



**UADY**  
UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
DE YUCATÁN

**"Luz, Ciencia y Verdad"**

ESCUELA PREPARATORIA DOS

## **Innovación Tecnológica**

Profesor: Emilio Gabriel Rejón Herrera

**ADA 4:** Análisis crítico del capítulo 7 (Medición del desempeño innovador), del Libro Administración de la Innovación de Ahmed/Ramos/Ramos (2012).

**David Alberto Pat Cituk**

23 de septiembre de 2023

Facultad de Matemáticas

Ingeniería de Software

## **Medición e innovación**

La medición es un elemento esencial para la gestión de la innovación, ya que es necesaria para evaluar el progreso de las iniciativas de innovación, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre el futuro de la innovación. Aun con todo esto, muchas empresas no se dedican a ella de manera efectiva; estas tienen dificultades para medir la innovación, quien no lo hacen, son menos exitosas, corren el riesgo de perder oportunidades y de no alcanzar sus objetivos.

Muchas de estas no la hacen por el desafío y la complejidad que representa encontrar una buena definición de la innovación, ya que esta puede tomar muchas formas y es difícil encontrar una buena métrica para medir la innovación y saber interpretarla, pero al superar los desafíos de la medición, las organizaciones pueden utilizar la medición para evaluar el progreso de sus esfuerzos de innovación, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas sobre la innovación.

Para encontrar una buena métrica, esta tiene que servir un propósito, esta tiene que ayudar a tomar decisiones informadas sobre como mejorar. Estas han ido evolucionando; primero, la medición del desempeño se centraba en indicadores financieros, pero estas no daban información haciendo inflexible el enfoque; luego se centraron en la calidad, el servicio al cliente y la satisfacción del empleado; por último, en la tercera fase la medición del desempeño se centró en sistemas integrados de medidas financieras y no financieras. Estos sistemas de medición del desempeño permiten a las organizaciones examinarse a si mismas desde múltiples ángulos.

Los sistemas de medición del desempeño son herramientas de entrada y salida, empiezas con las metas que quieres lograr y vas avanzando hasta llegar a tu recompensa; para esto hay un conjunto de métricas del proceso y del resultado que se utilizan para recopilar y analizar datos sobre el desempeño. Los sistemas de medición del desempeño eficaces son coherentes con la estrategia y los objetivos de la organización, relevantes para los procesos y las actividades clave de la organización, fáciles de entender y utilizar, proporcionan información precisa y lo más importante; equilibrados.

Un aspecto importante de estos sistemas es el marco de referencia integrado para el desempeño, este capta la mezcla de métricas que se utilizarán en el sistema. Por ejemplo, el marco de referencia Cuadro de Mando Integral (CMI) permite a las organizaciones evaluar su desempeño en relación con sus objetivos y metas, considera la perspectiva financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento. Esta técnica es popular ya que integra varias perspectivas mientras que también conserva una flexibilidad y dinamismo para ser cambiada con facilidad.

Otro marco de referencia popular es la Técnica de medición estratégica y presentación de reportes (SMART); se basa en una pirámide de desempeño que busca usar la menor cantidad de métricas para los objetivos siendo estas métricas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y oportunas.

Una vez teniendo nuestro marco de referencia, necesitamos escoger alguna metodología para implementar nuestro sistema de métricas, como sería, por ejemplo, el Modelo de medición del desempeño sobresaliente (QPMM). Un sistema en forma de cascada que ilustra cómo dividir las metas corporativas en metas de nivel inferior asociadas con el funcionamiento del proceso, así es como, nos genera métricas del proceso y métricas del resultado, para medir tres parámetros clave: calidad, costo y servicio.

La otra metodología que podrías usar son los sistemas estratégicos de medición (SMS); estos se basan en que las métricas que uno quiere definir deben estar alineadas con la estrategia de la organización, para esto hay que saber que se quiere lograr, saber qué factores te llevan al éxito, ¿qué medida será más útil?, ¿qué cosas cambiarán y cuáles son las implicaciones de la métrica y del cambio?, ¿quién está comprometido con el proceso de medición, por qué no intervienen algunos individuos/partes, y qué necesita hacerse para obtener su compromiso?

Una vez que las métricas y el sistema se han implementado, ¿cómo se mejorarán, ¿cómo se harán mejor y cómo se adaptarán a las circunstancias y estrategias futuras?

Está bien, ya tienes tu sistema de medición, ahora solo hace falta incorporarle La medición del desempeño de la innovación. Este es un desafío complejo debido a la gran variedad de dimensiones de la innovación. Un enfoque para abordar este desafío es medir el desempeño en tres niveles; proceso de desarrollo, resultado de desarrollo y éxito del negocio.

El nivel del desempeño del proceso de desarrollo mide la calidad de la eficiencia y efectividad de la función de desarrollo. Se puede evaluar mediante métricas que midan el cumplimiento de los objetivos del proyecto, el tiempo de desarrollo, el costo del desarrollo y la calidad del producto. Estos miden la generación de conceptos, el desarrollo de productos, la innovación de procesos y la adquisición tecnológica, gracias a esto se obtiene un nivel del desarrollo de tu innovación.

Una vez que sepas que tan bien fue el desarrollo, quieres saber solo resultados de la innovación; para esto está el desempeño de los resultados del desarrollo, este mide la contribución de la función de desarrollo con los objetivos de negocios de la empresa, dando como resultado una representación a lo largo de las tres dimensiones; desempeño del producto, el desempeño del mercado del producto y el desempeño del resultado del proceso.

Aquí no todas las empresas pueden tener las mismas métricas, por ejemplo, las empresas pioneras deben centrarse en métricas que midan el impacto del producto en el mercado, como la participación de mercado y el crecimiento; mientras que las empresas defensoras (ingresar a un mercado establecido) deben centrarse en métricas que midan la rentabilidad del producto, como el costo y el tiempo de desarrollo.

Por último, uno mide el éxito de la empresa, quiere saber que tanto impacto tuvo en la competencia y que tan rentable resultó la innovación; debido a esto es que se puede medir con métricas financieras. Estos tres niveles de métricas están hechos de tal manera que una impacte en la otra, de tal forma que uno puede detectar y prestar atención a los fallos más importantes y que no ocurra un cuello de botella en el proceso.

Cuando se confía ya plenamente en que tienes el proceso aprendido y ya tienes la estructura de tus métricas, la metodología para medirlas y ya sabes cómo interpretarlas; ahora si, como última medida se puede hacer una evaluación de madurez. Consiste en marco que se compone de una serie de áreas clave de la práctica. Todo para seguir mejorando.

### **Conclusión**

La innovación es un proceso complejo y desafiante, pero también es una oportunidad para que las organizaciones se diferencien de la competencia y generen valor para los clientes; para esto creamos una herramienta, la medición.

La medición es una herramienta clave para mejorar el desempeño de la innovación, una herramienta que varía de empresa en empresa, una herramienta que uno puede crear y estructurar de la forma que se necesite. Al medir el desempeño las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y tomar medidas para mejorar su capacidad de innovación.

Sin embargo, la medición de la innovación también es un desafío. Los resultados de la innovación pueden ser difíciles de medir, y las métricas utilizadas pueden variar y dejar de ser las adecuadas.

La medición de la innovación es una inversión que vale la pena. Las organizaciones que lo hacen mejoran su capacidad de innovación y, como resultado, aumentan sus posibilidades de éxito y aun cuando uno cree que lo tiene dominado, siempre puede mejorarlo.