”	43
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	46
LISTADO DE REFERENCIAS	48
ANEXOS	49
Anexo 1 Modelo de encuesta.....	49
Anexo 2 Modelo de entrevista.....	50

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“Es imposible esperar resultados distintos si se hace siempre lo mismo.”

Albert Einstein

“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás”

Steve Jobs

La necesidad es la madre de toda invención. Surgen nuevas creaciones de la disrupción. La masiva creatividad y la iniciativa de las personas se han unido en búsqueda de resolver el problema a través de la innovación. (KUMAR, 2020)

En el caso específico de esta investigación se analizarán los efectos que trajo como resultado el covid-19 en los nuevos proyectos de innovación y en aquellos que estaban planteados durante el último año en la Caja de Compensación Familiar, adicionalmente se analizarán dentro de estos proyectos ¿Cuáles pueden considerarse factores de éxito? Y ¿Cuáles del total de proyectos realmente pueden considerarse como proyectos de innovación?

2. OBJETIVOS

Los objetivos trazan el derrotero de la investigación, permiten determinar el alcance del estudio y definen la metodología apropiada para responder la pregunta de investigación. Siempre deben estar alineados con la pregunta de investigación formulada, el tipo de estudio y las variables a trabajar.

2.1 Objetivo general

Analizar los efectos en los proyectos de innovación emprendidos por una Caja de Compensación durante el último año y como fueron impactados por el escenario de Pandemia.

2.2 Objetivo Especifico

- Identificar en una caja de compensación, los proyectos de innovación durante el último año que se vieron afectados o surgieron por el escenario de Pandemia.
- Analizar en una caja de compensación, las distintas estrategias adoptadas en los proyectos de innovación que se vieron afectados o surgieron por el escenario de Pandemia.
- Estudiar en una caja de compensación, los factores clave de éxito de los proyectos de innovación analizados en la Caja de Compensación.

3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación permitirá identificar aquellos elementos que se deben tener en cuenta en el desarrollo de un proyecto, teniendo claridad en el concepto de innovación y los factores de éxito de los proyectos, estos factores serán el resultado del contraste teórico y práctico que desarrollaremos.

Los resultados obtenidos de la investigación serán de gran utilidad a cualquier lector ya que encontrará identificados elementos claves de éxito en los proyectos, y que pueden ser considerados dentro de su rol profesional.

4. MARCO TEÓRICO

La innovación empresarial es importante porque le permite a una empresa diferenciarse de sus competidores, es de esta manera, que las organizaciones podrán tener una ventaja frente a la competencia si logra ofrecer un producto o servicio que se ajuste mejor a las necesidades de los consumidores. (Westreicher).

Para entender un poco más el termino se comenzará por definir los dos conceptos claves que aquí se enmarcan. Primero se revisarán varias definiciones para el primer concepto “La innovación”.

4.1 ¿Qué es innovación?

De acuerdo con la Norma Técnica Colombiana (Icontec, NTC 5800, 2008) Innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, servicio, proceso o método dentro de una empresa. La norma define también los tipos de innovación como: Innovación de producto, Innovación de proceso, innovación de mercadotecnia, innovación de organización e innovación de organización.

De acuerdo con (Varela, 2014), en su libro *Innovación empresarial*, es necesario primero entender conceptos que se integran en la definición de innovación; *Varela* define primero el concepto de “*creatividad*” como la capacidad de poder generar una idea útil y original, como el proceso creativo a través del que el ser humano encuentra una nueva línea de acción que puede ser una novedad.

Como segundo concepto *Varela* define el termino de “*invención*” como aquel concepto que se relaciona con el desarrollo y con la materialización de una idea creativa, universalmente nueva

en un prototipo, en un modelo, en un concepto, en una idea. Es volver realidad el acto creativo; es materializarlo y finalmente se llega al concepto de “*innovación*”, la cual opera sobre actos creativos en general, y es el proceso mediante el cual esos prototipos, modelos, conceptos o ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes.

En su libro “*Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*” (Koontz, 2017) define de forma practica el concepto de “*innovación*” como uno de los elementos más importantes para mejorar gobiernos y empresas, ya que, de acuerdo con el autor, la innovación es la fuerza impulsora del éxito, es la diferencia en muchos casos entre el éxito y

el fracaso de una organización. También la define de forma teórica como una mejora, una adaptación o la comercialización de nuevos productos, servicios o procesos.

Para (Koontz, 2017), la innovación se divide en dos clases: innovación incremental, asociado a mejoras o cambios continuos de productos o servicios que ya están en el mercado, e innovación de avanzada o brusca asociada a productos o servicios que atienden nuevos mercados.

De acuerdo con (Esquembre, 2014) en su libro “Innovación y gestión estratégica de proyectos” la innovación es una novedad en el funcionamiento de una empresa, es un cambio que tiene por objeto mejorar o ampliar el valor que se crea para el cliente y, en paralelo, la rentabilidad de la empresa, *Esquembre* tiene dos clasificaciones para el término, la primera de tres tipos: 1. Innovación de producto, 2. Innovación de proceso, 3. Innovación del modelo de negocio y la segunda de dos tipos: 1. Innovación radical y 2. Innovación incremental.

4.2 Innovación en las empresas de Colombia

Según el ranking de innovación realizado con la ANDI para las empresas el covid-19 llegó como un detonante de innovación. Esta rápida metamorfosis se evidencia en la cuarta edición del ranking empresarial. Este escalafón destaca compañías que lo están haciendo bien y le toma el pulso al esfuerzo por implementar la ciencia y la tecnología, de cara a la Cuarta Revolución Industrial.

La encuesta realizada por la ANDI muestra que 95,4% de las compañías que la respondieron tiene una estrategia de innovación (en 2018 solo la tenía 83,9%). Igualmente, encontró un mayor número de compañías que innovan con un propósito social (16,2%, versus 6% del año anterior).

Entre las 10 empresas más Innovadoras se encuentran: Ecopetrol, Grupo Nutresa, Grupo Familia, Cementos Argos, Cotecmar, Corona Industrial, Procaps, Nutreo, Alsec, y Alpina. No obstante, la innovación sigue enfocada principalmente en las mejoras tecnológicas o de atención al cliente. Esto explica por qué el desarrollo de plataformas tecnológicas es la meta central de muchas empresas, seguida de la creación de nuevos productos y modelos de negocio.

Estudios de McKinsey, en medio de la pandemia, sostienen que más de 90% de los ejecutivos consultados esperan que el coronavirus cambie fundamentalmente la forma de hacer negocios en los próximos cinco años y afirman que la crisis tendrá un impacto duradero en las necesidades de sus clientes.

Ahora, se revisarán algunos conceptos del término proyecto y de forma conjunta del término “proyectos innovadores o de innovación”.

4.3 ¿Que es un Proyecto?

Según la guía de (PMI, 2017) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, entre sus Principales características se encuentran:

- Temporal: Significa que cada proyecto tiene comienzo y un final definidos
- Único: Significa que un proyecto crea productos, servicios o resultados únicos.
- La presencia de elementos repetitivos no cambia la condición fundamental de único del trabajo de un proyecto.
- Puede involucrar a una única persona o a varias personas, a una única unidad de la organización, o a múltiples unidades de múltiples organizaciones.

4.4.¿Que contiene un proyecto de innovación?

Según la (OBS, 2016) OBS Business School de Barcelona un proyecto innovador debe tener los siguientes elementos:

Una idea duradera y útil que debe ser proyectada a mediano y largo plazo.

Tiene algún componente de planificación, no existe ningún proyecto innovador que no haya pasado antes por labores de investigación, diseño y producción. En últimas, por un trabajo de planificación. Por supuesto que también intervienen ciertos condicionantes externos, entre ellos el azar, pero ninguno tiene el suficiente poder como para garantizar el alcance y el impacto que caracteriza a los proyectos innovadores.

Se adapta a la realidad, cualquier proyecto innovador debe tener un alto grado de adaptabilidad al contexto, pues finalmente es allí donde se reflejará su impacto y su efecto disruptivo. La innovación no solo es generación de ideas; consiste, sobre todo, en la ejecución de estas.

Genera cambios significativos, la característica más importante de un proyecto innovador es su capacidad para generar cambios. En este caso para (OBS, 2016) se trata de cambios significativos, estructurales y muchas veces decisivos.

4.4 Características de los proyectos de Innovación

La Norma técnica 5802 (2008) define de forma general las características de los proyectos de investigación, desarrollo e innovación e indica que estos se diferencian de otro tipo de proyectos esencialmente en su alto nivel de incertidumbre y riesgo, ya que la ejecución y resultados de estos proyectos pueden diferenciarse en un alto grado de los objetivos iniciales sin dejar de ser valiosos.

Es importante considerar los factores de éxito que pueden ser indicadores dentro de los proyectos de innovación.

4.5 Factores de éxito

Como definición encontramos que los factores que se consideran clave en el éxito de cualquier proyecto son aquellos elementos que permiten al equipo u organización cumplir los objetivos establecidos en el plan diseñado y que llevarán a los miembros del proyecto a distinguirse sobre otras iniciativas y aumentar la competencia con otras organizaciones.

Entendiendo esto, es importante resaltar que, al inicio de cualquier proyecto, las compañías ponen su mayor esfuerzo con el fin de conseguir suplir una necesidad o para optimizar un proceso en pro de la satisfacción de sus stakeholders, donde se piensa como un “win to win”, sin embargo, lo diseñado o planificado no siempre se logra llevar a feliz término. Como consecuencia, en situaciones indeseadas el esfuerzo estimado que dedica el equipo del proyecto no da los frutos esperados, por ende, no se materializan los resultados en los indicadores establecidos ni en la satisfacción de las partes interesadas (Perez, 2018).

En un estudio realizado por el Project Management Institute (2017) y publicado en su sitio web se encuentra lo siguiente: “ *se concluye que, por primera vez en cinco años, más proyectos cumplen sus metas originales y la intención empresarial a la vez que se completan dentro del presupuesto, y que menos proyectos se consideran fracasos*”, lo anterior se debe a la importancia que se ha dado en el adecuado manejo de recursos, pero también al desarrollo de habilidades en metodologías ágiles, que llevan a los ejecutores de los proyectos a tener un hilo conductor robustecido con diferentes variables y la comunicación entre los participantes como pilar fundamental en el desempeño de las actividades establecidas, ya no solo se trata de la identificación de los recursos, hemos llegado a la habilidad de optimizarlos de tal forma que se cumple la ruta trazada.

Se caracterizan los siguientes aspectos que permiten definir el éxito de un proyecto y que no solo cumplen con lo que se entendía como tiempo, presupuesto y desempeño, es importante complementar estos elementos con impacto en el cliente, determinado por la comprobación en cuanto a que el producto definido cumple sus necesidades reales. Eficiencia en lo relativo al cumplimiento de presupuesto, uso de recursos y cumplimiento de plazos, impacto en el equipo fortaleciendo aspectos de liderazgo, trabajo en equipo y crecimiento profesional al sentirse parte fundamental de los pilares del proyecto.

En una investigación realizada por Standish Group (Group, 2015), se evidencia que, durante los últimos 10 años de observación, la tasa de éxito en los proyectos de diferentes compañías tuvo un incremento del 10%, esto se plantea por las siguientes razones:

Alineamiento con la estrategia de la compañía, la cual se logra cuando los beneficios que se esperan tener del proyecto se articulan con la estrategia de la organización, esta alineación estratégica surge del equilibrio y comprensión de los valores y el propósito de la empresa, con el cambio y la innovación que se requiere.

Liderazgo participativo, el cual debe estar demostrado de primera mano por el líder del proyecto y que con su ejemplo hace que los integrantes del equipo interioricen su compromiso para la consecución de objetivos de equipo.

Interrelación de actividades dentro del cronograma, dejando a todos los integrantes del proyecto la relación de las actividades que lideran y el impacto de forma transversal dentro de los resultados del proyecto.

Medios de comunicación eficientes, donde el Gerente del proyecto garantiza que los mensajes sean transmitidos de forma sencilla en un lenguaje claro y controlando los diferentes canales de comunicación con el equipo.

Gestión adecuada de restricciones, realizando una planeación eficaz de las actividades, sus contingencias y contando con un sistema eficiente que le permita vigilar, evaluar y controlar los recursos y, beneficios esperados, claramente definidos, donde se debe contar con un análisis

comparativo de posibles escenarios como lo menciona (Group, 2015) “no llevar a cabo el proyecto”, “hacer sólo parte del proyecto” o “implementación completa del proyecto”.

Con la articulación de los aspectos relacionados anteriormente, se establece el aumento de la probabilidad de éxito en los proyectos, entendido no solo como el cumplimiento de alcance en el

tiempo y con el presupuesto definido, sino cumpliendo con las expectativas planteadas por los stakeholders.

Según (Shenhar, 2002) los factores de éxito de los proyectos se miden por su Eficiencia en el cronograma, presupuesto y rendimiento, también se encuentra el impacto que tiene en el cliente por su Beneficio para el cliente, Grado de uso, Satisfacción y fidelización del cliente, reconocimiento de la marca. El impacto en el equipo donde se mide la satisfacción del equipo, moral del equipo, desarrollo de habilidades, crecimiento de los miembros y retención de los miembros del equipo. Y, para terminar nueva tecnología, nuevo mercado, nueva línea de producto y nueva competencia central.

4.7 Marco institucional

El sistema de Cajas de Compensación Familiar en Colombia se creó hace 65 años, el 15 de noviembre de 1978, nace la Caja de compensación motivo de estudio, como iniciativa de la Fundación Círculo de Obreros. Esta Fundación había sido creada en 1911 por un sacerdote jesuita, con el objetivo de brindar a los trabajadores una opción de ahorro. Hoy esa entidad es la Fundación Social.

En el portal corporativo en su apartado de Filosofía Organizacional y Política de gestión se menciona la que cita literalmente:

“La protección social es nuestro campo de acción; comprendemos que la transparencia, el accionar preventivo y la construcción colectiva con nuestros grupos de interés son determinantes para lograr la sostenibilidad y buscar la transformación social y la prosperidad colectiva de la sociedad a la que servimos.

Todas nuestras acciones reflejan un compromiso con el cumplimiento de los requisitos legales, la mejora continua y el desempeño social, económico y ambiental”. Sus principales procesos y productos están enmarcados en la prestación de servicios en Recreación, Educación y Deporte, Turismo, Servicios financieros para afiliados y no afiliados.

Dentro del alcance del equipo de la PMO en la organización se encuentra como su propósito: la construcción de soluciones innovadoras, confiables y sostenibles que le permiten a la organización la evolución y transformación de sus objetivos estratégicos alineándose con las necesidades de sus partes interesadas.

Sus atributos culturales se encuentran como marco de referencia en los proyectos que se planteen, se citan los siguientes:

- Innovación en la oferta de servicios.
- Soluciones integrales.
- Transparencia en nuestro ser y hacer.

Desde el año 2017 la organización, viene posicionando su proceso de innovación como pilar fundamental en los proyectos que se planteen como solución ante una necesidad en productos y servicios financieros, de bienestar y de salud.

Dentro del informe de sostenibilidad ubicado en el portal corporativo se encuentra: “Diseñamos e implementamos planes y estrategias orientadas a incrementar la penetración de nuestros servicios, mejorar la rentabilidad organizacional y aumentar la fidelización, basados en el conocimiento profundo del cliente y del mercado, y concibiendo la innovación como una herramienta que contribuye a la consolidación de una oferta de productos, servicios

y experiencias diferenciales que agreguen valor y favorezcan la calidad de vida de nuestros afiliados y usuarios”.

Así mismo la organización plantea la innovación como la capacidad que contribuye a la construcción de una plataforma de bienestar, generando soluciones que faciliten la diferenciación, avanzando en la consolidación de su laboratorio digital y afianzando el proceso de innovación incremental, generando, entre otros, la habilitación de distintos medios de atenciones no convencionales que permite en esta emergencia sanitaria, sostener las operaciones de afiliaciones y subsidio, iniciativa que se robusteció ante los lineamientos gubernamentales hacia las cajas de compensación.

5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Enfoque de la investigación

Para definir el enfoque que se llevara a cabo en esta investigación, primero se puntualizaran los conceptos de la metodología cuantitativa y cualitativa.

De acuerdo con (Roberto Hernández Sampieri, 2018) algunas de las características esenciales del método de investigación cuantitativo son:

- Busca objetividad
- Los fenómenos que se observan o se miden no son intervenidos
- Se sigue un patrón estructurado
- En la mayoría de los estudios se pretende generalizar los resultados
- Se pretende describir, explicar o predecir fenómenos
- Se busca conocer o capturar la realidad externa tal como es.

De acuerdo con (Bernal, 2016) el método cuantitativo se fundamenta en derivar de un marco

conceptual del problema analizado una serie de postulados que expresen relación entre variables,

el autor también especifica que algunas de las características de este método son:

- Aborda problemas y trata de descomponer sus elementos
- Se enmarca en una disciplina particular
- Es claro y preciso
- Es comunicable, verificable y metódico
- Busca entender el porqué de los hechos

De acuerdo con (Roberto Hernández Sampieri, 2018) el método cualitativo tiene las siguientes

características:

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso con claridad
- Predomina la lógica y el razonamiento inductivo
- Es holístico, estudia el todo y no se reduce a algunas de sus partes
- No hay manipulación ni estimación de la realidad
- La realidad se define a través de la interpretación
- Se basa en recolección de datos no estandarizados, consisten en narrativas de diferentes clases

De acuerdo con (Bernal, 2016) el método cualitativo cuenta con las siguientes características:

- Las personas o fenómenos no se reducen a variables, estos son dinámicos
- Implica una interacción natural
- Las investigaciones no suelen partir de un planteamiento de un problema, sino de una amplia área problemática

De acuerdo con los conceptos definidos previamente, el enfoque definido para llevar a cabo esta investigación es la metodología mixta, donde (Roberto Hernández Sampieri, 2018) la define como la mezcla de los enfoques definidos previamente.

5.2 Diseño de la investigación

El plan o estrategia concebida para responder a la pregunta de investigación sobre cuál es el efecto de la pandemia COVID sobre los proyectos de innovación emprendidos en el último año en la caja de compensación, es investigación de tipo transversal descriptivo no experimental.

Ya que de acuerdo con (Roberto Hernández Sampieri, 2018) el tipo de diseño descriptivo es aquel que mide o recolecta datos y reporta información sobre diversos conceptos variables y componentes del problema a investigar. En este tipo de estudio el investigador selecciona una serie de cuestiones y después recolecta información sobre ellas.

5.3 Definición de las variables

Según (Bernal, 2016) en su libro metodología de la investigación existen tres tipos de variables independientes, dependientes e intervinientes (correlacionales)

Independiente: Se denomina variable independiente a todo aquel aspecto, hecho, situación, rasgo, etcétera, que se considera como la “causa de” en una relación entre variables.

Dependiente: Se conoce como variable dependiente al “resultado” o “efecto” producido por la acción de la variable independiente.

Interviniente: Las variables intervinientes son todos aquellos aspectos, hechos y situaciones del medio ambiente, las características del sujeto/objeto de la investigación, el método de investigación, etcétera, que están presentes o “intervienen” (de manera positiva o negativa) en el proceso de la interrelación de las variables independiente y dependiente.

A continuación, se definirán las variables que serán objeto de medición, según los términos variable conceptual y variable operativa donde según (Bernal, 2016) conceptualizar una variable quiere decir definirla, para clarificar qué se entiende por ella y operacionalizar una variable significa traducir la variable a indicadores, es decir, traducir los conceptos hipotéticos a unidades de medición.

5.3.1 Variable: Compresión del cronograma de los proyectos

Definición Conceptual: Según la guía del (PMI, 2017) en su sexta edición las técnicas de compresión del cronograma se utilizan para acortar o acelerar la duración del cronograma sin reducir el alcance del proyecto, con el objetivo de cumplir con las restricciones del cronograma, las fechas impuestas u otros objetivos del cronograma.

Definición Operativa: Esta variable será analizada a través de una encuesta donde la unidad de media es el tiempo.

5.3.2 Variable: Satisfacción del cliente en los proyectos

Definición Conceptual: Según la guía del (PMI, 2017) Comprender, evaluar, definir y gestionar los requisitos de tal modo que se cumplan las expectativas del cliente. Esto requiere una combinación de conformidad con los requisitos (para asegurar que el proyecto produzca aquello para lo cual fue emprendido) y adecuación para su uso (el producto o servicio debe satisfacer necesidades reales). En entornos ágiles, el involucramiento de los interesados con el equipo garantiza que la satisfacción del cliente se mantenga durante todo el proyecto.

Definición Operativa: La información se obtendrá a través de una entrevista donde se identificarán los factores más importantes sobre la satisfacción del cliente en los proyectos.

5.3.3 Variable: Grado de aceptación del producto o servicio

Definición Conceptual: Según el escritor (Martinez, 2018) en su investigación de liderazgo y Mercadeo, aceptación de un producto es la medida que sirve para expresar la penetración de un producto en un determinado mercado. Es decir, la aceptación de ese bien o servicio por

los consumidores de ese mercado. Una baja aceptación debe hacer replantear sus estrategias a la compañía.

Definición Operativa: La información será recolectada a través de una encuesta donde se identificarán los factores más importantes sobre el grado de aceptación de los productos y servicios generados de los proyectos de innovación.

5.3.4 Variable: Perspectivas de la estrategia en los proyectos

Definición Conceptual: Según (Nolan, 2004) en su libro titulado Mapas Estratégicos, cuadro De mando integral las iniciativas estratégicas son planes de acción o proyectos diseñados para lograr cumplir los objetivos que propone la estrategia. Esta se basa en cuatro perspectivas: perspectiva financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Definición Operativa: La información será recolectada a través de una entrevista formal a una Gerente de gestión de proyectos de innovación en la caja de compensación

5.4 Población y Muestra

De acuerdo con (Bernal, 2016) se encuentra como definición que población es la totalidad o el conjunto de todos los sujetos o elementos que tienen ciertas características similares y a los cuales se refiere la investigación.

Según (Roberto Hernández Sampieri, 2018) población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Así mismo (Bernal, 2016) define la muestra como la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

De acuerdo con (Roberto Hernández Sampieri, 2018) una muestra es un subgrupo de la población o universo de interés, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población.

El tipo de muestra que se utilizará en la investigación es no probabilístico ya que, según el libro de Sampieri en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador.

5.5 Técnicas e instrumentos de medición

Según (Bernal, 2016) en su libro Metodología de la investigación existen 3 métodos para la recolección de los datos entre los que se encuentra la entrevista, que es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones

previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

Por otro lado, plantea la encuesta que se refiere a un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

Para esta investigación se realizará la recolección de la información a través de las técnicas de entrevista y encuesta. Se realizará una entrevista semiestructurada asociada a proyectos de innovación para la recolección de datos de la variable de estrategia. En este estudio se tendrá en cuenta un perfil, así: Gerente de gestión de proyectos de innovación en la Caja de compensación.

Se realizará una encuesta asociada a proyectos de innovación para la recolección de datos para las variables de comprensión, satisfacción y grado de aceptación. En este estudio se tendrá en cuenta un perfil, así: profesionales de gestión de proyectos de innovación en la Caja de compensación. Ver formato de entrevista y encuesta en el anexo 1 y 2.

5.6 Análisis de los instrumentos

Con el fin de resolver el planteamiento de la investigación, que se definió para Analizar los efectos en los proyectos de innovación emprendidos por una Caja de Compensación durante el último año y como fueron impactados por el escenario de Pandemia, y dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se realizó la aplicación de las encuestas y la entrevista, se presentan a continuación los resultados y el análisis de estos.

Dentro de la identificación de proyectos de innovación al interior de la organización, se ha comprobado el concepto de innovación como vocación social y que apunta a la creación de ideas, estrategias y modelos de atención, que soluciona en gran medida las necesidades de los afiliados o clientes de la comunidad y que encuentran atractivo el uso de los servicios ofrecidos.

Se destacan algunos de los proyectos de innovación que la caja de compensación ha emprendido en búsqueda de satisfacer las necesidades identificadas y que den mayor cobertura, con un componente disruptivo antes de la pandemia o a su llegada:

Título	Descripción	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	estado	¿Porque es de Innovación?
Instagram	Instagram, red social que permite a las familias afiliadas consumir un plan a la medida fortaleciendo lazos entre padres e hijos, llevándolos a escenarios de torneos simulando un espacio Gamers	2019	2020	Finalizado	Surge de una idea útil. Introducción de un nuevo producto o servicio, Se adapta a la realidad
Servicios virtuales / Ecommerce	Plataforma para que los usuarios adquieran productos y servicios de recreación educación y deportes de forma virtual	2019	2020	En curso	Surge de una idea Útil. la Introducción de un nuevo producto dentro de la caja de compensación, que ayuda al usuario a adquirir productos y servicios de forma no presencial y se adapta a la realidad
Telemedicina	Solución digital que busca transformar la experiencia de acceso a los servicios y la forma como los usuarios acceden a ellos, pacientes crónicos PBS y PC, a través de medios como videoconferencia y llamadas (telemedicina)	2019	2020	Finalizado	Surge de una idea útil - mejora de servicio de prestación de salud- se adapta a la realidad
Automatización de procesos y Analítica	Automatización para ayuda de los procesos a través de la recopilación y análisis de datos para la toma de decisiones a interior de las áreas y mercados potenciales de clientes antiguos y nuevos	2019	2021	En curso	Surge de una idea útil. Mejora de procesos y métodos manuales a automatizados Se adapta a la realidad de cambio

La finalidad de los diferentes proyectos de innovación es solucionar problemas de manera más efectiva, sencilla, rápida y equitativa. Es por esto por lo que, con el paso del tiempo, y fortalecido por la pandemia, se ha venido trabajando de forma ágil para implementarlos y donde se cuenta con un fuerte desarrollo tecnológico e investigativo, donde cada día florecen nuevas ideas para facilitar la vida de las personas y hacerla de mejor calidad.

5.6.1 Encuesta

Dentro de la investigación, se realizan encuestas y una entrevista semiestructurada a grupos del equipo de proyectos de la Caja de compensación, definida como una muestra no probabilística.

En la muestra se incluyeron 2 roles:

- Profesionales de proyectos: Se encuestaron a profesionales de proyectos de innovación y coordinadores de proyectos. Todos ellos integrantes del área encargada y donde realizan diversas actividades de consecución y desarrollo de iniciativas de innovación.
- Project Manager: También conocido como Director de Proyectos, el cual es responsable tanto del planteamiento como de la ejecución de un proyecto de innovación dentro de la compañía, se realiza la entrevista con la directora de proyectos del departamento de innovación de la Caja.

Con el fin de identificar el comportamiento de las variables que impactan en los factores de éxito de los proyectos de innovación dentro de la Caja de Compensación, se realiza la encuesta previamente definida, donde se obtienen los siguientes resultados:

5.6.1.1 Análisis variable “Compresión del cronograma de los proyectos”

1. ¿Considera usted que los proyectos que incluyen herramientas digitales , gestionan mejor su cronograma?

[Más detalles](#)






● Totalmente de acuerdo	13
● De acuerdo	5
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



El 90% de los encuestados opina que los proyectos que incluyen herramientas digitales gestionan mejor su cronograma. Esto indica que el cumplimiento del cronograma o la reducción del tiempo inicialmente presupuestado puede llevarse a cabo de manera más efectiva y eficaz si se hace uso de herramientas tecnológicas.

2. ¿Considera usted que se incrementan los costos del proyecto debido a la aceleración del cronograma?

[Más detalles](#)






	Totalmente de acuerdo	5
	De acuerdo	9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
	En desacuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	0



El 70% de los encuestados considera que se incrementan los costos del proyecto debido a la aceleración del cronograma, Esto ratifica de que en su mayoría los proyectos a los que se les debe inyectar flujo de efectivo o de recursos, tendrá un incremento en el presupuesto financiero. Se analiza que cuando dentro de la planificación del proyecto se define realizar compresión del cronograma, podemos concluir con un alto grado de certeza que el resultado de este ejercicio será un aumento del costo del proyecto.

3. ¿Considera usted que se incrementan los riesgos del proyecto debido a la aceleración del cronograma?

[Más detalles](#)






	Totalmente de acuerdo	7
	De acuerdo	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
	En desacuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	0



El 70% de los encuestados considera que se incrementan los riesgos del proyecto debido a la aceleración del cronograma, Se concluye que necesariamente cuando tenemos más actividades en menor tiempo, el riesgo de que alguna falle es mayor. El seguimiento que se realice al cronograma también se deberá intensificar.

4. ¿Considera usted que se incrementa la satisfacción del cliente si el proyecto se cumple en un tiempo menor?

[Más detalles](#)






	Totalmente de acuerdo	5
	De acuerdo	3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
	En desacuerdo	4
	Totalmente en desacuerdo	0



El 40% de los encuestados considera que se incrementa la satisfacción del cliente si el proyecto se cumple en un tiempo menor, sin embargo, el mismo porcentaje de encuestados considera que el tiempo no es un factor que afecte la satisfacción del cliente, es decir el cliente puede no percibir esto como un valor agregado del proyecto.

5. La organización ¿demuestra velocidad y agilidad con el lanzamiento de nuevos servicios o productos, innovando y adecuando procesos?

[Más detalles](#)

	Totalmente de acuerdo	3
	De acuerdo	8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
	En desacuerdo	4
	Totalmente en desacuerdo	1



El 55 % de los encuestados considera que la Caja de Compensación demuestra velocidad y agilidad con el lanzamiento de nuevos servicios o productos, innovando y adecuando procesos. Se analiza que los trabajadores de la Caja de Compensación consideran que se hace buen manejo del cronograma de los proyectos, pues el resultado es oportuno frente a los clientes.

Frente a la primera variable planteada se concluye que de acuerdo a la guía del (PMI, 2017) en su sexta edición, la efectiva aplicación de la técnica de compresión del cronograma se logra con el desarrollo del cronograma en un menor tiempo, llevando a cabo la totalidad del alcance, dentro de los resultados obtenidos se evidencia que, si bien en la organización esta técnica se implementa eficazmente, su aplicación o beneficios no son percibidos por el cliente final, sin embargo si aumenta los riesgos y costos dentro del proyecto.

Adicionalmente se concluye que el componente de digitalización o componente tecnológico dentro de los proyectos influyen en que estos se gestionen de forma más efectiva.

5.6.1.2 Análisis variable “Satisfacción del cliente en los proyectos”

Dentro de la variable de “Satisfacción del cliente en los proyectos” se encuentra lo siguiente:

6. ¿Considera usted que se incrementa la satisfacción de los clientes ante la implementación de proyectos innovadores para compra de servicios?

[Más detalles](#)






● Totalmente de acuerdo	14
● De acuerdo	5
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



El 70% de los encuestados encuentra totalmente una relación ante las variables de satisfacción y la implementación de proyectos innovadores, lo que sugiere que para los clientes contar con mecanismos de acceso a compras de forma no convencional es valorativo. Dentro de los participantes no se encuentra alguna opinión que de contrapeso a esta relación.

7. Dentro de la apertura de productos y servicios desarrollados por los proyectos de innovación, ¿considera usted que se incrementa la cobertura de los clientes satisfaciendo las expectativas de los mismos?

[Más detalles](#)






 Totalmente de acuerdo	1
 De acuerdo	16
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
 En desacuerdo	0
 Totalmente en desacuerdo	0



El 80% de los encuestados se encuentra de acuerdo con la relación del incremento de las variables de satisfacción y cobertura al momento de implementar proyectos de innovación, lo que sugiere para la empresa la alta valoración de la implementación de estos para dar mayor cubrimiento a la población que lo requiere.

8. ¿Son los clientes de la caja de compensación, miembros activos en redes sociales o medios digitales, donde puedan sentirse satisfechos ante las nuevas tecnologías desarrolladas en los proyectos de innovación?

[Más detalles](#)

 Totalmente de acuerdo	1
 De acuerdo	8
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
 En desacuerdo	1
 Totalmente en desacuerdo	0



El 50% de los encuestados no encuentra una relación directa entre la actividad de redes sociales de los clientes de la caja de compensación y la satisfacción del uso de nuevas tecnologías desarrolladas en proyectos de innovación, lo que sugiere que no necesariamente

el uso de redes sociales y los proyectos asociados a estas, se identifica como un proyecto de innovación que satisfaga a los usuarios.

9. ¿Considera usted que hay relación entre las variables de satisfacción y los proyectos de innovación en los productos y servicios que ofrece la organización?

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	5
● De acuerdo	14
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



El 95% de los encuestados encuentra la relación directa en los proyectos de innovación y las variables de satisfacción que ofrece la caja de compensación. Lo que sugiere que el diseño de estos proyectos está basado en las diferentes estrategias para aumentar la satisfacción de los clientes.

10. En comparación con el comportamiento o tendencia de años anteriores, ¿Considera usted que los proyectos de innovación han aportado a la satisfacción de los clientes?

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	5
● De acuerdo	11
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



El 55% de los encuestados considera que los proyectos de innovación que se han implementado en tiempos recientes aportan a la satisfacción de los clientes, lo que sugiere la necesidad de contar con proyectos que cubran de forma integral las necesidades de los usuarios.

11. ¿Considera usted que un proyecto de innovación multicanal contribuye al aumento de la satisfacción de los clientes?

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	15
● De acuerdo	4
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



El 75% de los encuestados está totalmente de acuerdo que la interoperabilidad de los canales de atención aumenta la satisfacción de los clientes, lo que sugiere la búsqueda de optimizar los tiempos de atención, así como las rutas o pasos que deben surtir los usuarios para acceder a los servicios.

Para validar los resultados encontrados en la encuesta relacionados con la variable de satisfacción, poder determinar cómo tienen integración de forma importante con los factores de éxito en los proyectos de innovación, se encuentra un concepto emitido por (Crawford, 2002) donde se afirma: “el éxito del proyecto se considera una cuestión de percepción y en un proyecto será más probable que se perciba como un éxito total si el proyecto cumple con las especificaciones técnicas y de su objetivo a realizar, y si hay un alto nivel de satisfacción por el resultado del proyecto entre las personas clave en el equipo del proyecto y principales usuarios o clientes”. Lo evidenciado en las respuestas para la variable de satisfacción, indica que dentro del desarrollo de proyectos se busca incrementar la satisfacción de quienes son

los clientes o usuarios finales de todo lo implementado y con mayor precisión en época de pandemia y con la recesión económica.

La (OCDE, 2020) en uno de sus últimos informes indica que la situación que atraviesa el país, tendrá gran repercusión en la economía y se espera contracción de hasta un 6.1% en el PIB para el año 2020, lo que lleva a las organizaciones a ser más eficientes en los proyectos de innovación, así como se encuentra una relación más fuerte en temas de satisfacción puesto que los clientes se exigirán aún más para adquirir productos o servicios que no hagan parte de la canasta familiar o lo relacionado con elementos de aseo y desinfección.

5.6.1.3 Análisis variable “Grado de aceptación del producto o servicio”

12. ¿Considera usted que los proyectos de innovación entregan productos o servicios útiles para los clientes?

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	7
● De acuerdo	9
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



El 80 % de los encuestados considera que los productos o servicios que surgieron de los proyectos de innovación son útiles para los clientes son útiles para el cliente, esto sugiere que los proyectos de Innovación desarrollados por la caja de compensación realmente son utilices

13. ¿Considera usted que los proyectos de innovación mejoran el acceso a los servicios y productos de la Caja?

[Más detalles](#)

Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0



El 85 % de los trabajadores encuestados consideran que los proyectos mejoran el acceso a productos o servicios que ofrecer la Caja de Compensación, Esto sugiere que los proyectos de Innovación elaborados por la caja de compensación hacen que los productos y servicios sean más accesibles para el público

14. ¿Recomendaría usted los productos y servicios que se disponen para los clientes asociados a proyectos de innovación?

[Más detalles](#)

Totalmente de acuerdo	6
De acuerdo	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0



El 90% de los encuestado recomendaría los productos o servicios de la caja de compensación (de los proyectos de innovación, esto porque son realmente útiles para usuarios finales

15. ¿Considera usted que los productos y servicios que se disponen a los clientes asociados a proyectos de innovación son de fácil uso?

[Más detalles](#)

● Totalmente de acuerdo	0
● De acuerdo	10
● Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10
● En desacuerdo	0
● Totalmente en desacuerdo	0



El 50 del personal encuestado considera que los productos son de fácil uso, mientras que el 50% es neutral, esto sugiere que se debe realizar productos y servicios con mayor facilidad de uso para lograr un mayor porcentaje

Frente a la conclusión con la tercera variable se evidencia que los proyectos de innovación de la caja de compensación son útiles para los clientes y agregan valor para la compañía debido a que mejoran el acceso a los productos y servicios tanto para los clientes internos como para los clientes externos, estos son altamente aceptados por los usuarios finales dado el alto grado de recomendación que se observó en la encuesta, sin embargo, es necesario mejorar la facilidad de uso, puesto que se evidencio que los encuestados no estuvieron en su mayoría de acuerdo con que estos fueran fácil de usar lo que puede limitar el acceso o simplemente generar que no se vuelvan a usar.

5.6.2. Entrevista

La entrevista se estructura en tres grandes bloques, donde se cubren aspectos relacionados con el uso de herramientas tecnológicas como factor de éxito en los proyectos de innovación, variables relacionadas con modelos de aprendizaje y crecimiento para los funcionarios que gestionan dichos proyectos y lo pertinente a procesos implementados dentro de la compañía y que se vieron impactados por el escenario de pandemia en la gestión de proyectos.

5.6.2.1. Análisis variable “Perspectiva de la estrategia en los proyectos”

Dentro del uso de herramientas tecnológicas dentro de los proyectos de innovación en la entrevista se hace énfasis en un factor determinante en el éxito de estos, se concluye que es importante contar con herramientas que permitan a los desarrolladores o participantes de los proyectos avanzar de forma organizada, clara y efectiva en el desarrollo de estos; adicionalmente se enfatiza la importancia de la digitalización de procesos en un escenario post pandemia.

Para la pregunta relacionada con la importancia del aprendizaje y conocimiento de los funcionarios y que estos modelos formativos se vean reflejados en el éxito de los proyectos de innovación, se concluye que indudablemente son conceptos valiosos para la adecuada gestión de todos los aspectos que integran los proyectos que se implementan en la compañía;

sin embargo, no solo el concepto de formación o capacitación es clave, sino que es uno de los elementos que forman toda una nueva cultura de innovación dentro de la compañía.

En lo relacionado con la mejora continua como parte de las estrategias de los proyectos de innovación, se concluye que es un factor que debe estar involucrado sin excepción. Es parte de la estrategia de la compañía trabajar siempre en la mejora continua, en mejorar la satisfacción del cliente interno y externo, en el crecimiento de la cobertura de los servicios prestados a los afiliados.

Asociado a los interrogantes sobre como la Caja de Compensación mide el desarrollo de sus proyectos o innovaciones, la Gerente del proceso de innovación comenta que es imperativo el control del avance de cada etapa del proyecto, a través de definición de KPI's.

Como perspectiva de la estrategia en los proyectos se encuentran aspectos relacionados con pilares fundamentales como liderazgo en los equipos de trabajo que gestionan los proyectos, el uso de metodologías disruptivas que permitan llegar a resultados de forma mucho mas eficiente, el apoyo en tecnologías y la constante evolución de los funcionarios de las distintas áreas, los proveedores, así como un adecuado despliegue de información hacia los clientes (plan de comunicación articulada).

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se concluye que, de los proyectos analizados, el 100% contienen elementos de innovación, es decir contienen enfoque de mejora continua, de creatividad y creación, adicional a que optimizan procesos de forma ágil y se adaptan a la realidad de cambio.

Se encuentran factores de éxito que resaltan en el logro propuesto de los proyectos planteados y que no necesariamente cumplen una línea tradicional en su desarrollo. Es importante destacar aquellas iniciativas que se implementan con enfoque de cliente, apertura de nuevos mercados o cobertura de segmentos de población ya afiliada a la caja o procesos de evolución rápida dentro de la organización.

Las estrategias que se plantearon al inicio de los proyectos impactaron de forma positiva su gestión, ya que se contaban con componentes tecnológicos en todos estos, con la presencia del escenario de pandemia los proyectos se aceleraron de tal forma que se responde de forma oportuna a las nuevas necesidades del mercado. Los proyectos que se encontraban detenidos o avanzaban lentamente, se impulsaron, se finalizaron en su totalidad; en algunos casos excediendo el alcance planteado inicialmente.

Luego del desarrollo de la entrevista y parte de las percepciones que se obtuvieron como resultado de las encuestas, se concluye que la llegada de la pandemia definitivamente generó que los proyectos se iniciaran o avanzaran más rápido, impulsando este nuevo entorno que la organización realizara uso de formas más ágiles de responder ante las nuevas y repentinas necesidades de los clientes y las nuevas barreras para la prestación de servicios o venta de productos. Adicionalmente el escenario de pandemia también fortaleció los proyectos de innovación asociados a mejoras internas, pues la cultura organizacional también se adaptó más rápido a todos los nuevos cambios.

RECOMENDACIONES

Luego de análisis de la información recopilada en la presente investigación, se encuentra importante a las organizaciones de este tipo, recomendar fortalecer las siguientes variables:

- Aprendizaje: Incluir modelos de formación, que involucren el uso de metodologías ágiles no solo con enfoque de proyectos, sino para la mejora continua en el funcionamiento normal de sus operaciones

- **Agilidad:** Como resultado de la encuesta la inversión económica en compresión del cronograma se identifica que no impacta en la satisfacción del cliente, ya que este no percibe la finalización temprana del proyecto como un valor agregado, adicional a que se asumen mayores riesgos. Por lo que se recomienda a la organización que evalué adecuadamente el uso de esta táctica.
- **Usabilidad:** Enfocar el desarrollo de los proyectos de innovación hacia la entrega de productos y servicios que faciliten la experiencia del usuario dentro de las plataformas digitales o no, ya que se evidencia que los funcionarios de proyectos no encuentran esta característica relevante y que puede aumentar la satisfacción de los clientes.

LISTADO DE REFERENCIAS

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.
- Compensar Caja de compensación familiar. (24 de 06 de 2020). *corporativo.compensar.com*. Obtenido de <https://corporativo.compensar.com/documents/filosofia-organizacional-politica-gestion.pdf>
- Crawford. (07 de 2002). (*International Journal of Project Management*, 2002).
- Dinero, R. (20 de 08 de 2020). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/estas-son-las-empresas-mas-innovadoras-del-pais/296258>
- Esquembre, J. F. (2014). *Innovación y gestión estratégica de proyectos*. Cengage.
- Group, S. (2015). Informes generales de investigación. *The Standish Group International*.
- Icontec. (2008). Norma Técnica Colombiana 5802.
- Icontec. (2008). NTC 5800. *Norma Técnica Colombiana NTC 5800*. Colombia.
- International Journal of Project Management. (2002). *perceptions of project management competence*. Sydney: International Journal of Project Management.
- Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw-Hill Interamericana.
- KUMAR, M. (13 de mayo de 2020). *IE University*. Obtenido de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/innovacion-en-tiempos-de-covid-19/>
- Martinez, J. (15 de 09 de 2018). *Liderazgo y Mercadeo*. Obtenido de <https://www.liderazgoymercadeo.co/aceptacion-de-un-producto/>
- Nolan, R. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Harvard business school publishing corporation.
- OBS, B. S. (16 de 11 de 2016). <https://obsbusiness.school/es/>. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/proyectos-de-cambio-e-innovacion/como-saber-si-estas-ante-un-proyecto-innovador>
- OCDE. (2020). *OCDE. ORG*. Obtenido de <http://www.oecd.org/>
- Perez, A. N. (14 de 09 de 2018). Obtenido de <https://wolfproject.es/los-factores-del-exito-de-un-proyecto/>
- PMI. (2017). *Project Management Institute*. Newtown Square: PMI.
- Project Management Institute (PMI). (08 de Febrero de 2017). <https://www.businesswire.com/portal/site/home/my-business-wire/>. Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20170208006222/es/>
- Roberto Hernández Sampieri, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Shenhar, A. (2002). *Refining the search for project success factors*.
- Varela, R. (2014). *Innovación Empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson Educación.
- Westreicher, G. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-empresarial.html>

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de encuesta

Variable	Pregunta	1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
Compresión del cronograma de los proyectos	¿Considera usted que los proyectos que incluyen herramientas digitales , gestionan mejor su cronograma?					
	¿Considera usted que se incrementan los costos del proyecto debido a la aceleración del cronograma?					
	¿Considera usted que se incrementan los riesgos del proyecto debido a la aceleración del cronograma?					
	¿Considera usted que se incrementa la satisfacción del cliente si el proyecto se cumple en un tiempo menor?					
	La organización ¿demuestra velocidad y agilidad con el lanzamiento de nuevos servicios o productos, innovando y adecuando procesos?					
Satisfacción del cliente en los proyectos	¿Considera usted que se incrementa la satisfacción de los clientes ante la implementación de proyectos innovadores para compra de servicios?					
	Dentro de la apertura de productos y servicios desarrollados por los proyectos de innovación, ¿considera usted que se incrementa la cobertura de los clientes satisfaciendo las expectativas de los mismos?					
	¿Son los clientes de la caja de compensación, miembros activos en redes sociales o medios digitales, donde puedan sentirse satisfechos ante las nuevas tecnologías desarrolladas en los proyectos de innovación?					
	¿Considera usted que hay relación entre las variables de satisfacción y los proyectos de innovación en los productos y servicios que ofrece la organización?					
	En comparación con el comportamiento o tendencia de años anteriores, ¿Considera usted que los proyectos de innovación han aportado a la satisfacción de los clientes?					
	¿Considera usted que un proyecto de innovación multicanal contribuye al aumento de la satisfacción de los clientes?					
Grado de aceptación del producto o servicio	¿Considera usted que los proyectos de innovación entregan productos o servicios útiles para los clientes?					
	¿Considera usted que los proyectos de innovación mejoran el acceso a los servicios y productos de la Caja?					
	¿Recomendaría usted los productos y servicios que se disponen para los clientes asociados a proyectos de innovación?					
	¿Considera usted que los productos y servicios que se disponen a los clientes asociados a proyectos de innovación son de fácil uso?					

Anexo 2 Modelo de entrevista

Variable	Pregunta	1. Totalmente de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4. En desacuerdo	5. Totalmente en desacuerdo
Procesos	¿Considera usted que la empresa tiene como estrategia el uso de herramientas tecnológicas dentro de sus proyectos de innovación?					
Aprendizaje y crecimiento	¿Considera usted que dentro de las estrategias de proyectos de innovación, la empresa tiene contemplados modelos de formación?					
Aprendizaje y crecimiento	¿Considera usted que la empresa incentiva y promueve las habilidades de los empleados relacionado al éxito de los proyectos?					
Procesos	¿Considera usted que los procesos y la mejora continua hace parte de las estrategias de los proyectos de innovación de la empresa?					
Procesos	¿Considera usted que dentro de las estrategias de proyectos de innovación se tienen indicadores alineados a identificar el éxito de los mismos?					
Clientes	¿Considera usted que los clientes se encuentran dentro de los stakeholders de los proyectos de innovación de la empresa?					
Clientes	¿Considera usted que una de las estrategias de los proyectos de innovación de la empresa, involucra a los clientes en la etapa inicial de éstos?					
Procesos	¿Considera usted que los proyectos implementados al interior de la empresa, son innovadores?					