

CONTROLES DE AUDITORÍA EN INNOVACIÓN

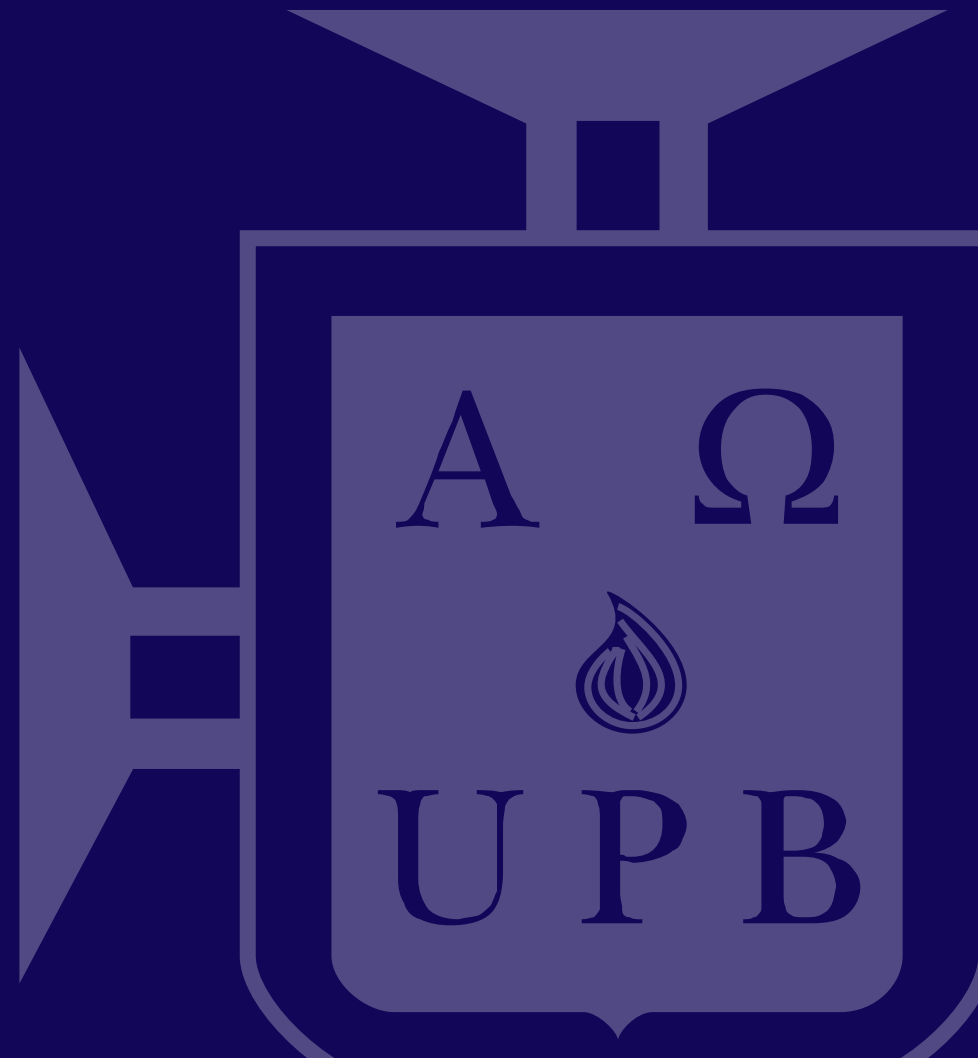
Recibido: Julio 8 de 2017 - Aceptado: Agosto 28 de 2017

Manuel Arturo Valencia

Universidad Católica de Pereira.
E-mail: manuel.valencia@ucp.edu.co

Mónica Yuleni Castro

Universidad Católica de Pereira.
E-mail: monica.castro@ucp.edu.co



Manuel Arturo Valencia¹
Mónica Yuleni Castro²

RESUMEN

La innovación se convierte en un seductor atractivo para los consumidores. Las empresas con sus productos y marcas despliegan nuevas versiones en períodos cada vez más cortos. Las batallas por conquistar más consumidores se han vuelto feroces, por lo que mantener y conseguir nuevos clientes se ha convertido en una actividad estratégica para las organizaciones. Por lo tanto, la presente investigación presenta y expone componentes para una óptima auditoría empresarial, teniendo en cuenta su estado de innovación y la relación con sus procesos, productos, marketing y, en general, con la organización.

Palabras clave: Componentes de auditoría, innovación, cultura innovadora, procesos, productos, mercadeo, organización.

ABSTRACT

Innovation becomes an attractive seducer for consumers. Companies with their products and brands deploy their new versions in shorter and shorter periods. The battles for conquering more consumers have become fierce, so keeping and getting new customers has become a strategic activity for organizations. Therefore, the present research presents and exposes components for an optimal business audit, taking into account its state of innovation and its relationship with its

processes, products, marketing and in general, with the organization.

Keywords: Components of audit, innovation, innovative culture, processes, products, marketing, organization.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha generado cambios culturales, económicos, psicológicos y personales que permean la sociedad, y a su vez los procesos sociales cuya dinámica tiene relación directa con la evolución del comportamiento social. Es así como el marketing, denominado por Kotler (2016) como “un proceso social y administrativo” (p.5), ve influenciadas sus estrategias hacia el logro de un mayor grado de asertividad; en un mercado caracterizado por clientes cada vez más informados, y por tanto exigentes en el momento de la decisión de compra; por otro lado, las industrias son dinámicas y competitivas, no sólo por empresas nacionales, sino también internacionales que buscan ampliar sus perspectivas de mercado (Weber, 2006).

Productos provenientes de todo el mundo han generado oportunidades empresariales y la especialización de muchos sectores; lo que ha permitido a diversas empresas crecer por medio de Investigación Desarrollo e Innovación (I+D+I), haciendo de este componente un factor casi de orden obligatorio si se quiere permanecer a través del tiempo en el mercado (Zafur, 1998). Acorde con lo anterior, se considera la innovación un aspecto fundamental en la orientación

¹ Universidad Católica de Pereira.
E-mail: manuel.valencia@ucp.edu.co

² Universidad Católica de Pereira.
E-mail: monica.castro@ucp.edu.co

estratégica no sólo de una empresa, sino de un país para ampliar su desarrollo.

Es así como Porter (1990), en su artículo *“The competitive advantage of nations”*, establece una de las ideas clásicas sobre ventaja competitiva a escala nacional, considerando la innovación como la tercera de cuatro grandes etapas para el desarrollo de un país. La primera etapa va ligada a factores donde la riqueza nacional se une a la explotación y comercialización de sus recursos naturales; la segunda, basa los ingresos en la instalación de algunas unidades de transformación de productos o mejoras en procesos de comercialización; la tercera, se refiere a la innovación y consiste en el desarrollo de productos o servicios muy especializados, altamente diferenciados, con pocos competidores y gran ventaja competitiva; la cuarta etapa es la de riqueza, donde se cree que ya toda la ventaja competitiva está constituida.

De acuerdo a lo anterior, la etapa de la innovación se constituye como una etapa de máximo desarrollo de toda nación, puesto que el valor agregado que genera es alto y permite crecimientos económicos significativos. Dentro de las conclusiones generadas por el mismo autor al referirse a esas etapas, se establece que “La prosperidad de una nación depende de la capacidad de sus empresas para innovar y mejorar” (Kotler citado por Varela, 2014, p. 78). Para Varela, la dinámica económica y los niveles de innovación, en empresas, regiones y países, establecen una relación directa cada vez más notoria.

Metodología

La necesidad e importancia de innovar es crucial para tener economías dinámicas y competitivas, en el índice mundial de innovación se evidencia una brecha en materia de este componente entre los países desarrollados y los países en vía de desarrollo (OMPI, 2016), estableciéndose que gobiernos y empresas aún no han reconocido o implementado políticas que propicien el desarrollo de la innovación en sus procesos organizacionales.

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta la importancia identificada en el tema presentado en este artículo, como primera medida se realiza una búsqueda que permita generar una idea sobre las metodologías propuestas e implementadas en la medición de una cultura innovadora en empresas, identificando estudios como los desarrollados por Joe Weintraub y Jay Rao de Babson (2013), Dobni (2008), Wang y Ahmed (2004), Tejeiro Manuel (2014), el Manual de Oslo (2006), entre otros; los cuales factorizan y generan indicadores para la medición de la cultura de innovación. A partir de estos se han generado diferentes índices, tomándose como estudio de referencia el más reciente de los nombrados, a partir del cual se genera el Índice Cultura de la Innovación (ICI) desarrollado por la Asociación Española para la calidad (AEC), bajo la metodología creada por Joe Weintraub y Jay Rao de Babson, el fin es generar la manera en que una empresa pueda compararse con otra de sus sectores de actividad o área geográfica, y a partir de esto empezar la toma de decisiones empresariales o a nivel gubernamental.

La metodología de Weintraub y Rao, toma como base 6 bloques (Recursos, procesos, resultados, desde la parte racional y valores, conductas y clima, desde la emocional), 18 factores y 54 elementos para la labor de diagnóstico (AEC, 2016). De acuerdo con lo anterior, se hace menester generar una metodología adicional a la descrita, siendo este el objetivo principal del presente artículo, es decir, exponer una metodología alternativa que permita realizar un seguimiento exclusivamente a los bloques racionales estudiados en el ICI, procesos, recursos y resultados de innovación, debido a que en su medición la objetividad es mayor a la que podría presentarse en algunos casos con los bloques considerados desde la parte emocional.

Ante esta ausencia, se reconoce que una de las primeras medidas para la implementación es establecer cómo se encuentran las empresas respecto al tema, y de esta manera poder generar acciones correctivas, o que den inicio hacia una cultura de innovación que permee en las actividades diarias de sus colaboradores, generando una ventaja competitiva para la empresa (López, 2004).

Existen diferentes tipos de innovación: a) innovación en los procesos, b) innovación en productos, c) innovación en el mercadeo y d) innovación en la organización; en todos ellos la innovación implica métodos o características nuevas “significativamente mejoradas con relación a las existentes” (Manual de Oslo, 2006, p. 65). Es así como en la Figura 1, donde se exponen los factores para la innovación propuestos por Jonash y Sommerlatte (1999), se evidencia un inicio mediante la generación de cambios en la cultura de

innovación y bajo este panorama se genera un proceso determinado por el portafolio estratégico, organización de redes y recursos de la empresa, que una vez desarrollado ha de someterse a un proceso de generación de métricas y motivadores, permitiendo así la retroalimentación.



Figura 1. Factores para la innovación. Fuente: Jonash y Sommerlatte (1999).

El proceso de medición ha sido objeto de estudio por diferentes investigaciones, tomando relevancia al ser el punto de inicio y final en implementación de procesos de innovación, funcionando como diagnóstico que identifica el estado de la innovación en los diferentes factores que potencializan su desarrollo (Lambin, 2009); y así, con base en sus resultados, poder definir ejes de acción para la implementación de estrategias que fortalezcan el nivel de innovación y por tanto de competitividad empresarial.

De esta manera, se analiza el nivel de innovación que se encuentra inmerso entre el desarrollo de actividades y los resultados generados por las empresas, basados principalmente en 4 factores: innovación de procesos, de producto, de mercadeo y nivel organizacional, tal como se muestra en la Figura 2.



Figura 2. Métricas y controles en la innovación. Fuente: elaboración propia.

Los cuatro factores seleccionados se entienden como capacidades internas, que estimulan la innovación en todos sus aspectos: de producto, de procesos, de organización y,

como capacidad estructural, de mercadeo; al ser los factores nombrados de carácter interno, la empresa ejerce control sobre estos, es decir, el cambio positivo o negativo que surja de los procesos desarrollados en dichas áreas depende directamente de las decisiones tomadas a nivel corporativo, presentándose la necesidad, en la compañía, por cambiar su rumbo y trabajar con lo que sea controlable.

El primero de estos factores, referente al producto, toma su relevancia al ser el resultado de los procesos y variables que estimulan a los consumidores, sus decisiones de compra y motivaciones (Solomon, 2008; Shiffman, 2010), quienes prefieren los productos que ofrecen mayor calidad, rendimiento y características innovadoras (Kotler, 2016), siendo importante analizar cómo está siendo incorporada la innovación al producto como carta de presentación ante el mercado, evaluando procesos desde el diseño, producción, control de calidad, líneas de producto, entre otros procesos relacionados directamente con este factor.

Por otro lado, en cuanto a los procesos, las organizaciones deben establecer mecanismos para conocer y modificar las mejoras prácticas en la gestión de procesos internos de los competidores clave y sectores afines, desde una perspectiva de interconectividad de áreas internas y redes externas, que conlleven a un impacto en el factor innovador de la empresa, al igual que manejo de indicadores y controles que se tengan implementados.

A nivel general de organización, se hace necesario analizar desde la parte directiva el compromiso que se tiene hacia la

generación de una cultura de innovación que se encuentre inmersa y reflejada en los otros factores considerados en esta metodología, al igual que el conocimiento sobre el estado actual de los procesos generados alrededor de la innovación y lo logrado hasta el momento. Finalmente, dentro de las capacidades estructurales, fue seleccionado el mercadeo, debido a que nuevas formas de comercialización pueden aportar ventajas competitivas y diferenciación respecto a la competencia.

Con base en lo descrito, se generan un total de 68 elementos para la realización del diagnóstico, de los cuales 8 son relacionados al proceso, 32 a la organización, 14 con el producto y 14 con el mercado, permitiendo tener una visión de diagnóstico completa de los bloques generados desde lo racional, basados en los elementos expuestos en la Tabla 1. A partir de esto, se pretende que las compañías evalúen los efectos de sus actividades y programas en pro de la innovación, realizando los cambios y ajustes necesarios, así como los planes de acción correspondientes, por medio de una auditoría de innovación.

A continuación, se exponen los 68 elementos propuestos para la realización de la auditoría de innovación, divididos en los factores internos seleccionados (proceso, producto, organización y mercadeo).

RELACIÓN	CONTROLES DE LA INNOVACIÓN
Relacionado con el proceso	1 ¿Cómo se complementa la innovación con las actividades y gestiones de la empresa?
	2 ¿Cómo se complementan las áreas de la empresa con el desarrollo de nuevos procesos o producto?
	3 ¿En qué redes de innovación participa la empresa?
	4 ¿Cuándo una innovación no funciona rápidamente detenemos el proyecto?
	5 ¿La empresa está en capacidad de detectar y detener proyectos que no cumplan con los propósitos definidos?
	6 ¿Cómo es el estilo de gestión para innovar en la empresa?
	7 ¿Qué indicadores y controles de calidad tiene la empresa para manejar la innovación?
	8 ¿Con que frecuencia se implementan planes o proyectos en la empresa para innovar?
Relacionado con el producto	9 ¿Cómo se evalúa la calidad de los productos?
	10 ¿Cuántos prototipos son desarrollados, elaborados y presentados cada trimestre del año?
	11 ¿La organización cuenta con procesos para filtrar la manera de poder innovar mejor?
	12 ¿La empresa selecciona de forma adecuadamente las oportunidades relacionados con proyectos de innovación?
	13 ¿Cuántos proyectos por cada etapa del ciclo de vida de innovación maneja la empresa?
	14 ¿Cómo es el proceso de control y monitorización de las nuevas mejoras o productos?
	15 ¿Cuántos proyectos de innovación son financiados por la empresa en el año?
	16 ¿Qué porcentaje de las utilidades destina la empresa para invertir en Ciencia, Tecnología e Innovación?
	17 ¿Cuál es el tiempo promedio de salida de cada una de las innovaciones al mercado?
	18 ¿Le ofrecemos tiempo al personal para que tengan desarrollen proyectos con ideas innovadoras?
	19 ¿Cómo es el acceso a fuentes de inversión o financiación frente a los proyectos de innovación?
	20 ¿Cuántos proyectos de innovación son financiados en colaboración con otras organizaciones, proveedores o distribuidores?
	21 ¿Cuántas ideas formuladas se convirtieron en propuestas formalizadas de innovación por cada trimestre del año?
	22 ¿Qué factores externos se involucran para innovar los procesos y productos de la empresa?

RELACIÓN	CONTROLES DE LA INNOVACIÓN
Relacionado con el mercadeo	23 ¿Cuál es el porcentaje en unidades vendidas de nuevos productos en el mercado?
	24 ¿Cómo es el proceso de internacionalización de los nuevos productos de la compañía?
	25 ¿La empresa tiene como estrategia la innovación para su crecimiento y desarrollo?
	26 ¿Cuál es el porcentaje de satisfacción de los clientes de la compañía?
	27 ¿Cuántos clientes nuevos son resultado de los proyectos y productos de innovación?
	28 ¿Los clientes reconocen los resultados de la organización desde el punto de vista de la innovación?
	29 ¿Qué porcentaje de crecimiento de clientes nuevos son resultado de los proyectos o productos de innovación?
	30 ¿A nivel nacional o del extranjero, la tecnología de la empresa es adecuada?
	31 ¿Cuáles son los criterios para definir los mercados para los nuevos productos?
	32 ¿Qué tecnologías han sido identificadas por la empresa que impactan el negocio?
	33 ¿Qué tendencias de consumo pueden impactar el negocio?
	34 ¿Se anticipa la empresa a las tendencias y competencia del mercado?
	35 ¿La organización tiene la capacidad de detectar oportunidades financieras relacionadas con la innovación?
	36 ¿La organización posee alianzas con el sistema financiero para desarrollar proyectos de innovación?
Relacionado con la organización	37 ¿De cuánto es el número de patentes, modelos de utilidad y secretos que industriales están registrados por año?
	38 ¿Cómo es la estructura, los roles y responsabilidades del equipo de trabajo encargado de innovar?
	39 ¿Cómo es la orientación comercial por parte de la empresa, "orientación al cliente u orientación mercado"?
	40 ¿Qué actividades se desarrollan para generar procesos de innovación?
	41 ¿Qué alianzas o convenios tiene para desarrollar la innovación?
	42 ¿Los procesos de la empresa están diseñados de manera flexible para reaccionar hacia algún cambio clave?
	43 ¿La empresa tiene apoyo y acceso de expertos en innovación?
	44 ¿La empresa tiene identificados líderes que están dispuestos a ser los impulsores de la innovación?
	45 ¿La empresa tiene el personal idóneo y capacitado para el desarrollo de proyectos de innovación?
	46 ¿Cuál es el valor asignado a las iniciativas de invención e innovación de la empresa?

RELACIÓN	CONTROLES DE LA INNOVACIÓN
Reaccionado con la organización	47 ¿Cuánto es el ROI de los proyectos de innovación de la empresa?
	48 ¿Qué cantidad de proyectos financiados con resultados positivos y exitosos tiene la empresa?
	49 ¿Qué política de incentivos tiene la empresa para mejorar los procesos de innovación?
	50 ¿La empresa tiene espacios adecuados para el desarrollo y la innovación de procesos y productos?
	51 ¿Cómo se maneja el proceso de comunicación interna / Coord., de departamentos en temas de innovación?
	52 ¿La organización implementa y maneja procesos basados en el cuidado del medio ambiente?
	53 ¿La organización posee sistemas para seleccionar los recursos y objetivos para generar mejor las innovaciones?
	54 ¿Cómo financian las ideas y proyectos de I+D+I?
	55 ¿Cómo se gestiona el conocimiento en relación a la I+D+i la empresa?
	56 ¿Cómo y quién planifica la estrategia de innovación?
	57 ¿Cuántas iniciativas son desarrolladas por los colaboradores para aumentar la productividad o mejorar procesos?
	58 ¿La empresa ha desarrollado capacidades significativas nuevas que mejoran su desempeño y objetivos?
	59 ¿Qué tipo de herramientas maneja la empresa para innovar?
	60 ¿Qué planes de sensibilidad se desarrollan en la empresa en temas de innovación?
	61 ¿Cuál es la capacidad de la empresa en relación a los competidores del sector?
	62 ¿Cómo desarrollan las competencias el personal en temas de innovación?
	63 ¿Qué competencias tienen los directivos y gerentes de la empresa en temas de CTI?
	64 ¿Cómo se estimula la colaboración de los empleados y el trabajo en equipo?
	65 ¿Cómo se estimula la cultura y pensamiento creativo en la empresa?
	66 ¿Cómo se motiva el personal que desarrolla y/o maneja los temas de I+D+I?
	67 ¿La empresa reconoce a los empleados sus logros frente al desarrollo de alguna innovación?
	68 ¿Cuál es el porcentaje de satisfacción laboral de los empleados en las áreas de producción, distribución y ventas?

Tabla 1. Componentes de una auditoría de innovación. Fuente: elaboración propia.

Se entiende como auditoría en innovación a un examen exhaustivo, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades en pro del desarrollo de innovación en una empresa. Al ser exhaustiva se requerirá para su aplicación un conocimiento general de la temática en la empresa, desde diferentes perspectivas: financiera, mercadeo, gerencial, estratégica, investigación y desarrollo de productos, gestión humana, entre otras; su característica de exhaustiva va directamente ligada a la capacidad de sistematización, gestión y análisis de información por parte de los diferentes departamentos que conformen la empresa, tomando relevancia todos los reportes, informes y bases de datos internas en general que sustenten y daten sobre la situación actual e histórica de la empresa.

Por otro lado, para cumplir con la característica de sistemática, ha de realizarse un estudio y análisis situacional de la organización que suministre información clara, precisa y requerida para la aplicación de la auditoría; además, se debe tener un conocimiento amplio, al interior de la empresa, del entorno en el cual se mueve, el desarrollo de actividades y conocer bien el mercado objetivo de esta, permitiendo ubicar en el diagnóstico de la organización cómo está la empresa respecto a su entorno, generando coherencia entre las decisiones estratégicas con el comportamiento de los factores externos de la empresa; a largo plazo se debe tener como interés el posicionamiento de la marca o producto, aspecto clave en el ciclo de vida de un negocio, sea este de bienes o servicios (Trout y Rivkin, 1996).

La característica de independiente, es entendida como la objetividad con la cual debe ser realizada para que sus resultados representen validez, evitándose que se involucren intereses y criterios propios por parte de funcionarios y demás actores de procesos de innovación y en general de la organización, siendo la actuación de quien genere la auditoría ética e imparcial, mostrando resultados que permitan generar las estrategias y toma de decisiones pertinentes y efectivas.

Por último, debe realizarse de manera periódica para así poder obtener referencia en periodos de tiempo diferentes, pudiendo concluir respecto a retrocesos o avances presentados por la empresa, al igual que la pertinencia de las estrategias que han sido implementadas y poder tomar decisiones de redirección de funciones, redistribución de presupuestos ligados a estrategias, cambio o fortalecimiento de estas.

CONCLUSIONES

La innovación se presenta en la actualidad como un factor diferenciador en la generación de ventajas competitivas empresariales, por lo tanto, es proporcional a la fuerza económica nacional para un país, dicha importancia hace que la capacidad de alcance y logro en términos innovadores quiera ser desarrollada por parte del sector empresarial, siendo importante dentro de este proceso el diagnóstico del estado actual de la organización, a partir del cual se generarán estrategias ligadas al fomento de la cultura en innovación.

El presente artículo, representa una contribución a las metodologías propuestas en la medición de cultura innovadora empresarial, entendiendo este proceso como de vital importancia para el desarrollo de prácticas e implementación de estrategias que lleven a las organizaciones a incrementar sus niveles de innovación, y por tanto contribuyan a un crecimiento económico significativo, mediante la identificación, comprensión y gestión de áreas y factores críticos dentro del proceso de innovación.

Se propone que, en futuros proyectos de investigación, la herramienta de medición expuesta sea aplicada en empresas cuyas actividades económicas atiendan mercados nacionales e internacionales, realizando un análisis comparativo respecto a la influencia del nivel de innovación de una organización respecto a la capacidad y oportunidades de exportar sus productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations (E.G. Limited, Ed.). European Journal of Innovation Management, 11(4): 539-559.

Kotler, P., Keller, K. (2016). Dirección de marketing. Ed. 15. Trad. Leticia Pineda y Lourdes Amador. México: Pearson.

Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing. Colombia. Editorial McGraw Hill.

López de Ayala, M^a C. (2004). El análisis sociológico del consumo: una revisión histórica de sus desarrollos teóricos. Disponible en: <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/2725/1/SO-5-6.pdf>

OECD (2005). Manual de Oslo 3ra. Ed. Noruega. Disponible en: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>

OMPI (2016). Índice Mundial de innovación de 2016: Suiza, Suecia, Reino unido, EE.UU., Finlandia y Singapur, en cabeza; China en el pelotón de los 25 primeros. Disponible en http://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2016/article_0008.html

Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. Harvard Business Review. Marzo – Abril, Disponible en: <http://tsakunov.com/lectures/Michael-Porter-The-Competitive-Advantage-of-Nations-cover-story.pdf>

Schiffman, L.G. y Lazar, K. L. (2010). Comportamiento Del Consumidor. 10^o Edición. México: Ed. Pearson.

Solomon, M. R. (2008). Comportamiento del consumidor 7^a Edición. México. Ed. Pearson Prentice Hall.

Trout, J. y Rivkin, S. (1996). El Nuevo Posicionamiento. México. Editorial McGraw Hill.

Tejeiro, M. (2014). Medición de la cultura de innovación: Depuración con cuatro estudios de caso. OmniaScience, 2014 – 10 (3). Disponible en: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16104/T>

ejeiro,%20Manuel%20Ram%C3%B3n.%20Medici%C3%B3n%20de%20la%20cultura%20de%20innovaci%C3%B3n,%20depuraci%C3%B3n%20con%20cuatro%20estudios%20de%20caso.pdf

Varela, R. (2014). Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. Ed. 4. Colombia: Pearson.

Wang, C.L y Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/14601060410565056>

WEBER, Max (2006). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. México D.F. Ed Ediciones Coyoacán, S.A. de C.V.

WEINTRAUB, Joe y DE BABSON, Jay Rao (2013). How Innovative Is Your Company's Culture? *Sloan Management Review*, Spring 2013, Vol. 54, No. 3, p45. Disponible en <http://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/>

ZARUR Osorio Antonio E. (1998) El consumo, un fenómeno social complejo de fin de siglo. *Gestión y Estrategia*. Recuperado de <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num14/doc18.htm#cult1>