

**PLAN ESTRATEGICO DE INNOVACION PARA LA EMPRESA DE
CONSULTORIA QSL SOLUCIONES S.A.S**

Autor: Sandra Milena Valenzuela Peña

Facultad de Ciencias

Universidad EAN

Especialización Gerencia de Procesos e Innovación

Tutor: Luz Sánchez Ayala

Mayo del 2023

Tabla de Contenido

1.	Resumen	4
1.2	Palabras clave	4
2.	Abstract	5
2.1	Key words	5
3.	Problema de Investigación	6
3.1	Antecedentes	6
3.2	Descripción del problema	7
3.3	Pregunta de Investigación	8
4.	Objetivos	9
4.1	Objetivo general	9
4.2	Objetivos específicos	9
5.	Justificación	10
6.	Marco Teórico	11
7.	Marco Institucional	27
8.	Diseño Metodológico	32
8.1	Población y muestra	32
8.2	Identificación de variables	33
8.3	Selección de métodos o instrumentos para la recolección de la información	35

8.4	Diseño del instrumento	36
8.5	Validación del instrumento	37
9	Técnicas de Análisis	39
10	Análisis y discusión de los resultados	46
10.1	Propuesta	48
10.2	Plan de Acción	50
11	Conclusiones y recomendaciones	51
12	Lista de Referencias	53
13	Lista de Tablas	56
14	Lista de Gráficos	57

1. Resumen

El proyecto se orienta a la estructuración del Plan estratégico de la innovación para la empresa de consultoría QSL Soluciones, partiendo del análisis realizado a través de las encuestas donde se identificó que la Innovación está presente en la organización, sin embargo, se deben mejorar los elementos necesarios para desarrollar las directrices y acciones específicas para fomentar y gestionar la innovación dentro de la organización. Se propone plantear la ruta de acción para desarrollar una cultura de innovación, generar nuevas ideas y convertirlas en productos, servicios y/o procesos que impulsen el crecimiento y la ventaja competitiva de la empresa.

1.2 Palabras clave

Gestión del Conocimiento, Cultura de Innovación, Desarrollo de Producto, Proceso de innovación.

2. Abstract

The project is oriented to the structuring of the strategic plan of innovation for the consulting company QSL Soluciones, based on the analysis made through surveys where it was identified that innovation is present in the organization, however, the necessary elements to develop guidelines and specific actions to promote and manage innovation within the organization must be improved. It is proposed to propose the route of action to develop a culture of innovation, generate new ideas and turn them into products, services and/or processes that drive the growth and competitive advantage of the company.

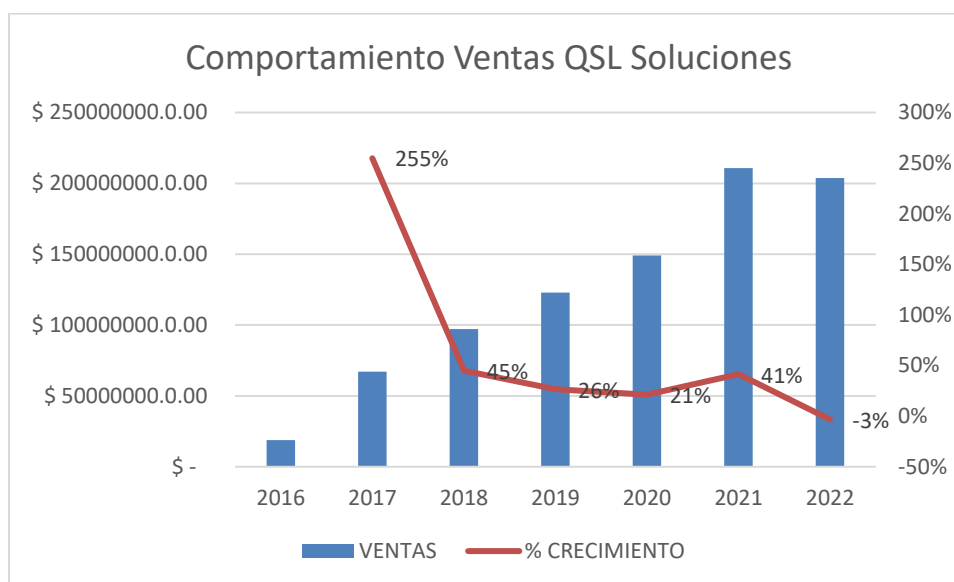
2.1 Key words

Knowledge management, Innovation culture, Product development, Innovation process.

3. Problema de Investigación

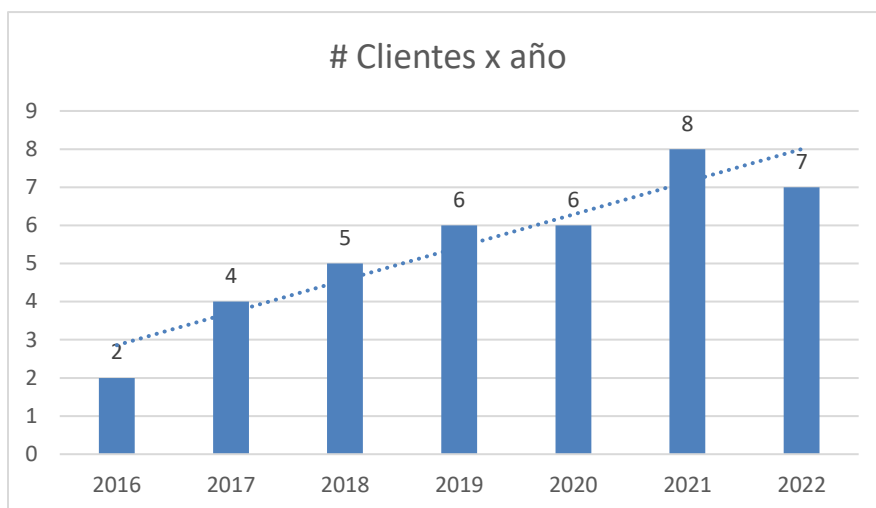
3.1 Antecedentes

La empresa QSL Soluciones, empresa de Consultoría de Sistemas de Gestión con siete (7) años en el mercado, ha tenido la necesidad de incrementar el valor para sus clientes y mejorar sus finanzas a través del crecimiento en ventas. Esto se identifica teniendo en cuenta los datos proporcionados por la empresa QSL Soluciones:



Grafica 1 Comportamiento de ventas QSL Soluciones (diseño propio)

El crecimiento en cuanto al número de clientes no ha sido considerable y lo que le inquieta al proceso comercial es la dependencia de 2 clientes específicos, de acuerdo con el análisis de Pareto.



Grafica 2 Análisis clientes por año (diseño propio)

No se ha realizado un estudio de competencia ni de análisis de enfoque de mercado, la organización inicio y continua con el mercado que trazo al inicio de su constitución que fue empresas pequeñas o medianas del sector de servicios.

3.2 Descripción del problema

A partir de los antecedentes anteriormente descritos se ha observado la disminución de rentabilidad de la empresa QSL Soluciones y la falta de crecimiento en clientes debido a que ha mantenido su metodología de comercialización y el diseño de sus servicios de la misma manera sin incorporar algún tipo de innovación dentro de la oferta ofrecida a sus clientes. Adicional la organización no ha incorporado la metodología de innovación en sus procesos y servicios como eje fundamental que permita redireccionar las acciones estratégicas para alcanzar su propósito superior.

3.3 Pregunta de Investigación

¿Cómo estructurar el Plan estratégico de Innovación para la empresa de Consultoría QSL Soluciones?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Estructurar un Modelo del Plan Estratégico de Innovación para la empresa de Consultoría QSL Soluciones.

4.2 Objetivos específicos

- Comprender como la innovación es aplicada al plan estratégico organizacional
- Diagnosticar es estado actual de la innovación en la empresa QSL Soluciones.
- Proponer una metodología para la construcción del Plan Estratégico de innovación para la empresa QSL Soluciones

5. Justificación

La implementación de un plan estratégico de innovación proporciona numerosos beneficios y razones clave para desarrollarlo:

La innovación permite a cualquier organización diferenciarse de la competencia al desarrollar productos o servicios únicos y especializados, adicional mejora la eficiencia operacional y el aumento de la satisfacción del cliente. Debido al entorno altamente cambiante en el que se encuentran los diferentes sectores económicos y productivos, se obliga a las empresas a adaptarse a cambios constantes, un plan de innovación facilita la oportunidad de respuesta ante estos cambios y evita que la empresa se vuelva obsoleta o desaparezca en el tiempo.

La cultura de innovación como impulsor fundamental del cambio y la mejora continua pueden ser un factor de retención y desarrollo del talento humano, aumentando el sentido de pertenencia por la organización.

La empresa QSL Soluciones se verá beneficiada al estructurar el Plan estratégico de la innovación en varios aspectos del direccionamiento estratégico los cuales se resumen en:

Alineación de la estrategia organizacional con el enfoque de innovación para la preparación de los retos que se deben afrontar en el futuro.

- Realizar el análisis del estado actual de la organización frente a la innovación de sus procesos, productos o servicios.
- Incorporar acciones que apoyen la estrategia frente a la innovación.
- Proponer una metodología de Plan estratégico para la innovación.

6. Marco Teórico

Por definición la Innovación es sinónimo de cambio, y se resume en crear o modificar un producto o servicio e incorporarlo al mercado. En el primer libro de Schumpeter que hablo del concepto de innovación se especifica que no hay una sola innovación posible, por el contrario, existen formas productivas que crean cinco formas de innovar: Introducción de un nuevo producto o servicio, Introducción de un nuevo método de producción, Adquisición de una nueva materia prima, o la ejecución de una nueva forma de organización. (Castro y Fernández, 2020).

El concepto de innovación al pasar del tiempo ha ido sufriendo transformaciones y enfoques:

Innovación es la introducción de nuevos productos o servicios de manera exitosa en el mercado, que durante un tiempo determinado ofrecen nuevos o mejores productos o formas de organizar o gestionar. (Pavón y Goodman, 1981).

Innovación es la producción, implementación y gestión exitosa de la novedad en los ámbitos económicos y sociales. Ofreciendo soluciones a los problemas y consecuentemente satisfaciendo las necesidades de las personas y la sociedad (UE, Libro Verde la Innovación, 1995).

Otro aspecto importante de la innovación es que se encuentra en todos los seres vivos, y está concebida como la capacidad de adaptarse según lo exija su entorno. “La adopción de innovaciones es considerada un mecanismo que permite a la organización implementar

una conducta de adaptación, generando cambios significativos en la organización a fin sostenerse o mejorar su desempeño” (Afcha, 2011, pág. 547), (Canizales, 2020).

La innovación se considera además un proceso que depende de la investigación, pero no exclusivamente de ella (Conpes, 2009), esto requiere un contraste enfoque en la captación de nuevas ideas, esto se ha observado en algunas empresas donde las áreas de investigación son las líderes de innovación. (Velásquez, Pino, Restrepo y Viana, 2018)

Todas las definiciones de Innovación tienen algo en común y es que las ideas o invenciones que se vayan a introducir al mercado tiene que lograr introducirse con éxito, esto se resume en que deben ser incorporadas en modelos de gestión empresarial, puestas a disposición de los usuarios finales o utilizadas en procesos internos de la organización. (Castro y Fernández, 2020).

Importancia Estratégica de la innovación

Las constantes amenazas a la que se enfrentan las organizaciones hoy día por los cambios frecuentes del entorno evidencian un riesgo ya que se hace más relevante en el tema económico y tecnológico frente al crecimiento de la competencia abarcando una mayor proporción del mercado, la exigencia del mercado financiero por las altas tasas del retorno de la inversión a corto plazo. Todas estas variables del entorno hacen que las organizaciones hagan más fuertes sus procesos de gestión, la reestructuración de la estrategia organizacional cobra más sentido y desafía a la empresa a desarrollar procesos de innovación de manera adecuada y creciente. (Robledo, 2019).

Hoy en día la innovación y la Responsabilidad Social Empresarial se implementan y desarrollan en una organización de manera alineada, se ha evidenciado que no se puede innovar sin importar el precio, y mucho menos afectando el bienestar de los colaboradores, la sociedad o el planeta solo por obtener rentabilidad. (Canizales, 2020)

Debido a que las empresas hacen parte de un entorno por consiguiente hacen parte de la cultura y la forma de pensar personas, así tienen la posibilidad de gestionar el conocimiento interna y externamente, de esta manera deben ser oportunas con su proceso de innovación para atender a los requisitos y necesidades de su entorno. (Canizales, 2020)

Se puede concluir que las principales razones por las que una empresa innova están relacionadas con las siguientes variables:

- Los cambios en las empresas no son algo que la innovación ha identificado por primera vez, estos cambios han existido desde siempre.
- La innovación es una de las estrategias más utilizados por las empresas para concretar adecuadamente las mejoras generadas en productos, servicios, procesos o marketing.
- Hay que tener en cuenta que no solo los cambios constantes del entorno de los negocios, sino el mayor acceso a información actualizada, esta razón hace imposible el manejar las organizaciones con sistemas obsoletos.

Es importante que las organizaciones definan y elijan nuevos modelos de gestión para mejorar su productividad. (Haro, Córdova y Garcés, 2017).

Tipos de Innovación

Al tener clara la definición e importancia del concepto de innovación, es importante precisar que la innovación es una característica propia de los colaboradores, herramientas y ADN organizacional, es decir, proviene o se desarrolla en una cultura corporativa, son habilidades que se tienen, se pueden aprender o desarrollar, porque son las personas, no las empresas, las que innovan. (Haro, Córdova y Garcés, 2017)

En este sentido a continuación se identifican los tipos de innovación que pueden darse en una organización:

- **Producto/servicio:** Hace referencia a la introducción en el mercado de nuevos productos o servicios, incluyendo algunos cambios en las características técnicas y funcionales, los materiales o componentes utilizados.
- **Proceso:** implementación o mejoras en los procesos de la cadena de valor de la organización, que propendan por optimizarlos y garantizar su eficiencia y productividad.
- **Organizacional:** Implica una transformación en el modelo de negocio, en la organización del trabajo y sus relaciones con el entorno.
- **Marketing:** Hace referencia a cualquier mejora incorporada tanto en el diseño del producto como en su precio, distribución y/o promoción.

En cuanto a su grado de impacto, es importante mencionar que la innovación también se debe medir, debido a que esto puede ser parte de una estrategia planificada; en este sentido la innovación puede ser:

Incremental: Cuando lo que se origina dentro de la empresa son pequeños cambios que generan mejoras en los productos o servicios que se ofertan al cliente y que de producirse de manera exponencial se puede transformar en una ventaja competitiva.

Radical: Son mejoras que se producen sin planificarse tanto a nivel interno como externo, que rompen con lo establecido para dar respuesta a un cambio del entorno inesperado o a una necesidad imperativa y sorpresiva del cliente. No pueden ni deben de entenderse como un progreso natural del producto o servicio. (Haro, Córdova y Garcés, 2017)

Estrategias de Innovación

Todas las empresas trabajan sobre la base de una estrategia de innovación, pero estrategias de innovación existen en sinnúmero, las diferentes teorías e investigaciones acerca de este concepto se han basado en (Freeman, 1974), quien clasifico los tipos de innovación en ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista.

Innovación ofensiva: Esta estrategia permite lograr un liderazgo técnico y de mercado, que sitúa a la empresa en una escala mayor a la de sus competidores, permite lograr la incorporación de nuevos productos o servicios y es posible cuando la organización accede a nuevo conocimiento científico y tecnológico y lo transforma en una innovación tecnológica. (Robledo, 2019).

Innovación defensiva: Es similar a la estrategia de innovación ofensiva, la diferencia radica en que si se utiliza este tipo de estrategia la empresa no tiene como objetivo ser la

primera en llegar al mercado con productos o servicios innovadores. En esta estrategia se busca disminuir los riesgos y despejar dudas de la posible reacción del mercado ante la innovación, así como aprender de los errores que cometen los competidores innovadores (lecciones aprendidas). (Lobo y Castro, 2021).

Innovación imitativa y dependiente: Este tipo de estrategia busca introducir innovaciones con un retraso importante en comparación con los líderes del mercado, en esta estrategia empieza aparecer las actividades de Patentes, Propiedad Intelectual y Know How.

Generalmente esto ocurre cuando se encuentran patentes vencidas y las tecnologías son de dominio público y de fácil acceso; adicional el proceso de Investigación y Desarrollo se realiza a través de la vinculación de expertos técnicos, la constante capacitación y el entrenamiento de personal. Este tipo de estrategia incrementa las relaciones cliente-proveedor y afianza las relaciones mutuamente beneficiosas (Robledo, 2019).

Innovación tradicional y oportunista: Para esta estrategia las organizaciones optan por no realizar cambios o aquellos que realicen son por necesidades específicas del mercado. Las organizaciones que implementan este tipo de estrategia compiten teniendo en cuenta su capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes, por la relación costo beneficio de sus productos o servicios, por su cobertura o por otros factores. Estas empresas identifican nichos de mercado sin explotar y se mueven rápidamente para aprovechar las oportunidades de negocio que se presenten. (Love y Roper, 2015).

Modelos de Innovación

A través de los tiempos se han desarrollado diversos modelos de innovación respaldados en reconocimiento científico, algunos de ellos desde el concepto tecnológico son:

- **Modelo Lineal:** Este modelo fue creado por Nuchera, León y Pavón en el 2002; inicia desde la ciencia hasta la tecnología, está concebido como un modelo estructurado y ordenado que parte del conocimiento científico y tiene tres fases (investigación aplicada, desarrollo y producción), es decir, inicia con la investigación básica, pasa a investigación aplicada y por último se finaliza con el desarrollo de un prototipo que se comercializa después de ejecutadas las pruebas de calidad y liberación de producto. Este modelo resulta útil para entender la forma del proceso de innovación. (Barreto y Petit, 2017).
- **Modelo por etapas:** La innovación en este modelo se considera como una actividad secuencial de carácter lineal, el modelo por etapas involucrara todos los procesos de una organización; esto funciona a partir de las ideas que se convierten en entradas para el proceso de Investigación y Desarrollo y se van transformando para pasar departamento por departamento hasta la entrega del producto final. (Barreto y Petit, 2017).
- **Modelo interactivo o Mixto:** Se ha demostrado que los modelos lineales simplifican los procesos innovadores y no explican etapas importantes para el proceso de innovación tal como lo presenta autores tales como Meyers y Marquis (1969), Rothwel (1977), y Cooper (1979) citado por Nuchera en el (2002). El modelo mixto apporto la definición de que las ideas que llevan a la innovación

proviene de un contacto permanente y continuo entre las diferentes áreas de la organización. Este modelo es representado en una gran red de canales de comunicación, que interconectan las diferentes fases del proceso innovativo de la empresa con el mercado. (Paredes, 2020).

- **Modelo Integrado:** Este modelo fue expuesto por Rothwel en 1994, comienza a considerar que las fases de la innovación se validan a través de los procesos operativa y de gestión, deben ser consideradas mediante procesos no secuenciales; es decir, pueden darse de manera simultánea o concurrente como consecuencia de la necesidad de disminuir el tiempo de desarrollo del producto y garantizar oportunidad en el lanzamiento del producto o servicio al mercado, este modelo es denominado Modelo de Cuarta generación (Barreto y Petit, 2017).
- **Modelo en Red:** Este modelo es conocido como el modelo de quinta generación. En dicho modelo se resalta la importancia que tiene la capacitación de las organizaciones, y plantea que la innovación se gestiona a través de un proceso distribuido en red. Se utilizan herramientas electrónicas que permiten a la organización aumentar la velocidad y la eficiencia en el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos, al interior y exterior de la organización con la colaboración de proveedores, clientes y colaboradores externos. (Love y Roper 2015)

Barreras y facilitadores de la innovación

Dentro de los factores clave de éxito para la aplicación de la innovación en la organización se encuentra la Planeación estratégica la cual parte desde la cultura y su identidad. Adicional a la cultura se requiere que la construcción de la unidad visionaria contemple los elementos de la innovación, para este objetivo se deben desarrollar ciertas competencias que apalanquen los procesos de innovación y creatividad dentro de la empresa: Conocimiento del producto y servicio que se ofrece al cliente, conocimiento del modelo de negocio, conocimiento de los requerimiento de las partes interesadas, Recursos suficientes y adecuados (personal, herramientas, tecnología, económicos), Capacidad de liderazgo, impacto e influencia y una buena comunicación para transmitir la información de manera adecuada y oportuna, capacidad de cambio, cooperación.

Seria favorable en la reformulación de los valores o directrices organizacionales incluir elementos tales como: trabajo en equipo, creatividad, gestión del conocimiento, orientación al resultado, enfoque al cliente y generación de valor. (Instituto Andaluz de Tecnología IAT 2012).

Para el caso de las barreras se pueden mencionar: resistencia al cambio, falta de portafolio o generación de ideas, falta de recursos, la no alineación estratégica, desconocimiento del mercado.

Gestión del Conocimiento como herramienta para la innovación

Comprender el conocimiento como desarrollo de la economía y la sociedad a partir de procesos de innovación, permite entender la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Este proceso consiste en identificar, organizar y transferir el conocimiento que se encuentra dentro de la organización con el objetivo de tomar decisiones de manera oportuna, lograr el aumento de la eficiencia y promover la creatividad dentro la empresa, además se convierte en una ventaja competitiva ya que se puede actuar de manera rápida ante el constante cambio del entorno empresarial, adicional ofrecer servicios ágiles y oportunos a los clientes. Se debe aprender a dirigir todo el conjunto de conocimientos existentes dentro de la empresa con el fin de crear valor y crear ventajas para el sostenimiento de la empresa en el tiempo.

El conocimiento reside en las personas y en la organización, pero en ocasiones también proviene de fuentes externas; toda esta información debe clasificarse, organizarse y gestionarse de manera estratégica para el beneficio de la empresa. Según la espiral Nonaka y Takeuchi (1995) existen cinco fases para la gestión del conocimiento: Compartir el conocimiento que resulta de la socialización y la práctica y los conceptos de los miembros de la empresa – Crear conceptos explícitos para los miembros del equipo y así ser utilizados en la resolución y análisis de los problemas, y estar retroalimentando en un diálogo frecuente entre todos los involucrados – Justificar conceptos como respuesta a las necesidades de la organización y los clientes, alineados a la estrategia organizacional – Ampliar el conocimiento organizacional como resultado del intercambio de conocimiento

al interior de la empresa y adquisición de nuevos conocimiento a través de fuentes externas. (Ríos, 2018)

Gestión de la Innovación

La gestión de la innovación es el proceso de promover y administrar la innovación dentro de la organización, para que este proceso se logre existen cuatro factores fundamentales para la Gestión de la innovación son: la estrategia, la estructura, los sistemas y el entorno (Errasti 2011). La estrategia debe ser única y diferencial que logre apalancar las etapas de desarrollo del producto, la estructura se entiende como los componentes que faciliten la innovación una sinergia entre herramientas, personas, sistemas y cultura. Los sistemas se definen como las metodologías, sistemas de gestión, procedimientos y mecanismos de toma de decisiones, por último, el entorno se refiere a tener en el radar todas las variables que pueden convertirse en una oportunidad o amenaza para la organización (Economía, Mercado, Tecnología, Gobierno, entre otras). Una vez se cuente con los factores inicia el proceso de generación de estrategias y actividades para el diseño de nuevos productos, servicios, procesos o métodos y la adopción de cambios dentro de la organización. (Perdomo, 2020)

Algunos aspectos relevantes para la gestión de la innovación son:

- **Cultura de innovación:** generar un entorno que valore y promueva la creatividad y el aprendizaje continuo, donde los colaboradores se sientan a gusto e impulso a proponer ideas nuevas y se generen recompensas por el pensamiento innovador.

- Identificación de oportunidades: para que se identifiquen las oportunidades se deben implementar mecanismos de análisis de los clientes, los avances tecnológicos, la competencia y las tendencias.
- Generación de ideas: Establecer metodologías para el desarrollo y captación de nuevas ideas, ya sea a través de equipos multidisciplinarios o programas de incentivos.
- Evaluación y selección: Elegir, evaluar y priorizar las ideas innovadoras para proceder a su implementación, para ello se debe definir un plan de acción que contemple tiempos, responsables, recursos, indicadores y seguimiento.
- Gestión del cambio: La implementación de innovación genera por ende cambios a nivel organizacional, dichos cambios deben planificarse y gestionarse de manera estructurada y adecuada; la comunicación de los mismo es fundamental, involucrar para el personal en la gestión del cambio y acompañar y apoyar a quienes el cambio afecte.
- Aprendizaje y mejora continua: Como se ha evidenciado el proceso de innovación es un proceso continuo, es fundamental aprender de los éxitos y fracasos y utilizar esas lecciones para el mejoramiento continuo de la organización.

El proceso de gestión de la innovación implica un enfoque de alineación estratégica para que se fomenten ideas y la cultura se apropie de tal manera que se lleven a cabo ideas innovadoras con éxito, este proceso es clave para que la empresa siga en el entorno de competitividad, crecimiento y sostenibilidad. (D.G. Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Información, 2020)

Cultura de Innovación

La definición de cultura organizacional más acertada refiere a las normas, ideologías o principios que se viven en una organización que promueven y respalda la generación de nuevas ideas y se caracteriza por el sentido de pertenencia que demuestran y expresan sus colaboradores. (Tarapuez, Guzmán y Parra, 2016).

La cultura de innovación es fundamental para que la organización se adapte rápidamente a los cambios del entorno, aprovechar las oportunidades que se presenten y mantenerse estable y competitiva en el mercado. Existe unos elementos clave para propiciar o desarrollar cultura de innovación en la organización:

- **Mentalidad Abierta:** Propicia la flexibilidad y se resalta y valora la diversidad de pensamiento y la actitud para estar presto a nuevas metodologías.
- **Aprendizaje continuo:** A nivel personal y organizacional, se crea la iniciativa para adquirir nuevos conocimientos, adicional se alienta a los colaboradores a aprender de sus fracasos y el mejoramiento continuo es promovido en toda la organización.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** Se debe fomentar el enfoque a resultados conjuntos no individuales, se pueden propiciar espacios entre colaboradores de diferentes procesos para el intercambio de ideas y el aporte de experiencias exitosas.
- **Empoderamiento y autonomía:** La organización debe ser clara con el nivel de autoridad que tiene su equipo para tomar decisiones sin requerir el visto bueno de un superior. Esto permite estrechar los lazos de confianza en las capacidades y habilidad del equipo de trabajo.

- Reconocimiento y recompensa: Se debe establecer mecanismos de reconocimiento internos la generación de innovación, esto motiva a los colaboradores a proponer y liderar proyectos de manera exitosa.
- Orientación y enfoque al cliente: Esta competencia implica entender los requisitos, necesidades y expectativas del cliente, con el objetivo de buscar diferentes métodos de transformación y gestión para darle valor al producto y al servicio que se desarrolle y aumentar la satisfacción del cliente.

Desarrollar y fomentar la cultura de innovación apalanca la creatividad y la generación de nuevas ideas del equipo, creando un entorno donde se promueve y estimula la innovación. (Méndez, 2020).

Medición y evaluación de la innovación

Los indicadores son elementos portadores de información que resultan de una interacción entre teoría, medición y propósito. Los indicadores en el ámbito de innovación finalmente nos responden preguntas como:

- Quién innova
- Con qué intensidad y frecuencia se innova
- Qué tipo de innovación se genera
- Por qué, para qué y con qué resultados se innova
- A qué costo se innova
- Cómo, con quién y dónde se plantean innovaciones

Para recolectar los datos necesarios para construir los indicadores de innovación, la práctica usual es la de realizar encuestas de innovación con temáticas que nos revelen el sentir y hacer de la organización frente a la innovación. (Robledo, 2019).

El resultado de gestionar la innovación debe ser el aumento de la competitividad de la empresa, la cual por ende debe repercutir de manera positiva a una rentabilidad superior a la media del sector o nicho de mercado en el que compite la empresa y garantizar su sostenibilidad en el futuro. (Malaver y Vargas 2020).

Como indicadores a largo plazo se implementan los siguientes: Porcentaje de las ventas actuales que se deben a los nuevos productos incorporados en el mercado durante los 3 últimos años o los 5 últimos. Existen indicadores que posibilitan la medición de la gestión de la innovación en la empresa como Habilitadores (recursos humanos, económicos y tecnológicos), de producto o servicio (efecto económico, innovaciones ejecutadas) y Actividades de la empresa (Inversiones, Activos de innovación o Alianzas estratégicas). (Malaver y Vargas 2020).

Para los indicadores de mediano plazo están: número de ideas de productos nuevos, o de mejora de productos generadas (en comparación con el año anterior). La formación y desarrollo del personal en temas de innovación también es un resultado medible.

Para el desarrollo de producto se pueden considerar los siguientes indicadores: Tiempo de desarrollo de producto, Optimización del tiempo de desarrollo de producto en los últimos tres años desde la concepción de la idea hasta el lanzamiento del producto al mercado y el número de productos o servicios nuevos o rediseñados. (D.G. Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Información, 2020).

Estrategia empresarial y la innovación

La estrategia empresarial representa una ventaja competitiva en las medianas y pequeñas empresas, debido a que la construcción del futuro empresarial o el camino a seguir es un proceso secuencial y real frente al entorno de la organización. Las estrategias de tipo exploradoras son las que mayor influencia tienen en la innovación esto se resume en que el empresario percibe a la orientación al riesgo para el logro de mayores beneficios como diferenciador en los resultados en innovación en aspectos como productos, procesos, gestión o marketing. (Rangel, Mata y Franco, 2020)

7. Marco Institucional

La empresa QSL Soluciones es una empresa de Consultoría de Sistemas de Gestión, que tiene una trayectoria de 6 años en el mercado de consultoría, sus principales clientes son empresas de prestación de servicios.

El sector de la consultoría es un mercado bastante amplio y diverso que abarca una variedad de áreas de negocio, desde la consultoría estratégica y de gestión hasta la consultoría en tecnología, financiera y de recursos humanos. Estos son algunos puntos clave a considerar al analizar el sector de la consultoría:

- **Tamaño del mercado:** El mercado de la consultoría es grande y en constante crecimiento, impulsado por la demanda de asesoramiento especializado y la creciente complejidad de los negocios. El mercado global de la consultoría se estima en más de 270 mil millones de dólares estadounidenses en 2021, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 3,7% hasta 2025. La estrategia de las empresas de consultoría está orientada a las nuevas realidades económicas que enfrenta el mundo en post pandemia. (Walker, 2021)
- **Competencia:** El sector de la consultoría es altamente competitivo, con una amplia gama de empresas que compiten por proyectos y clientes. Las empresas de consultoría más grandes y consolidadas, como McKinsey, Deloitte y Bain, tienen una ventaja en términos de recursos y alcance global, pero también hay muchas empresas más pequeñas y especializadas que están prosperando en áreas específicas. Para el caso específico de Colombia y del sector en el que se

encuentra QSL Soluciones que es el de Consultoría en Sistemas de Gestión esta la empresa Remolina Estrada que se sitúa como líder en este campo. (Cano, 2017)

- Tendencias: Existen varias tendencias clave que están afectando de manera positiva al sector de la consultoría, incluyendo la digitalización, la experiencia del cliente y la sostenibilidad. Las empresas de consultoría deben estar al tanto de estas tendencias y adaptarse para mantenerse sostenibles y competitivas. (Walker, 2021)
- Ciclo de venta: El ciclo de venta en el sector de la consultoría puede ser largo y complejo, con proyectos que pueden durar desde unos pocos meses hasta varios años. Las empresas de consultoría deben tener la capacidad de establecer relaciones sólidas y de confianza con los clientes para mantener una base sólida de negocio y crecimiento. (Cano, 2017)
- Regulaciones y cumplimiento: Algunas áreas de la consultoría están sujetas a regulaciones y requisitos de cumplimiento, como la consultoría en seguridad de la información y la privacidad de datos. Las empresas de consultoría deben estar al tanto de estos requisitos y trabajar para cumplirlos para mantener la confianza y el respeto de sus clientes. (Walker, 2021)

En resumen, el sector de la consultoría es un mercado grande y diverso que está en constante evolución, presentándose como un sector atractivo para el crecimiento acelerado del mercado pero que debe estar a la vanguardia de los rápidos cambios tecnológicos.

Plataforma Estratégica QSL Soluciones

Dentro de la plataforma estratégica de la empresa QSL Soluciones se encuentran los siguientes lineamientos:

MISION: QSL Soluciones ofrece servicios de consultoría y asesoría en la implementación de Sistemas de Gestión Empresariales. Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestras partes interesadas, mediante la seguridad de la información que nos suministran, la aplicación de herramientas tecnológicas útiles y la prestación de un servicio cálido, eficiente y oportuno.

VISION: En el año 2024 QSL será la compañía de consultoría reconocida por la innovación y la excelencia en la prestación de sus servicios.

VALORES CORPORATIVOS:

- **Transparencia:** Trabajamos bajo el principio de buena fe, la ética y el respeto hacia nuestros clientes, colaboradores y accionistas.
- **Pasión:** Nos gustan los retos, nos esforzamos por dar lo mejor de nosotros para asegurar el éxito de la compañía.
- **Compromiso:** Direccionamos nuestros esfuerzos para que cada uno de los grupos de interés con los que nos relacionamos, tengan un trato equitativo basado en el respeto por la diversidad y las oportunidades de desarrollo.
- **Calidad:** Brindamos la mejor calidad en nuestros productos y servicios, de forma efectiva y eficiente, garantizando la satisfacción de nuestros clientes.

El sector de consultoría empresarial tiene como fin convertirse en los socios estratégicos de las organizaciones que le dan facilidad y le disminuyen sobrecostos en actividades que no saben desarrollar o que no hacen parte del Core de su negocio; de acuerdo con el Consulting

Report del año 2022 aquellas empresas de consultoría mejor posicionadas están: consultorías a nivel comercial, estrategias de marketing, análisis de datos, servicios bancarios y financieros.

Se realizó un análisis de las capacidades de la organización frente a las megatendencias del Sector y de aquellas generales de aplicación a todos los sectores a nivel mundial el cual se evidencia en la siguiente matriz:

ANALISIS SITUACIONAL QSL SOLUCIONES					
SECTOR	MEGATENDENCIAS	DESAFIOS EN QSL	OPORTUNIDADES PARA QSL	CAPACIDADES DINAMICAS ASOCIADAS	ESTADO DE LA CAPACIDAD EN LA ORGANIZACIÓN
CONSULTORIA	TRANSFORMACION DIGITAL	AUSENCIA DE ESTRATEGIAS DE TRANSFORMACION DIGITAL	IMPULSAR NUEVAS HERRAMIENTAS Y PROCESOS	ADAPTACION	SE PUEDE APLICAR RAPIDAMENTE, IDENTIFICAR HERRAMIENTAS DE APLICACIÓN DE TRANSFORMACION DIGITAL DENTRO DE LOS PROCESOS CORE DE LA ORGANIZACIÓN
	ESTRATEGIAS DIGITALES COMERCIALES	LOS LEADS NO SE CONVIERTEN EN CLIENTES REALES	INCORPORAR NUEVOS PERFILES PROFESIONALES A NIVEL COMERCIAL MAYOR PRESENCIA DIGITAL	ABSORCION	INCORPORAR FUENTES DE INFORMACION DE IDENTIFICACION DE NUEVOS CLIENTES Y ELECCION DE MEDIOS DIGITALES PARA MAYOR POSICIONAMIENTO
	INTELIGENCIA ARTIFICIAL	POCA INVERSION EN IA	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	INNOVACION	IDENTIFICACION DE REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES ORIENTADOS A LA IA
	INNOVACION	LA INNOVACION COMO ADN DE LA ORGANIZACIÓN	FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE INNOVACION Y DESARROLLO	INNOVACION	ESTRUCTURACION ESTRATEGICA DE LA INNOVACION A TRAVES DE PLAN DE ACCION CON PRESUPUESTO
	CUSTOMER EXPERIENCIE	FORMACION DEL PERSONAL EN CUSTOMER EXPERIENCIE	AUTOMATIZACION DE PROCESOS	APRENDIZAJE	DESARROLLO DE PLAN DE FORMACION EN CUSTOMER EXPERIENCIE E IMPLEMENTACION DE METAS VOLANTES CON CLIENTES ACTUALES
NIVEL MUNDIAL	CAMBIOS DEMOGRAFICOS Y SOCIALES	CIBERSEGURIDAD	IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	APRENDIZAJE	IDENTIFICACION DE BRECHAS DEL SISTEMA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION ACTUALES E IMPLEMENTACION DE NUEVOS SISTEMAS DE GESTION
	CRISIS CLIMATICA Y ESCACES DE RECURSOS	MEJORAMIENTO DE LA DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO	ALIANZAS ESTRATEGICAS	ABSORCION	DESARROLLO DE PARTNERS Y CONSTRUCCION DE RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS
	TECNOLOGIAS LIMPIAS	PROCESOS DE INVESTIGACION E INNOVACION	GESTION DE CONOCIMIENTO EN TECNOLOGIAS LIMPIAS	ADAPTACION	EXPLORACION DE TECNICAS DE TECNOLOGIAS LIMPIAS SUCPETIBLES A SER INCORPORADAS EN LA EMPRESA

Tabla 1 Análisis de Capacidades dinámicas de Innovación (diseño propio tomado de material

Consultoría de Innovación Universidad EAN)

En una segunda etapa se realizó el análisis de las capacidades dinámicas de la empresa QSL Soluciones que faciliten la estructuración del Plan estratégico para la Innovación y su posterior implementación, los resultados obtenidos son los siguientes:

Factores	Descripción del Factor	Efectos sobre la Innovación	Efectos sobre las Capacidades Dinámicas	Criterios para el Análisis	
				Criterios	Escala de valoración
Gestión del Conocimiento	Permite a las organizaciones el manejo del conocimiento, habilidades y capacidades dinámicas	Provoca desarrollo de capacidades organizacionales, desarrollo de emprendimiento orientado a cultura creativa	Aporta a la creación y/o Consolidación de capacidades empresariales. Facilita la apropiación de nuevos conocimientos, capacidades y experiencias.	Gestión del Conocimiento	Se puede evaluar a través de la satisfacción del cliente y colaboradores en las siguientes escalas: * Satisfecho * Parcialmente Satisfecho * Imparcial * Insatisfecho
				Cultura Organizacional	Las escalas para valorar el criterio a través del Índice de satisfacción del los colaboradores
Factor Emprendedor	El enfoque hacia el emprendimiento transforma la estructura de la organización con una perspectiva hacia el incremento de la participación de mercado. Se consigue mejorar productos, procesos y gestión.	Ayuda a centrar en ideas creativas e innovadoras	Logro de ventajas competitivas sostenidas	Ideas generadas	Identificar el porcentaje de creación de ideas: Número Ideas puesta en marcha / total Ideas generadas
		Genera mayor productividad	Contribuye a la transformación de recursos	Mejora de procesos	Se puede valorar identificado la cantidad de procesos de la empresa vs la cantidad de procesos transformados
		Impulsa la innovación constante	Brinda mayor capacidad para identificar nuevas oportunidades		
Rendimiento	Rendimiento de la organización como respuesta al entorno y sus cambios.	Permite generar desarrollo de habilidades para gestionar	Facilita la ejecución de procesos de mejora	Mercado	Porcentaje de participación de mercado
		Ayuda a reconocer la nueva demanda y nuevos recursos a explotarse	Permite el desarrollo de mayores capacidades dinámicas	Nichos de mercado	La escala de valoración se enfocara cantidad de nuevos nichos de mercado incursionados
Innovador	Iniciativas para proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción.	Nuevas formas de producción	Habilidades para modificar dichos procesos y mejorarlos	Resultados innovadores	Porcentaje de procesos optimizados Porcentaje de productos o servicios nuevos
Lugar de Desarrollo	Se requiere de un entorno de mercado cambiante para reconfigurar e integrar recursos buscando crear cambios en el mercado.	Generación de nuevas innovaciones en cualquier proceso de la compañía	Generación de conocimientos en entornos no dinámicos	Adaptabilidad	La escala de valoración se genera con planes acciones encaminados a la transformación medidos así: * Implementado y en ejecución * Implementado sin ejecutar * No implementado * En diseño * No iniciado proceso de diseño
Cultura Organizacional	Para perseguir la innovación, las organizaciones deben poseer una cultura sólida en términos de compromiso, perseverancia, lealtad, estabilidad y voluntad de actualizar sus conocimientos y habilidades de creatividad para adoptar el concepto de cultura de la innovación.	Motiva a la creatividad, novedad e innovación	Permite acercamiento más profundo a los clientes y colaboradores para conocer detalladamente sus necesidades	Capacitaciones	la valoración se realiza con la cantidades de programas de formación y fomento para la innovación
		Ayuda a la organización a adaptarse a los cambios	Genera conocimiento, habilidades adecuadas para formular e implementar con éxito nuevas ideas	Apoyo a colaboradores	Número de sesiones de apoyo y orientación a miembros que generen actividades innovadoras
		Contribuye al apoyo y valoración de nuevas ideas	Permite examinar y experimentar		

Tabla 2 Análisis Factores de Innovación (diseño propio tomado de material Consultoría de Innovación Universidad EAN)

Este análisis permite identificar que las capacidades de innovación de la empresa QSL Soluciones que apalancaran el desarrollo de la Investigación son: La cultura organizacional enfocada a la Innovación, el enfoque al resultado y emprendimiento.

8. Diseño Metodológico

8.1 Población y muestra

Personal que trabaja dentro de la organización correspondiente a integrantes de cada proceso. Los procesos establecidos son: Dirección Estratégica – Gestión Comercial – Planeación de proyectos – Consultoría – Capacitación – Gestión Administrativa y de Talento Humano - Gestión Financiera. Para un total de 12 personas en estos procesos. Tamaño de la muestra: Se realizará al 100% del personal (12 personas).

Ficha técnica:

- Periodo de recolección de datos: 01 al 05 de Mayo del 2023
- Ciudad de aplicación: Bogotá – Empresa QSL Soluciones
- Cargos de los entrevistados: Gerente General, Gestores de Calidad, Lideres de Proyecto (Consultores Especialistas), Contador, Analista Administrativa y de Talento Humano, Profesionales de Capacitación, Key Account Manager
- Población: 12
- Muestra: 12
- Nivel de confianza: 99%
- Grado de precisión: 10%
- Medio de recolección: Encuesta Digital de Google forms

8.2 Identificación de variables

Dentro de las variables identificadas, las cuales hacen parte integral de la investigación para la empresa QSL Soluciones están:

Cultura de Innovación: La cultura se define como la aceptación e implementación de estrategias y recursos que faciliten un espacio para la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas. Las empresas orientadas a la innovación deben contar con personal dispuesto y abierto a la aplicación y generación de nuevas ideas, que no tengan resistencia a la implementación de cambios y que estén permanentemente aportando nuevas ideas y soluciones.

Generación de ideas o nuevos conceptos: Es el proceso de creación, desarrollo y comunicación de ideas y que permite la identificación de oportunidades y soluciones innovadoras. La organización debe considerar desarrollar un modelo sistémico para gestionar y desarrollar nuevas ideas.

Desarrollo de producto: Proceso en el cual se da vida a un producto desde su concepto o idea, hasta su lanzamiento al mercado y seguimiento postventa. Este proceso permite pasar de una idea a un producto para ser comercializado o implementado en la organización.

Procesos de innovación: Proceso de negocio que crea nuevos productos, servicios, procesos, modelos de negocio o mercados. La organización debe reestructurar sus procesos productivos y de marketing, con el objetivo de conseguir mayor productividad, calidad y eficiencia en sus productos, procesos y servicios. Como se recolecta la información para hacer las cosas de manera diferente, si se premia o no el pensamiento innovador.

Gestión del conocimiento: Definido como el proceso de crear, seleccionar, compartir y gestionar los conocimientos de una organización. Una forma de asegurar que la gestión del conocimiento actúe como fuente de innovación, es necesario desarrollar la capacidad de realizar procesos de transferencia de manera efectiva, considerando los elementos como: Integración de nuevos conocimientos, capacidad de aprendizajes, adaptación del conocimiento, Adecuación de sistemas de información.

Relacion de variables:

Objetivo	Variable	Tipo de Variable	Indicador
Confirmar si en la organización existe una cultura de innovación	Cultura de Innovación	Cualitativa	Número de mejoras continuas
Identificar si en la organización se generan nuevas ideas	Generación de ideas o nuevos conceptos	Cuantitativa	Número de ideas nuevas generadas en la organización
Verificar el estado de desarrollo de productos	Desarrollo de producto	Cuantitativa	Número de productos desarrollados y lanzados al mercado en el último año
Validar si es en la organización existe un proceso de innovación	Procesos de innovación	Cualitativa	Proyectos de innovación iniciados
Identificar el proceso para la transferencia y consolidación del conocimiento en la organización	Gestión del conocimiento	Cualitativa	Métodos de transferencia del conocimiento implementados

Tabla 3 Relación de Variables de investigación (diseño propio tomado de material didáctico

Seminario de Investigación)

8.3 Selección de métodos o instrumentos para la recolección de la información

Para la recolección de la información se ha decidido tomar como método la encuesta través de la aplicación de formulario en Google drive.

Adicional se realizó entrevista con la Gerencia General (Oswaldo Ramírez) de la organización vía Teams para indagar acerca de la medición propuesta a cada variable para identificar como se encuentra la Innovación alineada al Plan estratégico de la organización y se obtienen los siguientes hallazgos:

Entrevista Remota

- Pregunta 1: Cual ha sido el número de mejoras continuas aplicadas el año anterior. Respuesta no se lleva un registro de dichas mejoras.
- Pregunta 2: Conoce el número de ideas nuevas generadas en la organización. Respuesta: No se tiene el número exacto, debemos documentarlo
- Pregunta 3: Cual fue el número de productos desarrollados y lanzados al mercado en el último año. Respuesta: Cero
- Pregunta 4: Cuantos proyectos de innovación se han iniciado. Respuesta: Cero
- Pregunta 5: Que métodos de transferencia del conocimiento han sido implementados en la empresa? Respuesta: No se ha implementado un método formal o estructurado de transferencia del conocimiento.

8.4 Diseño del instrumento

Se utilizará un formulario en Google Drive con preguntas que permitan establecer criterios de innovación dentro de la organización.

Las preguntas de acuerdo con las variables son las siguientes:

Cultura e innovación:

¿En la organización se involucra una cultura hacia la innovación?

¿La innovación es evidenciada como un valor de la organización?

Generación de ideas o nuevos conceptos:

¿Los diferentes procesos aportan nuevas soluciones a sus problemas o necesidades?

¿La organización considera importante invertir en proyectos que generen un valor diferencial al cliente?

Desarrollo de producto

¿La organización orienta a su operación en la apertura de nuevos productos o servicios?

¿La organización es capaz de crear nuevos negocios en mercados a nivel nacional e internacional?

Procesos de innovación

¿La organización se preocupa por mejorar y desarrollar proyectos de innovación?

¿La organización innova en proyectos que mejoren sus procesos, productos y el medio ambiente?

Gestión del conocimiento

¿Cómo se transmite el conocimiento a las personas dentro de la organización?

¿Se tienen documentados los procesos claves del negocio?

8.5 Validación del instrumento

Para la validación del instrumento se realizó una prueba piloto con 2 colaboradores de la organización (Consultor de seguridad de la información, Socio y Gerente administrativo), para que la aplicaran y se hiciera la retroalimentación del instrumento, esta prueba piloto se realizó del 24 al 26 de Abril.

Variable			
Pregunta	Maria Cristina Vargas (Consultor Seguridad de la Información)	Carlos Oswaldo Caicedo (Socio y Gerente Administrativo)	Calificación Final
Las preguntas son claras y precisas	4	3.5	3.7
Las opciones de respuesta son adecuadas	4	4	4
Contribuye al objetivo general de la investigación	4	4	4
Contribuye al objetivo específico #1 de la investigación	4	4	4
Contribuye al objetivo específico #2 de la investigación	4	4	4
Comentarios	Considero que las preguntas están bien orientadas sin embargo orientaría una pregunta de tipo financiero	Definir bien el entrevistado dependiendo de la variable a analizar	3.94

Tabla 4 Calificación de encuesta prueba piloto (diseño propio tomado de material Seminario de Investigación Universidad EAN)

Teniendo en cuenta las recomendaciones recibidas en la prueba piloto se hicieron los ajustes sugeridos se agregó una pregunta de tipo financiero:

¿La organización tiene un presupuesto destinado para la Innovación y el Desarrollo de Productos? adicional se ajustaron dos preguntas en cuanto a la redacción:

¿La organización enfoca su operación en la apertura e incorporación de nuevos productos o servicios?

¿Los diferentes procesos aportan nuevas soluciones a sus requerimientos o para resolver sus problemas?

El formulario final se estructuró de la siguiente manera:

11 Preguntas en total

10 Preguntas cerradas con opción de respuesta (SI-NO)

1 Pregunta abierta con opción de párrafo corto.

9 Técnicas de Análisis

Se realizó la recolección de las encuestas realizadas al 100% de la población (12 colaboradores).

Debido a que 10 de las preguntas se parametrizaron en escala de Likert, se realizó la conversión para realizar el análisis numérico de la siguiente manera:

Totalmente de acuerdo 5

De acuerdo 4

Parcialmente de acuerdo 3

En total desacuerdo 2

No conozco del tema 1

Cada una de las preguntas se agrupó por factores de innovación, con el fin de realizar un análisis más profundo y poder identificar oportunidades de mejoramiento. Las preguntas, de acuerdo con las dimensiones de la Innovación se clasificaron de la siguiente manera:

INNOVACION		
FACTOR	VARIABLE	PREGUNTA
Gerencial	Cultura de Innovación	1. ¿En la organización se involucra una cultura hacia la innovación?
Gerencial	Cultura de Innovación	2. ¿La innovación es evidenciada como un valor de la organización?
Procesos	Generación de ideas y nuevos conceptos	3. ¿Los diferentes procesos aportan nuevas soluciones a sus requerimientos o para resolver sus problemas?
Económica	Proceso de Innovación	4. ¿La organización considera importante invertir en proyectos que generen un valor diferencial al cliente?
Económica	Proceso de Innovación	6. ¿La organización enfoca su operación en la apertura e incorporación de nuevos productos o servicios?

Gerencial	Desarrollo de producto	7. ¿La organización es capaz de crear nuevos negocios en mercados a nivel nacional e internacional?
Gerencial	Desarrollo de producto	8. ¿La organización se preocupa por mejorar y desarrollar proyectos de innovación?
Gerencial	Desarrollo de producto	9. ¿La organización innova en proyectos que mejoran sus procesos, productos y el medio ambiente?
Procesos	Gestión del conocimiento	12. ¿Cómo se transmite el conocimiento a las personas dentro de la organización?
Procesos	Gestión del conocimiento	10. ¿Se tienen documentados los procesos claves del negocio?
Económica	Desarrollo de producto	11. ¿La organización tiene un presupuesto destinado para la Innovación y el Desarrollo de Productos?

Tabla 5 Agrupación de preguntas en Factores de Innovación (diseño propio tomado de Material didáctico Consultoría de Innovación Universidad EAN)

Resultados Variables vs Preguntas					
Preguntas	Cultura de Innovación	Generación de ideas y nuevos conceptos	Desarrollo de producto	Proceso de Innovación	Gestión del conocimiento
1	3.3				
2	1.9				
3		3.4			
4				3.3	
5				1.7	
6			3.8		
7			3.3		
8			3.5		
9					1.6
10			1.2		
Calificación	2.6	3.4	2.95	2.5	1.6

Tabla 6 Resultado de Factores versus preguntas de la encuesta (diseño propio diseño propio tomado de Material didáctico Consultoría de Innovación Universidad EAN)

Para el análisis de los factores se diseñó la siguiente tabla de niveles de maduración, teniendo en cuenta la metodología de la Matriz RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad empresarial):

Factor	Descripción	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Procesos	Modo de Innovar	1 a 2.9	3 a 3.9	4 a 5
Gerencial	Tipo de Innovación	1 a 2.9	3 a 3.9	4 a 5
Económica	Generación de Valor	1 a 2.9	3 a 3.9	4 a 5

Tabla 7 Conversión Nivel de Madurez de Innovación (diseño propio, basado en Matriz RISE

Universidad EAN)

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal de QSL es el siguiente:

Para las preguntas que evalúan el factor gerencial se tiene:



Grafica 3 Análisis Preguntas 1, 2, 3 y 4 encuesta



Grafica 4 Análisis Pregunta 5 encuesta

De acuerdo con los resultados obtenidos se identifica que el mayor trabajo en el factor Gerencial es la creación de la Innovación como valor de la organización.

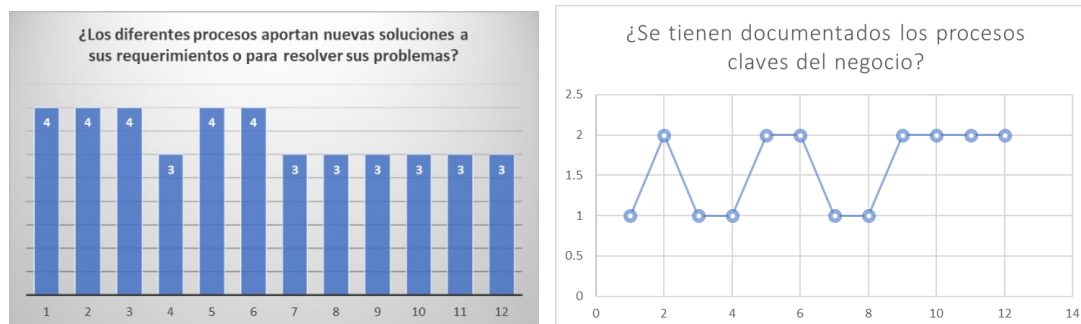
En general para el factor gerencial, se deben implementar métodos de alineación estratégica con la innovación y la comunicación con el personal para que se hagan partícipes de la creación de la innovación y su aplicación en los procesos y productos.

Consolidado del Factor Gerencial

Gerencial	¿La organización involucra una cultura hacia la innovación?	3.3
	¿Se evidencia la innovación como un valor de la organización?	1.9
	¿La organización es capaz de crear nuevos negocios en nuevos mercados a nivel nacional e internacional?	3.8
	¿La organización se preocupa por mejorar y desarrollar proyectos de innovación?	3.3
	¿La organización innova en proyectos que mejoran sus procesos, productos (bienes y servicios) y el medio ambiente?	3.5
TOTAL DEL FACTOR		3.16

Tabla 8 Consolidado factor gerencial (diseño propio tomado Material Consultoría de Innovación Universidad EAN)

Para el factor proceso los resultados fueron los siguientes:



Gráfica 5 Análisis Preguntas 6 y 7 encuesta

Es evidente que la organización QSL debe trabajar en la gestión del conocimiento y una de las técnicas que puede utilizar es la documentación de los procesos, la cual se evidencia que es inexistente para los procesos claves de la organización.

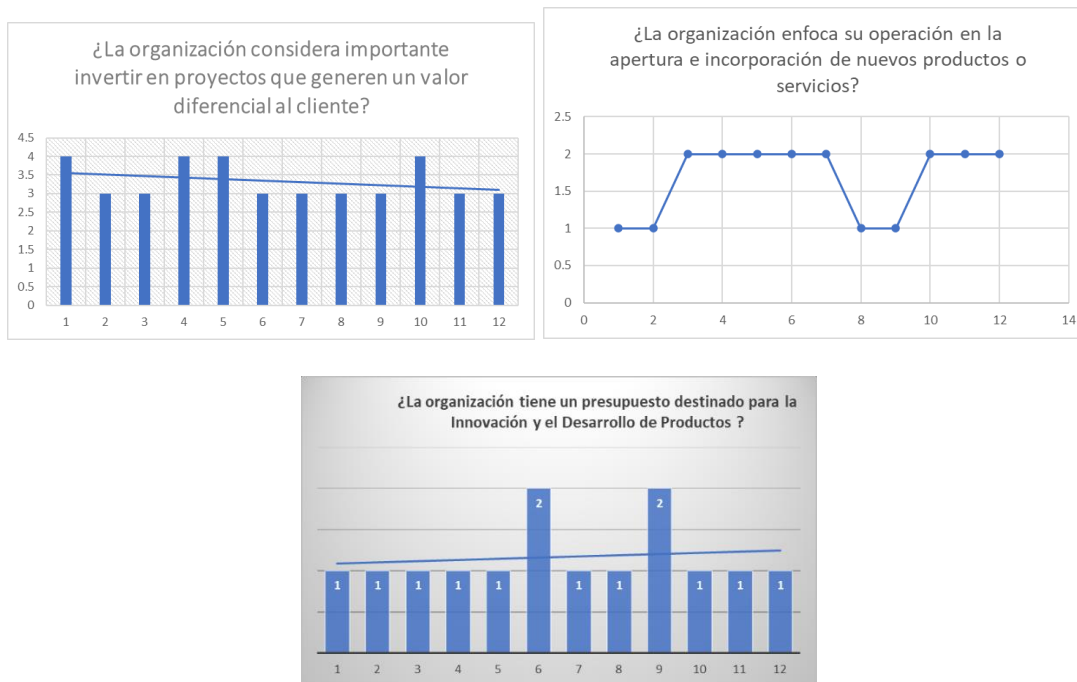
Para el factor procesos se estableció la pregunta ¿Cómo se transmite el conocimiento a las personas dentro de la organización? Pregunta abierta que permite indagar el sentir de cada colaborador, en esta pregunta coincidieron en que el proceso de comunicación es informal, ya que se utiliza correo, mensajes de chat para la transferencia del conocimiento. Con algunos cargos se hacen reuniones de feedback y algunos acotaron las capacitaciones o reuniones como medios de transferencia del conocimiento.

Consolidado Factor Procesos

Procesos	¿Los diferentes procesos aportan nuevas soluciones a sus necesidades o para resolver sus problemas?	3.4
	¿Cómo se transmite el conocimiento a las personas dentro de la organización?	
	¿Se tienen documentados los procesos claves del negocio?	1.6
TOTAL DEL FACTOR		2.5

Tabla 9 Consolidado factor procesos (diseño propio)

Para el factor económico se evidencia:



Grafica 6 Análisis Preguntas 8, 9 y 10 encuesta

En el factor económico se evidencia la carencia de un presupuesto para las actividades de innovación, los colaboradores no perciben que para la empresa sea importante invertir en la generación de valor ni la mejora de los productos o servicios.

Consolidado Factor Económico

Económico	¿La organización considera importante invertir en proyectos que generen un valor diferencial al cliente interno o externo?	3.3
	¿La organización centra su operación en la apertura e incorporación de nuevos productos o servicios?	1.7
	¿La organización tiene un presupuesto destinado para la Innovación y el Desarrollo de Productos?	1.2
TOTAL DEL FACTOR		2.1

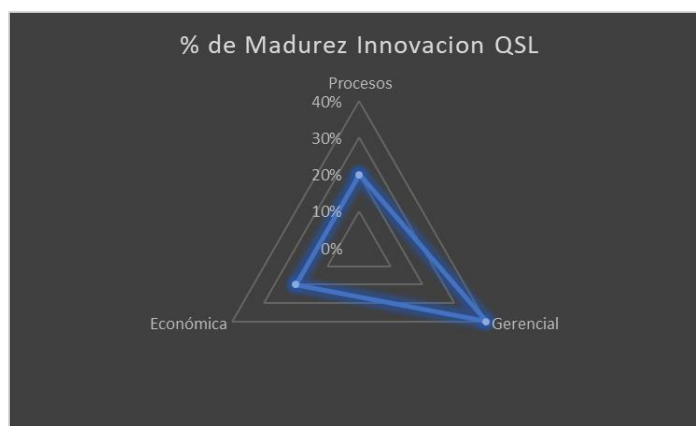
Tabla 10 Consolidado factor económico (diseño propio)

10 Análisis y discusión de los resultados

Una vez realizados los análisis resultantes de las mediciones del instrumento encuesta, se identifica que los aspectos de Innovación a nivel estratégico de QSL se encuentran en este nivel de madurez:

INNOVACION		Calificaciones	
Factor	Descriptor	Nivel	% de Madurez
Procesos	Modo de Innovar	1	20%
Gerencial	Tipo de Innovacion	2	40%
Económica	Generacion de Valor	1	20%

Tabla 11 Resultado Nivel de innovación por Factor (diseño propio tomado Matriz RISE Universidad EAN)



Grafica 7 Análisis de madurez de Innovación QSL Soluciones (diseño propio)

De acuerdo con las variables establecidas y los resultados obtenidos se encuentra:

Cultura de Innovación: La empresa QSL no tiene una cultura orientada a la innovación por cuanto los colaboradores no identifican la innovación como valor organizacional y la gestión del conocimiento no está implementada en la empresa.

Generación de ideas y nuevos conceptos: De acuerdo con el análisis se generan nuevas ideas para la resolución de los problemas, métodos y productos, sin embargo, no obedece a una metodología estructurada.

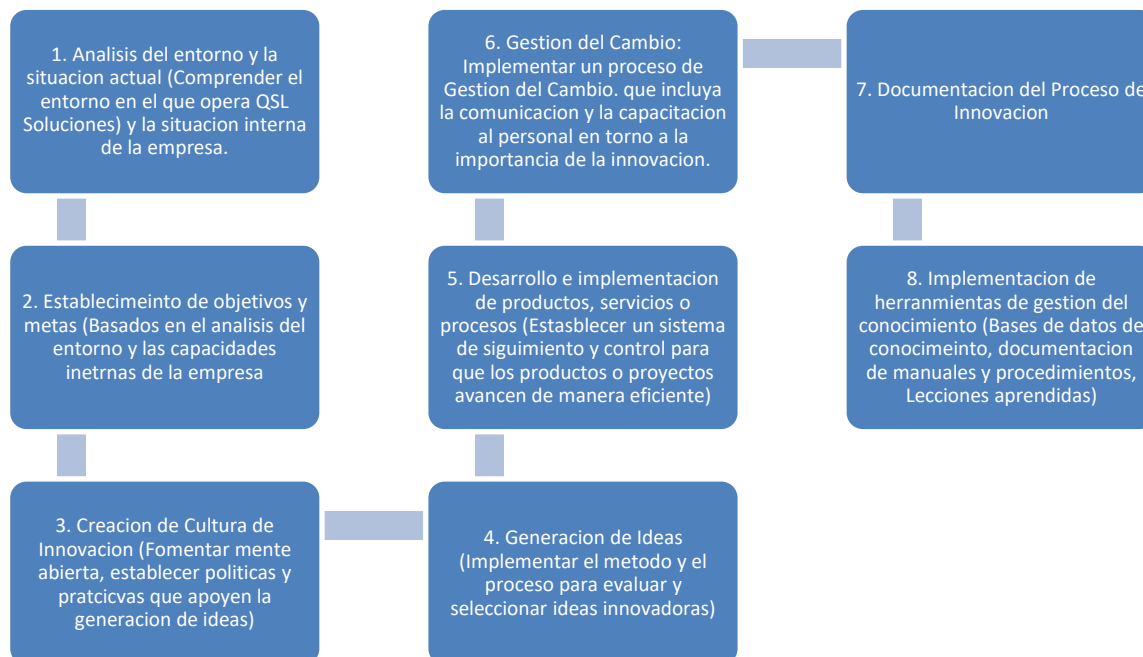
Desarrollo de producto: No se evidencia desarrollo de nuevos productos además la percepción del personal es que la innovación o la generación de nuevos productos o servicios no es interés de la organización.

Proceso de Innovación: Aunque se considera importante la incorporación de nuevos productos o servicios no se observa un proceso estructurado, documentado e implementado de innovación.

Gestión del conocimiento: La transferencia del conocimiento se realiza de manera informal a través de medios de comunicación como chat y correo, se debe fortalecer este proceso a través de la documentación de los procesos y la implementación de las lecciones aprendidas.

10.1 Propuesta

La construcción del Plan estratégico de innovación se debe realizar con un enfoque sistémico, a continuación, presentamos los pasos para el desarrollo del plan estratégico de innovación:



Grafica 8 Paso a paso para el desarrollo del plan estratégico de innovación

1. Análisis del entorno y la situación actual: Realizar un análisis del entorno y un análisis interno de la empresa a través de las herramientas PORTER, EFI Y DOFA.
2. Una vez ejecutado el análisis interno y externo se realizará el cruce del DOFA para establecer actividades estratégicas y objetivos organizacionales orientados a la Innovación.
3. Para la creación de la cultura de innovación se creará un Plan de Actividades que incluye la divulgación de los objetivos, directrices y actividades estratégicas, dicho plan

contiene las formaciones del personal en innovación y la creación de círculos de innovación (grupos interdisciplinarios para la generación de ideas innovadoras). Se iniciará por sensibilización al personal acerca de la Innovación.

4. Creación de una metodología o técnica de generación de ideas (lluvia de ideas, método Scamper, Mapas Mentales entre otros) y entrenamiento al personal para su implementación.

5. Capacitación y documentación de desarrollo de productos y servicios utilizando métodos ágiles de base.

6. Estructuración de gestión del cambio, en esta etapa se construirá la metodología y herramienta para la gestión de los cambios organizacionales, se dará a conocer a todo el personal para su posterior implementación.

7. Levantamiento de Manuales, procedimientos, instructivos y formatos necesarios que apoyen los procesos de innovación de la organización.

8. Determinación de herramientas de gestión del conocimiento, documentación, entrenamiento e implementación de estas.

10.2 Plan de Acción

Fase	Descripción	Recursos	Participantes	Tiempo estimado
1	Análisis Interno y Externo organizacional	Tiempo – Herramientas de diagnósticos	Lideres de Proceso	2 semanas
2	Definición de estrategias y objetivos	NA	Lideres de Proceso	3 semanas
3	Estructuración Plan de Cultura de Innovación	Presupuesto para incentivos, plan de formación y publicidad al interior de la compañía	Lideres de Talento Humano	2 semanas
4	Sensibilización al personal de la Innovación en la organización	Proyector, salón, tiempo del personal, hojas y esferos	Todos los colaboradores	2 horas
5	Metodología de generación de ideas	Marcadores, Cartelera, proyector, pc	Equipo multidisciplinario	3 semanas
5	Documentación proceso de desarrollo de producto	Capacitación al personal en metodologías ágiles, documentador	Equipo de desarrollo de producto	4 semanas
6	Estructuración metodología de gestión del cambio	Documentador, pc y herramienta de repositorio documental	Equipo de desarrollo de producto	2 semanas
7	Documentación de procesos	Documentador, pc y herramienta de repositorio documental	Todos los colaboradores	4 semanas
8	Establecimiento de métodos de gestión del conocimiento	Proyector, herramienta de gestión del conocimiento	Lideres de proceso	3 semanas
9	Documentación del proyecto de PEI (Plan estratégico de Innovación)	Documentador	Equipo de apoyo	1 semana
10	Entrega del Plan estratégico	Proyector, PC	Lideres de proceso	1 día

Tabla 12 Plan de Accion propuesto (diseño propio)

11 Conclusiones y recomendaciones

- La empresa QSL Soluciones no ha implementado un proceso formal de innovación, aunque se identifica que se tienen las herramientas y elementos necesarios para la construcción de este. Recomendación: Diseñar el proceso de innovación, documentarlo y divulgarlo a todo el personal para que sea parte de los procesos y de la cultura empresarial.
- La gestión del conocimiento de la empresa QSL Soluciones debe ser mejorada, ya que los mecanismos de transferencia del conocimiento están siendo informales. Recomendación: Implementar procesos de gestión de Conocimiento tales como Base de Datos de Conocimiento, proceso de lecciones aprendidas y documentación de procesos clave del negocio.
- La cultura de innovación en la empresa no está desarrollada en su totalidad y no está siendo percibida por los miembros del equipo. Recomendación: Crear un plan de acción de fortalecimiento de la cultura de innovación a través de un sistema de recompensas y reconocimientos a las ideas innovadoras y la creación de la innovación como valor institucional.
- La empresa QSL no está Desarrollando nuevos productos, servicios o procesos. Recomendación: Estructurar el proceso de Desarrollo de productos mediante una metodología ágil y estructurar indicadores de seguimiento y desempeño del proceso.
- Aunque en la empresa QSL soluciones se generan nuevas ideas para la resolución de problemas, se debe dar extensión a las nuevas ideas de productos

o procesos. Recomendación: Implementar un banco de ideas y el método de elección y priorización de ideas para desarrollar.

- La empresa QSL Soluciones debe desarrollar un Plan estratégico de innovación a través de los diferentes elementos expuestos y que incluya la ruta de innovación empresarial mínimo para los próximos 4 años. Dicho plan debe especificar tiempos, recursos, responsables y herramientas necesarias para ejecutarlo de manera sistémica y eficiente.

12 Lista de Referencias

Barreto Ferreira, Javier R.; Petit Torres, Elsa E, (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 79, 2017. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055964004>

Cano Navarro Ester (2017); Análisis del sector de la consultoría base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas consultoras; Trabajo final de carrera licenciatura en administración y dirección de empresas Universidad Politécnica de Valencia

Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. Revista Innova ITFIP, 6(1), 50-69. Recuperado a partir de <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>

Castro Martínez, Elena - Fernández de Lucio, Ignacio, (2020). La innovación y sus protagonistas, CSIC.

D.G. Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Información (2020). Guía para gestionar la innovación; Publicación disponible en: www.carm.es/ctic/ctsi

Haro Carrillo Fernando Andrés, Córdova Rosas Nelson Claudio Alvarado Garcés María Andrea, (2017), Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial; INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024

Instituto Andaluz de Tecnología IAT (2012). La respuesta está en la Innovación. Editorial: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación

Lobo Cruz Alicia, Castro Gilmer Yovani (2021), Análisis de los lineamientos estratégicos y tendencias actuales para la consultoría y su aplicación en el área de Strategy and

Consulting en Accenture, Colombia; Trabajo de Grado Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana

Love, J. H. and S. Roper, 2015. SME innovation, exporting and growth: a review of existing evidence. *International Small Business Journal*, vol. 33(1), pp. 28–48.

Malaver Rodríguez, F., & Vargas Pérez, M. (2020). Bogotá-Región en el escenario OCDE. Prismas e indicadores de innovación. *Cuadernos de Economía*, 39(79), 103-138

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2020); *Innovación Organizacional, cultura condición para la estrategia*. Editorial Universidad del Rosario.

Paredes Hernani Juan Pablo (2020), *Innovación en el modelo de negocio como herramienta para crear valor en una empresa*; Trabajo de Investigación para optar por el grado de Bachiller en Ciencias Económico-Empresariales.

Perdomo Charry, Geovanny (2020), *El conocimiento y la Innovación: desde las empresas a las redes sociales*. Editorial Lasallista

Rangel Magdaleno Jorge Antonio, Mata Zamores Silvia, Franco Zesati Roberto Ezequiel (2020); *La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa*, Obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Velásquez Restrepo Sandra Milena, Pino Martínez Ana Alexandra, Restrepo Zapata Erika Julieta, Viana Rúa Nilza Elena, (2018) *Revista Espacios; Innovación en el sector de los servicios: aproximación conceptual y revisión de su aporte a la economía*.

Walker Maryam (2021); *El mercado de Servicios de Consultoría en 2021 y más allá: panorama competitivo, eventos y desarrollos de la industria*. Teknifnews.

Ríos León, Roberto, (2018); Gerencia e Innovación, Tomo I, UNIMINUTO

Robledo Velásquez, J. (2019). Introducción a la gestión de la tecnología y la innovación empresarial. En J. Robledo Velásquez, Introducción a la gestión de la tecnología y la innovación empresarial (pág. 114). Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.

Schumpeter, J. A., 1934. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interests and The Business Cycle. London: Oxford University. Press. ISBN: 978-0-674-87990-4

Tarapuez Edwin, Guzmán Beatriz Elena, Parra Hernández Ramiro (2016), Revista Estudios Gerenciales. Estrategia e innovación en las MiPymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013

13 Lista de Tablas

Tabla 1 Análisis de Capacidades dinámicas de Innovación

Tabla 2 Análisis Factores de Innovación

Tabla 3 Relación de Variables de investigación

Tabla 4 Calificación de encuesta prueba piloto

Tabla 5 Agrupación de preguntas en Factores de Innovación

Tabla 6 Resultado de Factores versus preguntas de la encuesta

Tabla 7 Conversión Nivel de Madurez de Innovación

Tabla 8 Consolidado factor gerencial

Tabla 9 Consolidado factor procesos

Tabla 10 Consolidado factor económico

Tabla 11 Resultado Nivel de innovación por Factor

Tabla 12 Plan de Accion propuesto

14 Lista de Gráficos

Grafica 1 Comportamiento de ventas QSL Soluciones

Grafica 2 Análisis clientes por año

Grafica 3 Análisis Preguntas 1, 2, 3 y 4 encuesta

Grafica 4 Análisis Pregunta 5 encuesta

Grafica 5 Análisis Preguntas 6 y 7 encuesta

Grafica 6 Análisis Preguntas 8, 9 y 10 encuesta

Grafica 7 Análisis de madurez de Innovación QSL Soluciones

Grafica 8 Paso a paso para el desarrollo del plan estratégico de innovación