



T5 2020

PERFIL DE INNOVACIÓN DE EMPRESAS LATINOAMERICANAS

Innovation Scorecard

transforme



Índice

Palabras del Director	1
Prólogo	4
Metodología	7
Descripción de la muestra	14
Resultados y benchmark	18
Evolución del indicador	40
Conclusiones y recomendaciones	43

A wide-angle photograph of a snowy mountain landscape. In the foreground, a person wearing a red jacket and dark pants stands on a small, snow-covered ridge. The middle ground is dominated by a massive, jagged mountain range with sharp peaks and steep, snow-covered slopes. The sky is a clear, pale blue with some light clouds. The overall scene is serene and majestic.

PALABRAS DEL DIRECTOR

Palabras del Director

En el contexto actual de incertidumbre debido a la pandemia mundial del coronavirus, se hace necesario más que nunca innovar para generar nuevas ventajas competitivas que no sólo nos permitan superar la crisis, sino crecer y desarrollarnos en medio de ella. La innovación nos reta a salir adelante y fortalecidos de esta crisis.

El Banco Mundial ya está hablando de una caída de por lo menos 5% del Producto Interno Bruto (PIB) en América Latina y el aumento del desempleo a dos cifras este año 2020, pero la economía puede caer mucho más, ya que aún no tenemos fecha cierta de cuándo volveremos a la ansiada "normalidad", que ya será más bien una "nueva normalidad". Incluso antes de la pandemia, América Latina ya era la región con peor desempeño económico, resultado de las distintas crisis sociales que azotaron a varios países de la región como Ecuador, Bolivia, Colombia y Chile a fines del 2019.

Esta crisis nos afecta todos, no importando el tamaño ni la industria, aún reconociendo que ciertos rubros han logrado seguir operando, permitiendo el necesario abastecimiento y provisión de servicios básicos. Hoy podemos innovar de muchas formas: innovación operacional, para volvernos más eficientes con procesos ágiles y disruptivos; innovación radical en los modelos de negocios; nuevos productos y servicios para atender demandas que hace algunos meses ni siquiera existían; hay oportunidades en todos los ámbitos del negocio. No se trata de hacer más de lo mismo cada vez mejor, sino de hacer las cosas de manera diferente, rompiendo los paradigmas clásicos de competitividad, y aprovechando las oportunidades del nuevo escenario económico y social que se avecina.



Palabras del Director

Transforme está próxima a cumplir 20 años instalando capacidades para innovar en empresas medianas y grandes de Latinoamérica. Durante todo este tiempo, hemos venido aplicando un instrumento para medir el Perfil Innovador de nuestros clientes: el Innovation Scorecard, que nos permite diseñar nuestros programas de gestión de la innovación a partir de las fortalezas y debilidades organizacionales. Se trata de un instrumento de diseño, no de ranking. Más que comparar una empresa con otra, nos interesa determinar las brechas en la gestión de la innovación y diseñar la intervención a partir de esa información. Ya en el siglo 19, el físico y matemático Lord Kelvin señalaba: "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre", lo que más tarde se simplificaría por Peter Drucker en: "Lo que no se mide no se puede gestionar".

Nos complace presentar el segundo Estudio de Perfil de Madurez de Innovación en Empresas Latinoamericanas 2020, que recoge en esta edición la información de más de 220 empresas de la región, en todos los sectores de actividad. Lo anterior, la hace muy representativa como herramienta para el diseño de programas de gestión de la innovación en el nuevo escenario competitivo.

Una de las conclusiones más relevantes y positivas de esta versión 2020 es que ha mejorado significativamente el clima interno para innovar y la disponibilidad de talentos en las empresas, reconociendo que aún queda mucho por hacer en materia de estrategia, gobernanza y procesos para innovar. Los invitamos a analizar los resultados del estudio. Agradecemos sinceramente a todos quienes estuvieron involucrados en el desarrollo de esta edición: las empresas latinoamericanas que se midieron y sus colaboradores, y al equipo Transforme que participó en su desarrollo.

Guillermo Beuchat Shaw
Socio



PRÓLOGO

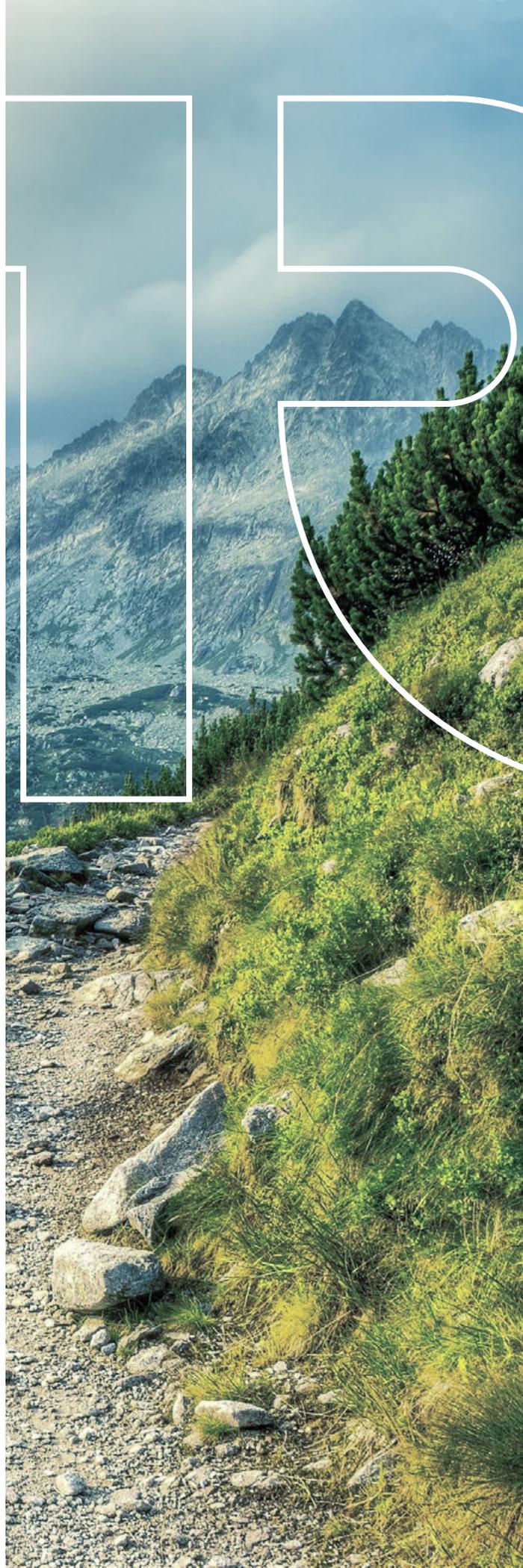
Prólogo

Es innegable que en estos últimos años América Latina ha madurado y experimentado cambios importantes en materia de innovación, pero aún presenta una fuerte dependencia de sus materias primas, lo que se traduce en una baja complejidad económica y aún deficientes niveles de inversión en I+D+i, lo que frena la productividad, el crecimiento y el progreso social.

A raíz de lo anterior, es de vital importancia desarrollar actividades de valor agregado, diversificación y sofisticación del mercado, que se traducirán a largo plazo en disminución de la desigualdad y progreso para la región.

El Estado tiene un rol fundamental en apoyar la generación de conocimiento, investigación/desarrollo e innovación, pero su labor no es suficiente: es necesario que las empresas privadas, motor de la economía, incorporen la innovación en sus estrategias e inviertan tiempo y dinero en el desarrollo de capacidades que incentiven la innovación.

El primer paso para mejorar los indicadores, es medir el perfil de madurez para innovar que presentan las empresas regionales. En este contexto, Transforme presenta su segundo estudio de diagnóstico y línea base, que analiza la percepción de colaboradores de 226 empresas latinoamericanas, respecto a las fortalezas y debilidades de sus organizaciones, con el fin de identificar brechas e información relevante para el diseño de sus Programas de Innovación y las intervenciones específicas que se requieren en cada caso.





Este informe contempla un análisis y benchmark por industria, país y tamaño de empresas de la muestra, junto con indicadores generales y desagregados de cada una de las dimensiones que fundamentan el instrumento, entregando conclusiones y recomendaciones para fortalecer los sistemas de gestión de la innovación corporativa en Latinoamérica, y contribuir al Ecosistema con los aprendizajes vividos junto a nuestros clientes en los últimos años.



METODOLOGÍA

¿Qué es el Innovation Scorecard?

ISC
desde 2009

Hemos desarrollado y aplicado en todos nuestros clientes, desde el año 2009, un instrumento de medición propio del perfil innovador, denominado Innovation Scorecard. Este instrumento es parte de nuestra metodología integral de Gestión de la Innovación IMO: Innovation Management Office, la que ha sido desarrollada en conjunto con BrightIdea, la

organización líder a nivel mundial en software y sistemas de gestión de la innovación, y cuenta por lo tanto con el aporte de las mejores prácticas globales.

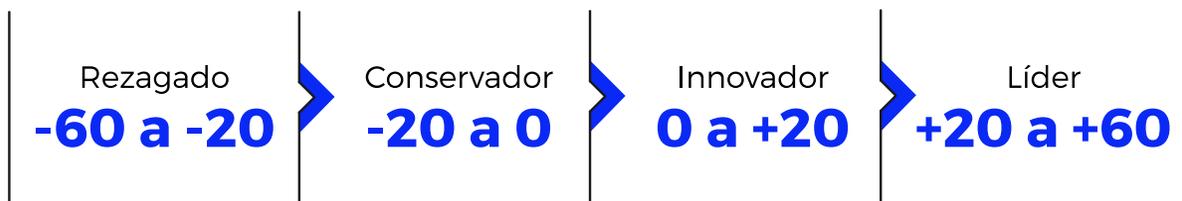
El instrumento ha sido aplicado desde el 2009 en más de 250 organizaciones en 8 países de Latinoamérica, con una muestra superior a 30.000 personas encuestadas. La muestra se distribuye en 18 industrias o sectores económicos. Para este estudio sólo tomamos la data Transforme desde 2016 a la fecha.

Se trata de un instrumento de aplicación online que contiene 43 afirmaciones, las cuales deben ser respondidas según el grado de acuerdo o desacuerdo del encuestado: "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", "De acuerdo", "Muy de acuerdo".

Metodología ISC

El Innovation Scorecard mide la percepción del personal de la organización acerca de su "Perfil de Innovación" en seis dimensiones, que constituyen los seis pilares de una organización innovadora: Presión Competitiva para Innovar, Visión Estratégica e Impacto en el Negocio, Estructura y Gobernanza para Innovar, Perfil Humano para Innovar, Procesos Internos para Innovar y Clima Interno para Innovar.

El instrumento calcula indicadores cuantitativos o KPIs, denominados genéricamente "CI: Coeficientes de Innovación", en cada una de las seis dimensiones mencionadas, y un promedio o CI general de la organización. Un "CI" es un indicador numérico que se calcula en base a las respuestas de la muestra analizada mediante una serie de cuestionarios. Se utiliza una escala normalizada que varía de "-60 a +60" puntos, con la siguiente interpretación:



REZAGADO -60 a -20

Perfil general rezagado, conservador y averso al riesgo. No se observan iniciativas innovadoras ni tampoco sobresalen individuos que rompan el esquema.

Metodología ISC

CONSERVADOR -20 a 0

Perfil general cauto y conservador. Se observan unas pocas iniciativas innovadoras aisladas asociadas a individuos especiales más que a áreas funcionales.

INNOVADOR 0 a +20

Perfil general innovador y conducente al cambio. Se observan varias iniciativas innovadoras asociadas a áreas funcionales, con espacios de mejora en la sistematización y fortalecimiento del proceso de gestión de la innovación.

LÍDER +20 a +60

Perfil general audaz y propenso al riesgo. Se observan iniciativas innovadoras en toda la organización con sistemática de gestión de la innovación implementada.

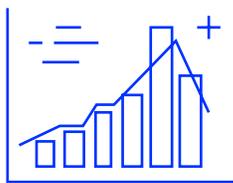
El instrumento es utilizado como un indicador para medir la cultura innovadora de la organización, de modo que en varios de nuestros clientes ha sido aplicado al inicio y al término de 12 meses de programa de instalación de capacidades de gestión de la innovación, para verificar los avances de la transformación cultural producto de la implementación del programa.

Adicionalmente, este instrumento es usualmente complementado con KPI's enfocados en medir los resultados del portafolio de innovación, y la eficacia e intensidad del proceso.



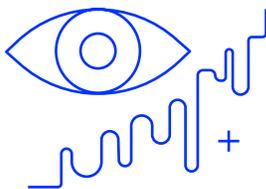
Dimensiones de análisis

Las seis dimensiones del Perfil de Innovación evaluadas por el Innovation Scorecard constituyen los pilares de una organización o institución innovadora.



Presión Competitiva por Innovar

Se analiza en qué grado la presión competitiva representa un impulso o una barrera para hacer innovación al interior de la organización.



Visión Estratégica para Innovar

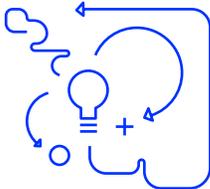
Se analiza en qué grado la visión de futuro, la misión, los valores y los objetivos estratégicos de la organización reflejan o contienen la innovación como pilar fundamental.



Clima Interno para Innovar

Se analiza si existe un clima o ambiente interno propicio y abierto a la innovación, basado en los siguientes factores: espacios para innovar, estilo de trabajo, comunicación, sentido de pertenencia con la organización y tolerancia al error.

Dimensiones de análisis



Estructura y Gobernanza para Innovar

Se analiza la estructura y modelo de gobernanza que dirige y opera la función de gestionar la innovación en la organización.



Perfil Humano para Innovar

Se analiza si el grupo humano está motivado por la innovación, cuál es el nivel de conocimiento e interés, la diversidad humana y profesional existente y la disposición a participar en procesos de cambio organizacional.



Procesos Internos para Innovar

Se analiza si existe (y es conocido) un proceso formal y sistemático para gestionar el ciclo de vida de las ideas (ideación, incubación e implementación).



DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Distribución general de la muestra

Número de encuestados en la muestra de este Estudio (Data Transforme del 2016 a la fecha):

16.125

Tamaño de la muestra

226

Empresas en la muestra

18

Industrias en la muestra

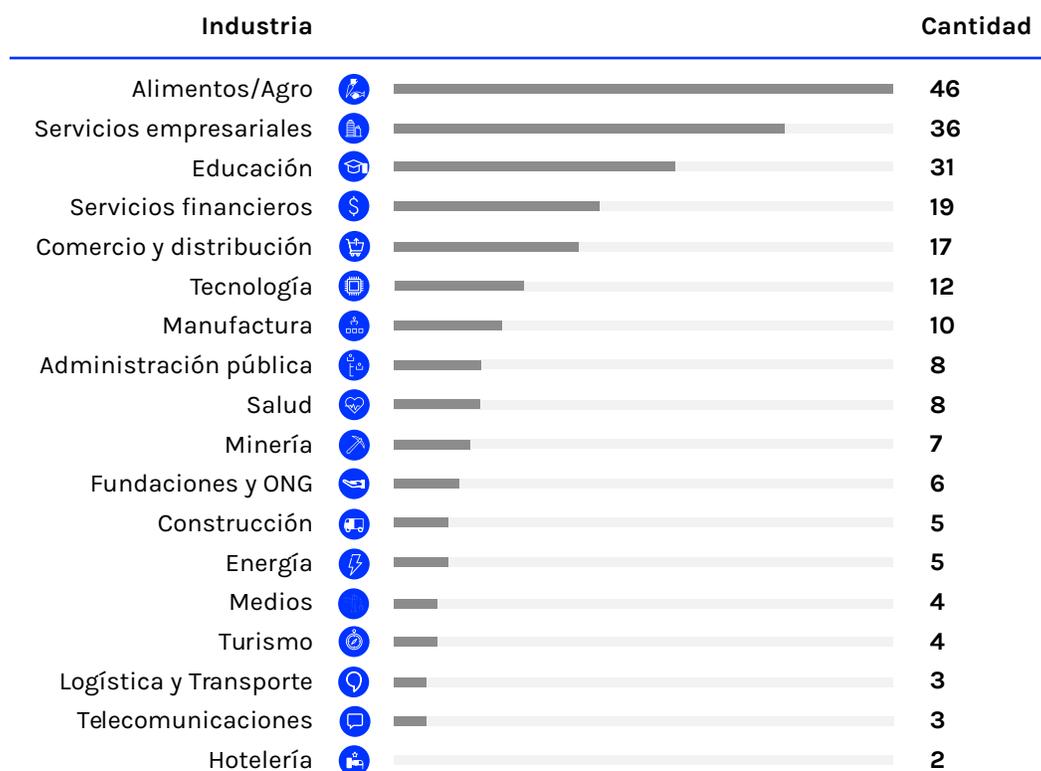
7

Países en la muestra

51%

Promedio tasa de respuesta por empresa

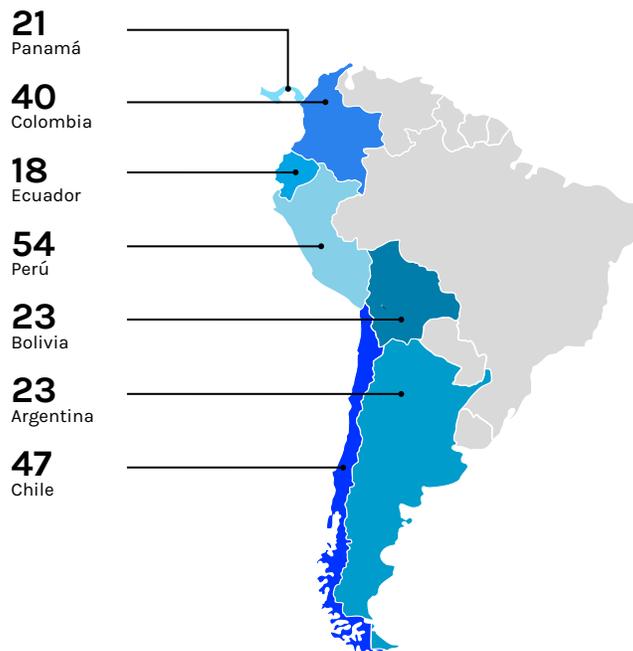
Distribución de la muestra por industrias



Las industrias predominantes de la muestra son "Alimentos/Agro" y "Servicios empresariales", con 46 y 36 organizaciones respectivamente. En América Latina se registra una fuerte dependencia a las materias primas, siendo la exportación de bienes relacionados con la agricultura uno de los principales motores de la economía, así que no es extraño que esta industria sea de la más interesada en medir su perfil de innovación. Destaca también el rubro de "Servicios empresariales", un sector creciente de las economías de América Latina, que también necesita aumentar la productividad y la competitividad en oferta de servicios especializados que aporten a toda la cadena de valor y que puedan ser exportables, gracias a los avances tecnológicos en informática y comunicación.

Distribución de la muestra por país

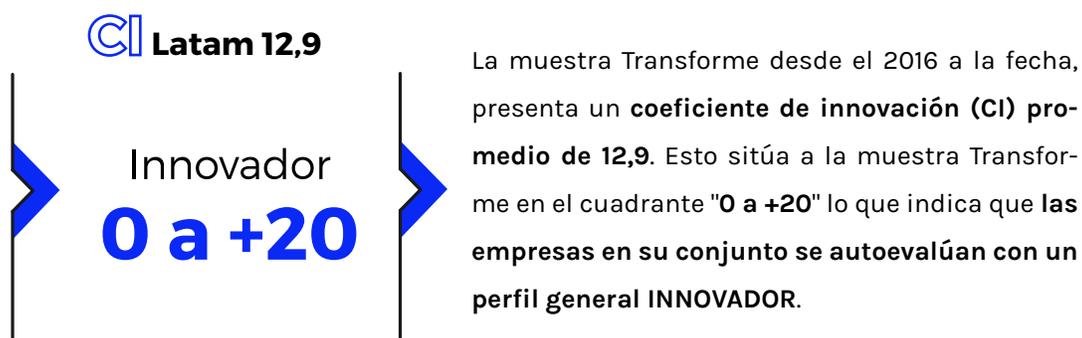
El país que contiene la mayor cantidad de organizaciones es Perú, con 54, le sigue Chile con 47 y Colombia, con 40 instituciones cada uno. Se destaca que el Índice global de Innovación 2019 desarrollado por World Intellectual Property Organization (WIPO en inglés) ubica a Perú en el puesto 7 en América Latina. A nivel mundial, se posiciona en el puesto 69, subiendo dos posiciones con respecto al 2018, lo que se debe a un fuerte trabajo del sector público impulsado por el Ministerio de la Producción y su Programa Innóvate Perú y por supuesto a las iniciativas del mundo privado impulsadas por las distintas Cámaras de Comercio de las principales ciudades peruanas.



A scenic landscape of a fjord with snow-capped mountains and blue water. The sky is overcast with soft, grey clouds. The water is a deep, vibrant blue with white foam from the waves. The mountains are rugged and covered in patches of snow. The overall mood is serene and majestic.

RESULTADOS Y BENCHMARK

Resultados generales



De la muestra se puede observar que 5 de las 6 dimensiones obtuvieron un puntaje positivo. Lo anterior permite concluir, que en términos generales, las empresas medidas presentan un grado de madurez apropiado para la instalación de capacidades de innovación.

Las dimensiones "Perfil humano para innovar" y "Cultura interna para innovar", se ubican en el cuadrante LÍDER, lo que significa que los colaboradores de las empresas de la muestra se sienten dispuestos a aportar al proceso de innovación porque existe confianza en sus capacidades y experiencias para ejecutar de manera exitosa esta tarea. Adicionalmente, destaca de manera positiva el hecho de que los líderes son respetados por el personal, debido a que se muestran cercanos y propician un clima o ambiente positivo y abierto a la innovación.

En el caso de las dimensiones "Visión estratégica para innovar", "Presión competitiva" y "Estructura y gobernanza para innovar", las empresas de la muestra se encuentran en el cuadrante INNOVADOR. En este ámbito destaca que las empresas de la muestra se diferencian de sus competidores a través de la innovación y responden con esta misma herramienta ante los estímulos y presiones del mercado.

Resultados generales

Esto es relevante, pues nos da indicios de la importancia estratégica que se le otorga a la innovación, como un instrumento de crecimiento y de generación de ventajas competitivas. Asimismo se presentan estructuras incipientes para gestionar la innovación: comités, jefaturas, áreas de estudio y/o gestión de proyectos.

En términos generales, las empresas medidas presentan un grado de madurez apropiado para la instalación de capacidades de innovación.

Por último la dimensión "Procesos internos para innovar", es la única con puntaje negativo, ubicándose en el cuadrante CONSERVADOR. Lo anterior, puede significar que formalmente las empresas no tienen instalado un proceso sistemático de innovación y están recién comenzando ese camino. Se hace presente que el instrumento Innovation Scorecard generalmente se aplica al inicio de programas que buscan instalar capacidades de innovación; dicho ésto se puede deducir que lo realizado en cuanto a "Procesos internos" son acciones aisladas y no al trabajo de áreas funcionales dedicadas a la innovación.

La experiencia Transforme a la fecha nos indica que generalmente en Latinoamérica las empresas poseen la gente y el clima apto para innovar, pero falta formalizar procesos que permitan tener espacios concretos para la generación e implementación de nuevas ideas, diversificando sus propuestas de valor y aumentando su crecimiento económico.

Resultado CI por dimensiones



Presión Competitiva por Innovar

CI 13



Visión Estratégica para Innovar

CI 14,3



Clima Interno para Innovar

CI 20,6



Estructura y Gobernanza para Innovar

CI 7,4



Perfil Humano para Innovar

CI 22,2



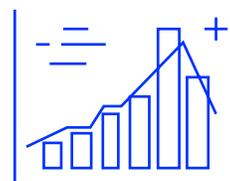
Procesos Internos para Innovar

CI -0,1

Resultado CI por dimensiones

Presión Competitiva por Innovar

13



Dimensión evaluada con puntaje positivo, en el cuadrante INNOVADOR.

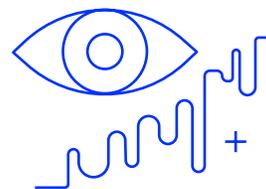
El coeficiente indica que en promedio, las empresas de la muestra innovan para diferenciar su propuesta de valor en el mercado, ya sea por presión competitiva o con el fin de responder a las demandas del cliente.

Aún falta que de forma recurrente y sistemática, las empresas innoven con el fin de no sólo ajustarse a lo que demanda el mercado, sino que gracias a nueva creación de valor sean ellas quienes generen barreras de entrada a los competidores y se posicionen como líderes según su industria.

Resultado CI por dimensiones

Visión Estratégica para Innovar

14,3



Dimensión evaluada con puntaje positivo, en el cuadrante INNOVADOR.

Los resultados indican que en promedio, las empresas medidas están alineando sus estrategias de negocios con la innovación, siendo esta última un medio para cumplir los objetivos estratégicos planteados. En su mayoría declaran considerar la innovación como un pilar importante para diferenciarse de la competencia.

Falta aún que las empresas se encuentren posicionadas como referentes de innovación en su industria, pero actualmente están forjando un camino hacia ese objetivo mediante la mejora continua y permanente revisión de sus procesos de calidad; escuchando la visión de sus usuarios, clientes, proveedores y socios e incorporando sus ideas a su planificación estratégica.

Resultado CI por dimensiones

Clima Interno para Innovar

20,6



Dimensión evaluada con puntaje positivo, en el cuadrante LÍDER.

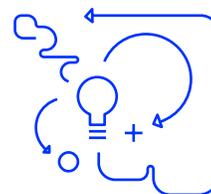
Una percepción líder del clima interno para innovar, significa que en promedio, los colaboradores de la empresas medidas reconocen que existe un clima abierto a la innovación, donde se fomenta la creatividad y experimentación. En este tipo de empresas se destaca el ambiente de confianza y respeto de las capacidades y destrezas de cada uno de sus miembros, destacando la cooperación y trabajo en equipo y a su vez la lealtad y orgullo hacia la organización.

Queda camino por recorrer en cuanto a la instauración de espacios tanto físicos como virtuales para innovar y que masivamente se tolere el error y ambigüedad en ambientes controlados.

Resultado CI por dimensiones

Estructura y Gobernanza para Innovar

7,4



Dimensión evaluada con puntaje positivo, en el cuadrante INNOVADOR.

La sistematización de la innovación requiere de una estructura y modelo de gobierno para llevar a cabo la estrategia desarrollada por cada organización.

En términos generales, las empresas medidas poseen estructuras organizacionales que no presentan obstáculos para la innovación, pero aún no logran definir una gobernanza que permita gestionar el proceso para innovar de forma eficiente. A su vez, hay trabajar en los distintos grados de autonomía de los colaboradores, para que en su día a día apoyen el trabajo definido en relación a la innovación.

Resultado CI por dimensiones

Perfil Humano para Innovar

22,2



Dimensión mejor evaluada del estudio, ubicándose en el cuadrante LÍDER.

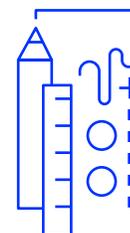
Los colaboradores de las empresas de la muestra, se encuentran comprometidos y dispuestos con el proceso de innovación, porque creen que la diversidad de sus perfiles y experiencias laborales y/o personales aportan positivamente al proceso. Se suma a esto, que en la gran mayoría se destaca el liderazgo positivo, que permite apoyar y fomentar la instalación de capacidades para innovar.

Aún se puede trabajar más la aversión al riesgo que se mantiene en algunas áreas y la motivación de todos los involucrados, ya sea definiendo incentivos o haciendo visibles los beneficios transversales que se obtienen al gestionar la innovación dentro de las organizaciones.

Resultado CI por dimensiones

Procesos Internos para Innovar

-0,1



Dimensión peor evaluada de la muestra, que obtiene un puntaje levemente negativo, ubicándose en el cuadrante CONSERVADOR.

En la mayoría de los clientes de Transforme esta dimensión obtiene generalmente un puntaje negativo, ya que la encuesta se suele realizar al comenzar la instauración de un programa de innovación, por lo tanto se está comenzando el proceso de instalación de capacidades para innovar. A pesar de que muchas de las empresas declaran tener un presupuesto específico para el desarrollo del proceso, aún falta definir un pipeline de generación de valor y descripciones claras de métricas e indicadores asociados a la generación, evaluación e implementación de ideas innovadoras.

Tampoco se cuenta con políticas de incentivos y reconocimientos para fomentar la innovación entre los colaboradores ni plataformas tecnológicas que permitan automatizar y hacer visible a toda la organización las nuevas iniciativas en las que se está trabajando.

Al cabo de un año instalando capacidades formales para innovar este indicador es el que más tiende a subir, ya que muchos de las falencias detectadas son las que se trabajan en las etapas de setup e implementación de un proceso formal de instalación de capacidades de innovación.



Si observamos los resultados por país de este estudio, el que presenta un Coeficiente de Innovación mayor es **Panamá**. Según los resultados del **Global Innovation Index 2019**, elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Panamá ocupa la posición 9 entre 18 países de América Latina y el Caribe, y en el puesto 75 de 129 economías, que promueven políticas eficaces de innovación para el desarrollo. Además destaca como una de las economías más estables y con mayor crecimiento de América Latina.

La inversión en políticas públicas macroeconómicas en torno a promover e incluso financiar innovación, no garantiza empresas innovadoras. La innovación corporativa exitosa, depende fuertemente de la cultura interna y de las personas que conforman las organizaciones

La realidad de los distintos países de América Latina no es homogénea, ya que pese a los esfuerzos gubernamentales y el fortalecimiento e interrelación de los actores del ecosistema de la innovación (empresas, emprendedores y entidades de soporte), aún falta invertir mucho más en I+D y transformar sus recursos y esfuerzos, en ojalá creación de conocimiento y en implementación de nuevas ideas.

La inversión en políticas públicas macroeconómicas en torno a promover e incluso financiar innovación, no garantiza empresas innovadoras. La innovación corporativa exitosa, depende fuertemente de la cultura interna y de las personas que las conforman, ya que ellas son su punto central, las llamadas a idear e implementar nuevas iniciativas con valor agregado.

CI por país

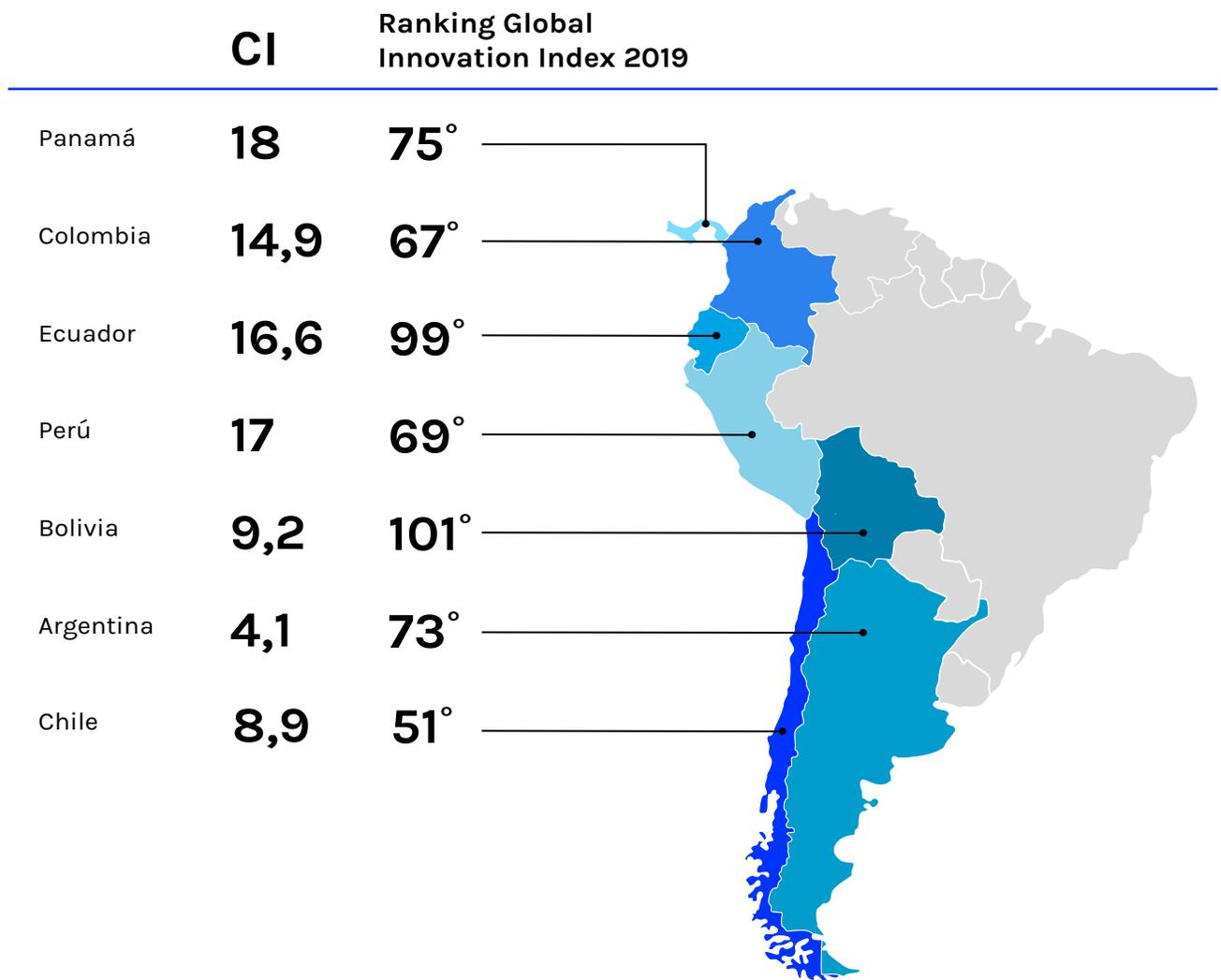
Esto queda de manifiesto si comparamos el Global Innovation Index de la OMPI y los resultados de este Estudio, ya que no hay correlación entre el perfil innovador de una empresa en específico y el lugar que ocupa su país en el Ranking mencionado.

El Global Innovation Index captura los elementos de la economía nacional de los 129 países medidos, en 2 categorías: "inputs" y "outputs" de innovación. El primero mide los factores que permiten la innovación, mientras que el segundo mide los resultados de estos factores de innovación. Lo anterior lo que hace es medir las capacidades por país, en cambio nuestro estudio Innovation Scorecard mide el perfil innovador de empresas, de forma individual.

La paradoja anterior se refleja en el caso de Chile, país que presenta niveles de innovación similares a países desarrollados, y según el Global Innovation Index es el líder de la Región, sin embargo, aún muestra grandes brechas en relación a su valor agregado, lo que se manifiesta en poca capacidad de las empresas de implementar ideas disruptivas, escasa proyección de nuevos emprendimientos y baja inversión I+D.

Se debe fortalecer las innovaciones en sus diferentes etapas de desarrollo, potenciar el entorno para innovar y la cultura interna de las empresas, en especial de líderes, buscando sinergia y apoyo en los diferentes actores del Ecosistema nacional.

CI por país





CI por industria

La muestra contiene resultados de 18 industrias diferentes, y se observa que el mejor perfil innovador lo tienen los sectores de "Logística y Transporte" (19,9) y "Tecnología" (17,9).

La industria de Logística y Transporte, ha avanzado bastante en los últimos años gracias a la integración comercial de América Latina y el e-commerce, pero aún tiene muchos desafíos que abordar, como por ejemplo la reducción de costos y mejor gestión de procesos portuarios/aduaneros. Lo anterior se podría mejorar si se invirtiera más en infraestructura logística, buscando una integración más completa y con un mayor apoyo legal en los trámites de comercio internacional para comenzar a participar como un jugador clave a nivel mundial en lo que a cadenas de suministro se refiere.

El sector tecnología, por su propia naturaleza es altamente dinámico y como señala la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, en el Tercer Foro de Países de América Latina y el Caribe sobre Desarrollo Sostenible de Abril de 2019:

“ Las nuevas tecnologías están modificando los paradigmas de producción y consumo, lo que inevitablemente tendrá efectos en el mercado del trabajo. Más allá de estos cambios específicos en el sector productivo, existen otros efectos, hasta el momento invisibilizados, en la salud, la educación, la vivienda, el transporte, entre otros. Este proceso es particularmente relevante para una sociedad como la Latinoamericana con altos niveles de desigualdad, lo que exige retos en materia de inversión, regulación e inclusión. ”

CI por industria

Las nuevas tecnologías están modificando los paradigmas de producción y consumo, lo que inevitablemente tendrá efectos en el mercado del trabajo

Las industrias con más baja calificación son Salud (6,1) y Telecomunicaciones (5,4). En el caso de la Salud, según la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) y el Banco Mundial, el desafío más grande que ahora enfrentan los países, es la necesidad de aumentar el financiamiento público y la eficiencia para expandir aún más la cobertura universal y para manejar poblaciones que envejecen con rapidez y la carga creciente de las enfermedades no transmisibles.

El sector Telecomunicaciones, a pesar de ser una industria altamente dinámica, tiene importantes desafíos, como son mejorar infraestructura: ancho de banda y crecimiento de redes; la ciberseguridad y reducir los costos, para que un mayor número de personas pueda ser beneficiado.

CI por industria

Industria	CI	Tamaño muestra
Logística y Transporte 	19,9	3
Tecnología 	17,9	12
Educación 	16,0	31
Administración pública 	15,0	8
Minería 	14,9	7
Turismo 	14,9	4
Manufactura 	14,3	10
Servicios empresariales 	14,0	36
Energía 	13,1	5
Servicios financieros 	12,7	19
Fundaciones y ONG 	12,6	6
Comercio y distribución 	12,3	17
Medios 	12,0	4
Alimentos/Agro 	9,8	46
Construcción 	9,6	5
Hotelería 	8,0	2
Salud 	6,1	8
Telecomunicaciones 	5,4	3

Resultados por tamaño de Industria

Las pequeñas y medianas empresas tienen enormes ventajas en materia de innovación frente a las grandes empresas gracias a que su tamaño les aporta dinamismo, mayor flexibilidad interna y capacidad de respuesta frente a las circunstancias cambiantes. Los equipos de trabajo generalmente se conocen y están más compenetrados para cumplir objetivos comunes, pero les falta, el capital y know how de las grandes empresas.

12,3

CI Empresas Grandes

14,4

CI Empresas Pequeñas y Medianas

Análisis de dispersión de datos

Resulta interesante evaluar la desviación estándar promedio de la muestra del estudio, pues indica el grado de consenso que existe en los colaboradores encuestados dentro de cada organización, respecto del tema de innovación.

La Desviación Estándar promedio de la muestra de Transforme es de 22,1 con un Coeficiente de Innovación de 12,9. Esto indica que el 68 % de las respuestas individuales del personal encuestado, tienen un Coeficiente de Innovación general que oscila entre los -9,2 y 35 puntos. Si analizamos la Desviación Estándar por industrias podemos concluir que cuando existen opiniones más diversas en torno al perfil de madurez, el concepto de innovación no es heterogéneo y por ende mayor dispersión de los indicadores. Al contrario, en las industrias con más baja desviación estándar se presenta una visión más homogénea en torno a la innovación.

Industria	CI Mínimo	CI Máximo	Promedio CI inicial	Promedio de Desviación Estándar
Administración pública 	3	29,6	15	22,2
Alimentos/Agro 	-30,4	43,2	9,8	19,4
Comercio y distribución 	-2,7	34,7	12,3	23
Construcción 	3,2	17,7	9,6	26,2
Educación 	-4,6	38,7	16	22,4
Energía 	-8,4	28,7	13,1	23
Fundaciones y ONG 	-8,4	25,5	12,6	20,4
Hotelería 	-7,3	23,4	8	26,4
Logística y Transporte 	17,2	22	19,9	23,2

Análisis de dispersión de datos

Logística y Transporte		17,2	22	19,9	23,2
Manufactura		-6,1	26,1	14,3	22,2
Medios		6,5	17,9	12	21,9
Minería		2	26	14,9	23,5
Salud		-8,5	22,2	6,1	24,9
Servicios empresariales		-4,8	51,1	14	22,3
Servicios financieros		1,4	22,5	12,7	22,7
Tecnología		3,5	31,9	17,9	25,4
Telecomunicaciones		-2,7	11,7	5,4	19,1
Turismo		-4,2	36,2	14,9	19,4
Total general				12,9	22,1

Con las altas desviaciones estándar observadas en la muestra, se evidencia también que el tema de la innovación aún NO es parte de la cultura de las empresas a nivel general. Esto implica que los directivos aún no han instalado del todo el tema en las agendas ejecutivas. No es tema de conversación generalizada, y el personal, al responder la encuesta, responde con su particular punto de vista sobre qué es y cómo se aplica la innovación en su propia empresa. Ante esta situación, el curso a seguir es desarrollar programas de gestión de la innovación orientados a lograr dos objetivos: mostrar resultados concretos que permitan mejorar la percepción general de la innovación en la empresa, y educar y capacitar al personal para generar una menor dispersión en las opiniones.

Factores mejor y peor evaluados

Los factores mejor evaluados se encuentran en el cuadrante LÍDER, que oscila entre +20 y +60.

"En la empresa existe un ambiente de confianza y respeto en relación a las capacidades y destrezas de sus colaboradores".

"El personal siente orgullo y lealtad con la organización".

"El personal presenta diversidad de profesiones, cargos y experiencias laborales y personales".



Los factores peor evaluados se encuentran en el cuadrante CONSERVADOR, que oscila entre -20 y 0.

"En nuestra empresa se utiliza una plataforma tecnológica para automatizar el proceso de innovación".

"Existen métricas e indicadores para valorizar el aporte de la innovación a los resultados de la empresa".

"Existe un sistema de incentivos y reconocimientos para fomentar la innovación en los colaboradores".



EVOLUCIÓN DEL INDICADOR

Evolución del indicador

Desde el 2016, en 26 organizaciones el instrumento Innovation Scorecard ha sido aplicado en una segunda oportunidad tras la implementación de un programa anual de instalación de capacidades para innovar, llevado a cabo por los equipos de profesionales de Transforme.



El Coeficiente de Innovación, en promedio, aumentó 3 puntos al cabo de un año de actividades asociadas a la instalación de la IMO: Innovation Management Office en la empresa. La desviación estándar se redujo en 0,6 puntos, lo que significa que la mirada en torno a la innovación es más homogénea y existe un mayor consenso y lenguaje común en relación al concepto.

Si bien casi todas las dimensiones incrementaron en promedio su puntaje (Se exceptúa Perfil Humano para Innovar que no sufrió variaciones tras un año de actividades de transformación cultural), destaca por sobre el resto la dimensión Procesos Internos para Innovar, que registra el alza de puntaje más pronunciada. Esto se debe sin duda a que la instalación de capacidades de innovación está fuertemente enfocada en instalar una sistemática para innovar mediante un proceso establecido de ideación e incubación, por lo que este aumento en el indicador es el resultado esperado de instalar una IMO.

Por su parte, que la dimensión Perfil Humano para Innovar no haya sufrido variaciones en promedio, puede deberse a que la cultura es lo más difícil de cambiar en una organización y toma mucho más tiempo que un año de programa, parámetro utilizado en esta evolución.

Evolución del indicador

CI	Coefficiente de Innovación	3
DE	Desviación Estándar	-0,6
	Presión Competitiva por Innovar	1,5
	Visión Estratégica para Innovar	2,1
	Clima Interno para Innovar	1,1
	Estructura y Gobernanza para Innovar	4,5
	Perfil Humano para Innovar	0
	Procesos Internos para Innovar	9,5

A wide-angle photograph of a massive glacier wall meeting the water. The glacier is a deep blue color, with jagged edges and a textured surface. In the background, there are snow-capped mountains under a blue sky with some clouds. A small boat is visible in the water in the foreground.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y recomendaciones

Este segundo estudio de Perfil de Madurez de Innovación en Latinoamérica, recoge la información de más de 220 empresas de la región, las cuales se clasifican como medianas y grandes y pertenecientes a 18 industrias distintas.

Análisis por Dimensión

Si analizamos las dimensiones que conforman el coeficiente de innovación de forma individual, todas subieron su indicador respecto del estudio publicado por Transforme el año 2018, repitiéndose como dimensión mejor evaluada el Perfil Humano para innovar con un coeficiente de innovación de 22,2 (lo que representa un aumento de 2,8 puntos). En términos generales, las empresas destacan a sus líderes por ser agentes de cambio y movilizadores y en promedio todo el grupo humano analizado (16.125 personas) se encuentra motivado por la innovación, ya que existe confianza en los talentos existentes y disposición para instaurar un proceso exitoso.

Dado este escenario positivo, es muy relevante continuar potenciando los talentos en cada organización, primero detectándolos y luego capacitándolos

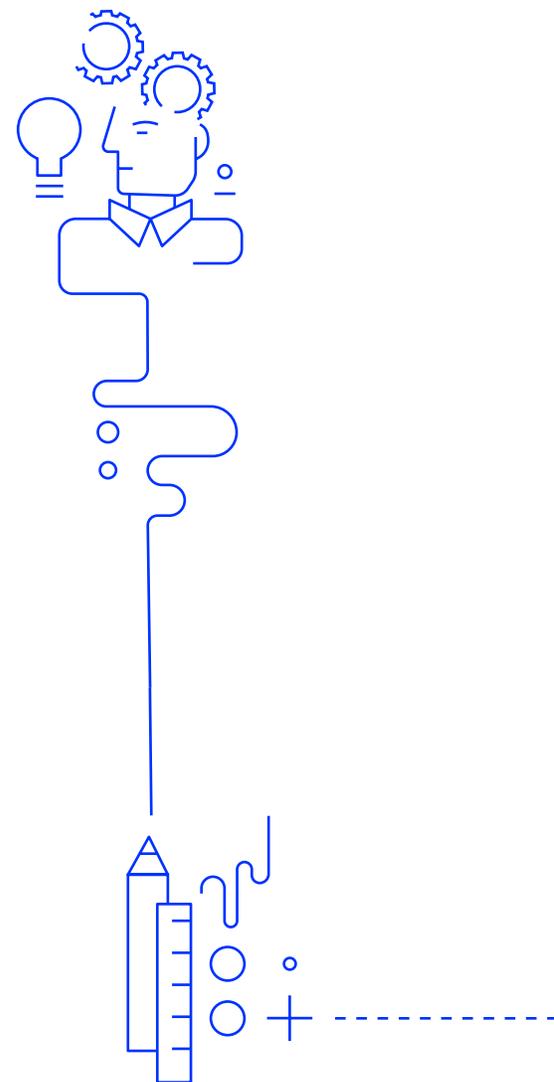


Conclusiones y recomendaciones

formalmente para que adquirieran herramientas para gestionar la innovación en sus entornos más cercanos. A través de este grupo, se podrán descentralizar las capacidades del equipo de innovación para arraigar la cultura creativa y potenciar el desarrollo de valor para los clientes, la empresa y los colaboradores.

Dado el contexto actual, los líderes cobran un rol fundamental; deberán conducir a sus equipos hacia un enfoque centrado en el cliente, anticipándose a nuevos requerimientos y necesidades, mediante una estrategia de innovación clara y definida, que permita adecuarse a los tiempos que vivimos.

La dimensión **peor evaluada fue Procesos Internos para Innovar**, única del estudio con coeficiente de innovación negativo: -0,1. Respecto del estudio publicado en 2018, representa un leve aumento de 1,2 puntos. Las empresas quieren innovar, pero no saben cómo hacerlo, realizan iniciativas aisladas por áreas o por equipos, pero falta una directriz o modelo de procesos para gestionar la innovación de manera transversal.



Conclusiones y recomendaciones

La implementación de un Programa formal de instalación de capacidades IMO, no solo mejora el coeficiente de innovación en general, sino que además logra generar un mejor grado de consenso respecto a los temas asociados a la madurez de un perfil innovador.

El mayor problema detectado es la baja capacidad de implementación de nuevas iniciativas innovadoras. La capacidad para implementar proyectos de innovación exitosamente es la más difícil de adquirir: tiene que ver con el diseño del proceso estructurado de gestión de las ideas, desde su concepción hasta la implementación final. En nuestra opinión, la falta de procesos y metodologías especializadas (LEAN Startup, NABC y muchas otras) hace que las empresas asignen el desarrollo e implementación de proyectos a estructuras tradicionales de gestión de proyectos, incapaces de procesar ideas o proyectos de alta incertidumbre. Esta capacidad especializada es justamente la que está en el centro de la metodología IMO: Innovation Management Office de Transforme.



Innovation Management Office

Conclusiones y recomendaciones

Análisis por Industria

Mayoritariamente en América Latina, tenemos empresas extensivas en mano de obra, pero sus productos, bienes y servicios, son de bajo valor agregado, por lo tanto requieren incorporar innovación y tecnología, para diferenciarse y aumentar su valor.

En la muestra la industria mejor evaluada fue Logística y Transporte, que gracias a la globalización y comercio electrónico ha tenido un crecimiento exponencial y ha innovado fuertemente en todos los aspectos del negocio, respondiendo a una demanda empresarial y de los consumidores cada vez más sofisticada y exigente. En mercados emergentes como los latinoamericanos se necesitan innovaciones a la medida, impulsadas por las características de esos mercados, por ejemplo, impulsando la interconectividad, mejorando procesos a través de la automatización, aprovechando las tecnologías disruptivas, sin olvidar la seguridad, control y seguimiento de la carga y que toda la cadena de suministro debe ser sustentable con el medio ambiente donde opera.

18

Industrias

7

Países

Conclusiones y recomendaciones

Análisis por País

En materia de innovación, los países suelen medirse por medio de Rankings donde se analizan las "capacidades macro para innovar", entre las que cuentan las estructuras de Gobierno que fomentan la innovación, la disponibilidad de talento humano, la protección de propiedad intelectual y la investigación y desarrollo. Cabe recordar que este Estudio, mide las "capacidades micro para innovar", presentes de forma individual en cada organización de la muestra.

El país con un **mejor indicador es Panamá**, que ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo, con un promedio anual de 4,6% en los últimos cinco años. En este país destaca un fuerte ecosistema de innovación y emprendimiento, que impulsa sus principales industrias: servicios y construcción. Aún tienen como desafío igualar las condiciones de la ciudad al mundo rural y que el crecimiento se distribuya de forma más igualitario en toda la nación.

Los dos aspectos más importantes que las empresas latinoamericanas deben mejorar son la estructura y gobernanza para innovar, y el modelo sistemático y estructurado para procesar ideas transformarlas en proyectos implementados: se trata de instaurar una disciplina formal para innovar

Conclusiones y recomendaciones

Análisis por Tamaño

Las empresas de la muestra son medianas y grandes, lo que implica que las motivaciones para innovar son diversas. Para las empresas grandes la innovación disruptiva suele ser muy desafiante en un contexto donde prima la búsqueda de la excelencia operacional en el negocio de siempre y donde la burocracia ralentiza su capacidad de respuesta. Por el contrario, las empresas medianas poseen condiciones que pueden facilitar el proceso de innovación, debido a su dinamismo y agilidad.

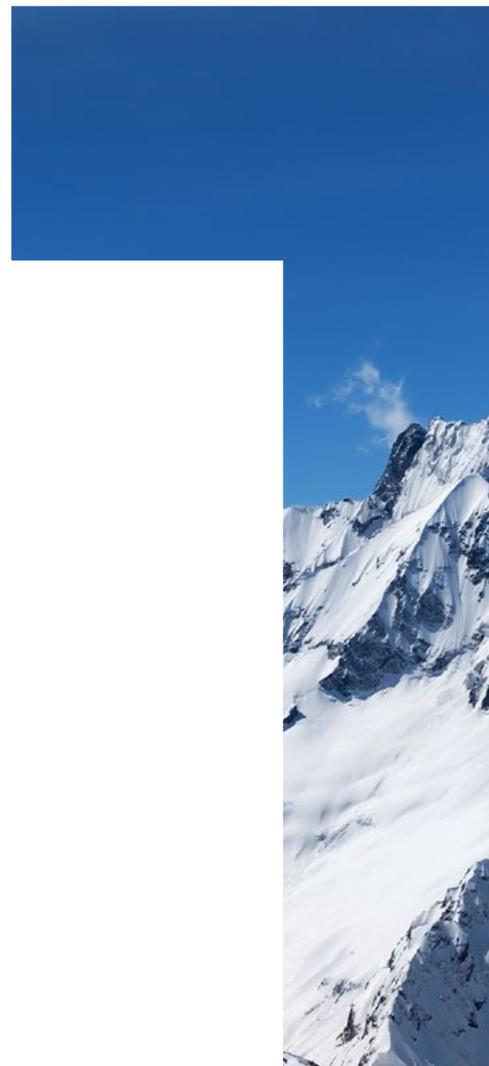
A pesar de lo anterior, ambas pueden fracasar si no se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo un proceso de este tipo, por falta de tiempo o enfoque, o no contar con una cultura corporativa apropiada. Hemos visto en la práctica como empresas grandes, enmarcadas en estructuras pesadas, arman células de trabajo que les permiten probar en ambientes controlados sus nuevas iniciativas y así no entorpecer la sistemática de innovación con los conocidos obstáculos del día a día.



Conclusiones y recomendaciones

■ La innovación es el motor del crecimiento, pero hoy existe un desfase en la capacidad innovadora entre países desarrollados y países en vías de desarrollo. Las empresas latinoamericanas poseen la cultura y talento para innovar, pero sus economías siguen siendo muy centralizadas y dependientes de industrias extensivas en extracción de materias primas.

Es necesario poner foco en la instalación de capacidades organizacionales que favorezcan e incentiven la innovación y la sostenibilidad de forma continua y por sobre todo convencer a las gerencias y directivos que se puede tener retornos a la inversión, siempre y cuando se trabaje bajo el alero de un proceso bien diseñado para capturar oportunidades de innovación, que permitan reducir el nivel de incertidumbre de dichas iniciativas y bajar el nivel de riesgo comercial de nuevos productos y servicios.



Conclusiones y recomendaciones

Hoy más que nunca a raíz de la pandemia mundial del Covid-19, las empresas deben generar estrategias para diversificarse y diferenciarse. Lo anterior se puede traducir en el diseño de nuevos modelos de negocio, cambios en la cadena de valor, mejoras a nivel de procesos, entre otros. La sugerencia es clara; profundizar y fortalecer lo que sabemos hacer bien, y explorar nuevas oportunidades de negocio en ámbitos que respondan a las nuevas necesidades que puedan surgir en el contexto mundial que atravesamos.

El desafío es de todos quienes componen una organización. La colaboración, adaptabilidad y creatividad son las claves para avanzar y superar esta crisis, apostando firmemente por la economía digital, la cual ha sido determinante para mantenernos en pie durante los últimos meses.

El Covid-19 es el acelerador que propiciará las innovaciones de los próximos años y las empresas de Latinoamérica y el mundo deberán atender a este llamado y hacerse cargo de las nuevas necesidades de sus consumidores. Hoy es cuándo. ■





www.transforme.cl
contacto@transforme.cl

**Para más información o solicitar un estudio personalizado contactar a
Trinidad Beuchat a tbeuchat@transforme.cl ó al +569 8818 6676**