

# PERFIL DE INNOVACIÓN DE EMPRESAS LATINOAMERICANAS

INNOVATION SCORECARD

2024

**transforme**

# TE

# ÍNDICE

<b>Presentación.....</b>	<b>4</b>
<b>Resumen ejecutivo .....</b>	<b>6</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>10</b>
• ¿Qué es el Innovation Scorecard? .....	11
• Metodología Innovation Scorecard .....	11
• Dimensiones de análisis .....	13
• Global Innovation Index (GII).....	15
<b>Descripción de la muestra.....</b>	<b>16</b>
• Descripción general de la muestra.....	17
• Descripción de la muestra por país.....	18
• Descripción de la muestra por industria.....	19
• Descripción de la muestra por tamaño de empresas.....	20
• Descripción general de la muestra Global Innovation Index (GII).....	21
<b>Resultados y benchmark.....</b>	<b>22</b>
• Resultados generales.....	23
• Resultados por dimensión .....	26
• Resultados por países .....	38
• Resultados por industria.....	50
• Resultados por tamaño de empresa.....	53
• Hallazgos relevantes.....	55
<b>Impacto de programas de instalación de capacidades para innovar.....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>72</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>81</b>



# PRESENTACIÓN

En el actual contexto de incertidumbre global, América Latina se encuentra en un momento crítico. La región se ha visto sacudida por crisis sociopolíticas en varios países, lo que ha afectado la estabilidad económica y social. En algunos lugares, la inflación ha alcanzado niveles preocupantes, erosionando el poder adquisitivo de la población. El desempleo se ha mantenido en cifras elevadas en varios países, lo que representa un desafío significativo.

En este contexto, la innovación surge como un pilar fundamental para impulsar la resiliencia y la competitividad. Transforme, con 23 años de experiencia, ha desempeñado un papel crucial en el fortalecimiento de la capacidad de innovación en empresas de América Latina. Nuestra herramienta Innovation ScoreCard ha sido parte importante de este proceso, pues nos ha permitido medir la percepción de miles de colaboradores de las empresas de la región respecto de cuán innovadoras son las organizaciones en que se desempeñan. El instrumento está diseñado no sólo para perfilar el grado de madurez para innovar, sino que también para orientar el diseño de programas de gestión de la innovación adaptados a sus necesidades específicas.

Hoy nos complace presentar la segunda edición del Estudio del Perfil de Madurez de Innovación en Empresas Latinoamericanas, basado en la perspectiva de los colaboradores de 368 empresas en nueve países de la región. Este estudio ofrece información valiosa para la toma de decisiones estratégicas en un entorno empresarial que se enfrenta a una amplia gama de desafíos.

En esta edición, destacamos las mejoras significativas que han ocurrido en la región en el clima interno para innovar y la disponibilidad de talento en las empresas, a pesar de que permanecen retos pendientes en áreas como estrategia, gobernanza y procesos para innovar. Además, hemos incorporado un interesante análisis comparado entre percepciones levantadas en nuestro estudio Innovation Scorecard a nivel de las empresas, con capacidades objetivas a nivel de países en los que se ubican estas empresas, a partir del GII (Global Innovation Index) 2023 de la OMPI (organización Mundial de la Propiedad Intelectual).

Agradecemos sinceramente a todas las empresas que participaron en este estudio y a sus colaboradores, así como a todo el equipo de Transforme que contribuyó a su desarrollo. Los invitamos a explorar los resultados de este estudio y a seguir promoviendo la innovación.

## **TRANSFORME HA DESEMPEÑADO UN PAPEL CRUCIAL EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA**

**Equipo Transforme**



# RESUMEN EJECUTIVO

El Innovation Scorecard 2024 de Transforme ofrece un análisis profundo sobre las percepciones acerca de la innovación en 368 empresas de nueve países latinoamericanos, destacando el diverso y rico panorama de innovación en la región. Con más de 23 años de experiencia instalando capacidades para innovar en empresas latinoamericanas, Transforme tiene una visión privilegiada del estado y nivel de madurez de la gestión de la innovación en la región. Este estudio

utiliza la herramienta de diagnóstico de Transforme “Innovation Scorecard” para evaluar la percepción sobre la madurez en innovación de los colaboradores de las empresas en seis dimensiones fundamentales: Presión Competitiva para innovar, Visión Estratégica para innovar, Estructura y Gobernanza para innovar, Procesos Internos para innovar, Cultura Interna para innovar y Perfil Humano para innovar.

<b>Coefficiente de Innovación promedio</b>	<b>14,0</b>
<b>Desviación estándar</b>	<b>23,2</b>
<b>Presión competitiva para innovar</b>	<b>14,5</b>
<b>Visión estratégica para innovar</b>	<b>15,5</b>
<b>Estructura y gobernanza para innovar</b>	<b>8,3</b>
<b>Cultura interna para innovar</b>	<b>21,3</b>
<b>Perfil humano para innovar</b>	<b>22,7</b>
<b>Procesos internos para innovar</b>	<b>1,5</b>

<b>Coefficiente de Innovación promedio</b>	<b>14,0</b>
<b>Uruguay</b>	<b>4,4</b>
<b>Argentina</b>	<b>9,0</b>
<b>Chile</b>	<b>9,9</b>
<b>Bolivia</b>	<b>12,8</b>
<b>México</b>	<b>15,3</b>
<b>Perú</b>	<b>17,0</b>
<b>Panamá</b>	<b>18,0</b>
<b>Colombia</b>	<b>18,6</b>
<b>Ecuador</b>	<b>19,3</b>

El estudio revela una percepción prometedora pero variada de la innovación, con un Coeficiente de Innovación promedio de 14,0, en una escala de -60 a +60, indicando un compromiso tangible con la innovación en la región y situando al promedio de las empresas en el rango “Innovador”.

Al profundizar en los resultados por industrias, las diferencias observadas reflejan cómo sectores como tecnología y logística y transporte, con altos coeficientes de innovación, están probablemente capitalizando las oportunidades emergentes y adaptándose rápidamente a los cambios del mercado. En contraste, industrias como alimentos y construcción, con los coeficientes de innovación más bajos, pueden enfrentar barreras estructurales o carecer de estímulos para la innovación disruptiva. Estos resultados sugieren la

necesidad de estrategias de innovación específicas por sector, potenciando las fortalezas inherentes y abordando desafíos particulares para fomentar un entorno innovador más equitativo.

El análisis por países revela cómo las condiciones económicas, sociales y políticas específicas de cada nación influyen en la actitud hacia la innovación y los resultados obtenidos. La distinción entre percepción y capacidad es crucial en el análisis. Por ejemplo, Ecuador muestra una alta percepción de madurez para innovar en las empresas, lo que sugiere un buen grado de optimismo y una actitud positiva hacia la innovación entre las empresas, pero los resultados del informe GII (Global Innovation Index, de la OMPI - Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) que mide capacidades objetivas muestran un país

con muchos desafíos en la infraestructura e institucionalidad, así como en las políticas públicas. Chile es el caso opuesto: el segundo país de Latinoamérica en cuanto a capacidades para innovar según el GII (después de Brasil), los colaboradores de las empresas perciben un alto grado de conservadurismo y aversión al riesgo. Esto resalta una brecha importante entre cómo las empresas perciben la innovación y su habilidad real para innovar, subrayando la necesidad de fortalecer aspectos clave como infraestructura, recursos y competencias para convertir esa percepción positiva en resultados tangibles de innovación.

Respecto al análisis por tamaño de empresas, las pequeñas empresas muestran los coeficientes de innovación más altos en casi todas las dimensiones, lo cual puede atribuirse a su flexibilidad organizativa y capacidad de adaptación rápida a cambios del mercado. Esta agilidad les permite implementar nuevas ideas y procesos innovadores con menor burocracia, facilitando una cultura interna más dinámica y propensa al cambio. Además, la cercanía entre equipos y la toma de decisiones más directa potencian un entorno donde la innovación puede florecer más libremente, comparado con estructuras más grandes y rígidas.

El estudio también explora el impacto de instalar Oficinas de Gestión de la Innovación (IMO) en empresas seleccionadas, mostrando mejoras significativas en procesos internos y una cultura de innovación en aumento. Estos programas implementados por Transforme en muchas empresas en la región han sido fundamentales en definir estructuras de gobernanza de innovación claras, fomentando una cultura propicia para la innovación y estableciendo procesos internos robustos para gestionar la innovación.

El estudio de percepción de la innovación en América Latina 2024 resalta la importancia de la alineación estratégica, la gobernanza efectiva y el compromiso cultural con la innovación para mantener el crecimiento a largo plazo y la competitividad en América Latina. A pesar de los desafíos, los cambios positivos observados en este estudio y el impacto de programas de innovación dirigidos destacan el potencial de la región para mejorar aún más su ecosistema de innovación. Se alienta a las empresas y formuladores de políticas a aprovechar estos conocimientos para fortalecer la posición de América Latina como una región dinámica e innovadora en el escenario global.





# METODOLOGÍA

## ¿QUÉ ES EL INNOVATION SCORECARD?

Desde 2009, Transforme ha implementado un instrumento de medición especializado denominado “Innovation Scorecard” de manera regular en la mayoría de las organizaciones que forman parte de su cartera de clientes en Latinoamérica. Esta herramienta se ha convertido en un componente esencial de la metodología integral de Gestión de la Innovación, conocida como IMO: Innovation Management Office. La IMO ha sido desarrollada en estrecha colaboración entre Transforme y algunos aliados estratégicos (WAZOKU y BRIGHTIDEA), empresas reconocidas a nivel mundial en el ámbito de software y sistemas de gestión de la innovación. Este enfoque permite incorporar las mejores prácticas en la gestión de la innovación que emplean los clientes de ambas plataformas a nivel global.

Desde 2009, se ha aplicado este instrumento en más de 350 organizaciones en 9 países de América Latina, con una muestra que supera las 30,000 personas encuestadas, distribuidas en 18 industrias o sectores económicos. Para la versión 2024, se han utilizado los datos de Transforme desde 2016 hasta la fecha.

El Innovation ScoreCard es una aplicación en línea que consta de 43 afirmaciones que los encuestados deben responder según su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas respecto de la organización en que trabajan. El modelo permite efectuar un estudio de percepción de los encuestados, no de capacidades objetivas. La brecha entre estas dos realidades (percepción de los colaboradores versus capacidades objetivas) es de por sí interesante y permite diseñar estrategias concretas para elevar el perfil de madurez para innovar en las organizaciones.

## METODOLOGÍA ISC

El Innovation Scorecard evalúa la percepción del personal de la organización con respecto a su “Perfil de Innovación” en seis dimensiones clave, que representan los seis pilares fundamentales de una organización innovadora: Presión Competitiva para Innovar, Visión Estratégica para innovar, Estructura y Gobernanza para Innovar, Perfil Humano para Innovar, Procesos Internos para Innovar y Cultura Interna para Innovar.

Este instrumento genera indicadores cuantitativos, comúnmente conocidos como “Coeficiente de Innovación”, para cada una de las seis dimensiones mencionadas, así como un Coeficiente de Innovación general para la organización en su conjunto. Los “Coeficiente de Innovación” son valores numéricos que se calculan a partir de las respuestas de los colaboradores de las empresas a las afirmaciones del modelo en una serie de cuestionarios online. Se utiliza una escala normalizada que va desde “-60 a +60” puntos, con la siguiente interpretación:



## REZAGADO -60 a -20

El perfil general es tradicional y poco propenso a la innovación, evidenciando una significativa aversión al riesgo. No se identifican iniciativas novedosas ni destacan personas que desafíen la norma.

## CONSERVADOR -20 a 0

El perfil general es cauteloso y conservador. Se pueden detectar algunas iniciativas innovadoras aisladas, que están más relacionadas con individuos destacados que con áreas funcionales en su conjunto.

## INNOVADOR 0 a +20

El perfil general muestra una disposición a la innovación y al cambio. Se pueden observar numerosas iniciativas innovadoras relacionadas con áreas funcionales completas, aunque aún hay margen para mejorar la gobernanza y la sistematización para fortalecer el proceso de gestión de la innovación.

## LÍDER +20 a +60

El perfil general es audaz y está dispuesto a asumir riesgos. Se pueden identificar iniciativas innovadoras en toda la organización, con un sistema de gestión de la innovación debidamente establecido y operativo.

# ISC

El instrumento permite evaluar la estrategia, los procesos y la cultura de innovación de una empresa. En el caso de algunos clientes de Transforme, el Innovation ScoreCard se ha aplicado al inicio y al final de un programa de instalación de capacidades de gestión de la innovación que dura un mínimo de 12 meses, con el propósito de verificar los avances en la transformación interna como resultado de la implementación del programa. Además, en muchos casos este instrumento se complementa habitualmente con KPIs diseñados para medir los resultados del portafolio de innovación y la eficacia e intensidad del proceso. Es importante mencionar que, para este estudio en particular, solo se utilizarán los resultados obtenidos en la primera aplicación del instrumento en las empresas de la muestra.

## DIMENSIONES DE ANÁLISIS

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



### Presión Competitiva para Innovar

Esta dimensión se centra en entender cómo la presión competitiva afecta la disposición de la organización para innovar. Se analiza si la competencia en el mercado actúa como un estímulo que impulsa a la organización a buscar constantemente nuevas formas de hacer las cosas o si, por el contrario, representa una barrera que frena la innovación. Las organizaciones con un alto coeficiente de innovación en esta dimensión suelen ver la competencia en sus mercados como una oportunidad para innovar y mejorar, como contrapartida a aquellas organizaciones que responden a la presión competitiva con estrategias de eficiencia, optimización y reducción de costos.

### Visión Estratégica para Innovar

Esta dimensión evalúa el grado en que la visión de futuro de la organización, su misión, valores y objetivos estratégicos contemplan la innovación como un elemento central. Una visión estratégica centrada en la innovación debe incluir planes y estrategias específicas para fomentar la innovación y asegurar que esta esté alineada con los objetivos generales de la organización.



### Estructura y Gobernanza para Innovar

Esta dimensión analiza la estructura organizacional y el modelo de gobernanza con que se gestiona la innovación en la organización. Se busca entender cómo se toman las decisiones relacionadas con la innovación, quién lidera estas iniciativas, qué roles existen en la organización con injerencia en el tema y su estructura de reporting, y cómo se coordina, monitorea y controla el proceso de innovación en toda la organización.



## Procesos Internos para Innovar

Esta dimensión profundiza en entender si la organización cuenta con un proceso formal y estructurado para gestionar el ciclo completo de vida de las ideas innovadoras. Esto incluye desde la problematización o “needfinding”, la generación y captura de ideas (ideación) hasta su incubación, implementación y escalamiento. Se busca determinar, además, el grado en que estos procesos son conocidos y accesibles para todos los empleados y la manera en que éstos garantizan el alineamiento estratégico de los proyectos de innovación en el portafolio.

## Cultura Interna para Innovar

Esta dimensión se enfoca en el ambiente interno de la organización en relación con la innovación. Se analiza el grado en que existen espacios dedicados a la innovación, si el estilo de trabajo y liderazgo promueve la creatividad y la experimentación, si se maneja proactivamente la comunicación interna relacionada con la innovación y si los empleados se sienten parte de un entorno donde se tolera el error y se promueve el aprendizaje como parte del proceso de innovación.



## Perfil Humano para Innovar

Esta dimensión se enfoca en el factor humano o talento innovador disponible dentro de la organización. Se evalúa si el personal está motivado y comprometido con la innovación, su nivel de conocimiento e interés en este ámbito, la diversidad de habilidades y experiencias presentes en el equipo y la disposición de los empleados para participar en procesos de cambio y adaptación.

Estas seis dimensiones son fundamentales para estructurar el Perfil de Innovación de una organización y proporcionan información valiosa sobre áreas específicas que pueden requerir mejoras o desarrollo.

Evaluar estas dimensiones de manera integral ayuda a las organizaciones a impulsar y optimizar sus esfuerzos de innovación.



## GLOBAL INNOVATION INDEX (GII)

Para efectos del presente estudio, el Innovation Scorecard de Transforme, que mide la percepción de los colaboradores sobre la madurez en innovación dentro de las organizaciones, se ha complementado con un indicador adicional: la capacidad institucional de innovación a nivel de país. Esto proporciona una perspectiva más amplia y enriquecedora de la innovación en la región. El índice Global de la Innovación (GII) (OMPI, 2023), desarrollado en colaboración entre la Universidad Cornell, INSEAD y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), y reconocido globalmente como instrumento válido para medir la madurez de los países, ha sido elegido para integrar el análisis en este estudio. El GII es una herramienta de evaluación que mide y clasifica el nivel de capacidad de innovación de diversos países en todo el mundo. Al integrar los resultados del Innovation Scorecard con los del GII se obtiene una visión más completa y contrastante que enriquece la comprensión de la innovación en la región.

El GII evalúa múltiples aspectos relacionados con la innovación en cada país, incluyendo: Entorno de Innovación, Inversión en Educación, Infraestructura de Mercado, Resultados de la Innovación, Sofisticación Empresarial e Innovación, Sofisticación en Estructura de Mercado, Output de Innovación. Además, ayuda a comprender los puntos fuertes y débiles en el ámbito de la innovación, y así, generar una clasificación global de los países en función de su capacidad de innovación y ayuda a los gobiernos, las empresas y las instituciones académicas a guiar y diseñar políticas y estrategias para mejorar la competitividad y el crecimiento económico.

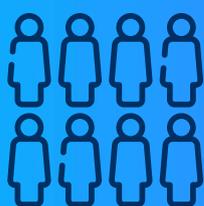
El índice general se compone de dos subíndices con el mismo peso relativo: El subíndice de insumos de innovación (con 5 categorías) y el subíndice de productos de innovación (con 2 categorías). Cada uno de los 7 categorías se compone a su vez de tres sub-categorías compuestas de indicadores individuales. En el modelo de 2023, se analizan 80 indicadores individuales por país.



# DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

## DISTRIBUCIÓN GENERAL DE LA MUESTRA INNOVATION SCORECARD

Número de encuestados en la muestra de este Estudio para una primera aplicación del Innovation Scorecard (Data Transforme del 2016 a la fecha):



# 24.445

Tamaño de la muestra (Número de personas encuestas)



# 368

Empresas en la muestra  
(primera aplicación Innovation Scorecard)

# 18

 Industrias en  
la muestra

# 9

 Países en  
la muestra

# 50%

Tasa promedio de respuesta

Es relevante señalar que la selección de empresas para este estudio no sigue criterios de representatividad estadística. La elección se basa exclusivamente en la recopilación de datos de clientes o empresas que han participado en proyectos de Transforme. Por consiguiente, la presencia de ciertas industrias

o de empresas de ciertos tamaños no refleja su distribución real en los países donde se implementó la herramienta, sino que corresponde a la proporción que estas tienen dentro de la cartera de clientes de Transforme.

## DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR PAÍS

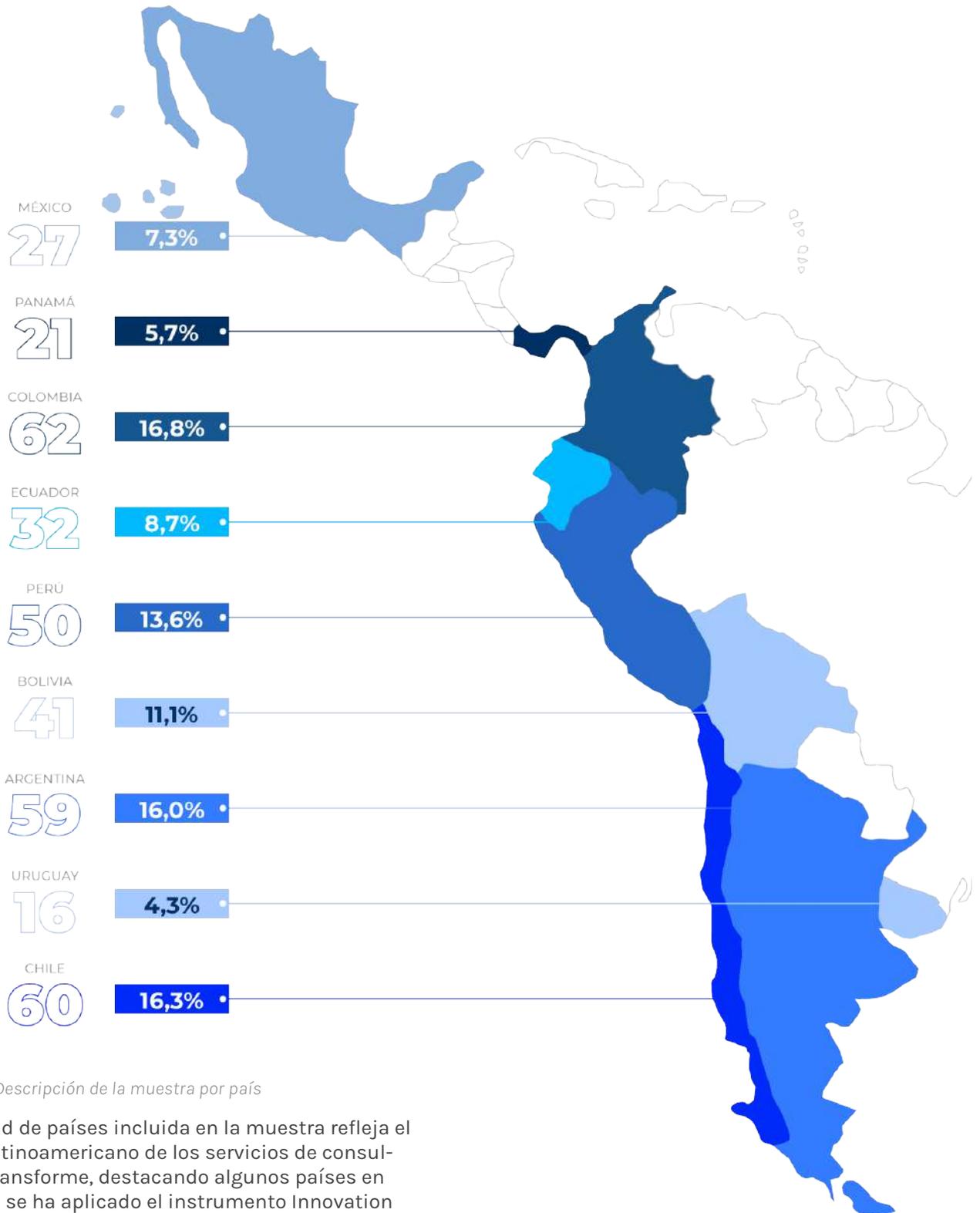


Gráfico N°1: Descripción de la muestra por país

La variedad de países incluida en la muestra refleja el alcance latinoamericano de los servicios de consultoría de Transforme, destacando algunos países en los cuales se ha aplicado el instrumento Innovation Scorecard a un número mayor de organizaciones. En el caso de los países con menor representación, Transforme ha desarrollado proyectos de alto impacto pero en un número limitado de empresas.

*Nota: Es relevante destacar que la muestra de Uruguay se centra exclusivamente en empresas constructoras, dado que los proyectos de Transforme en dicho país se han realizado en esta industria. Esta especificidad debe ser considerada al evaluar los resultados obtenidos para dicho país.*

## DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR INDUSTRIAS

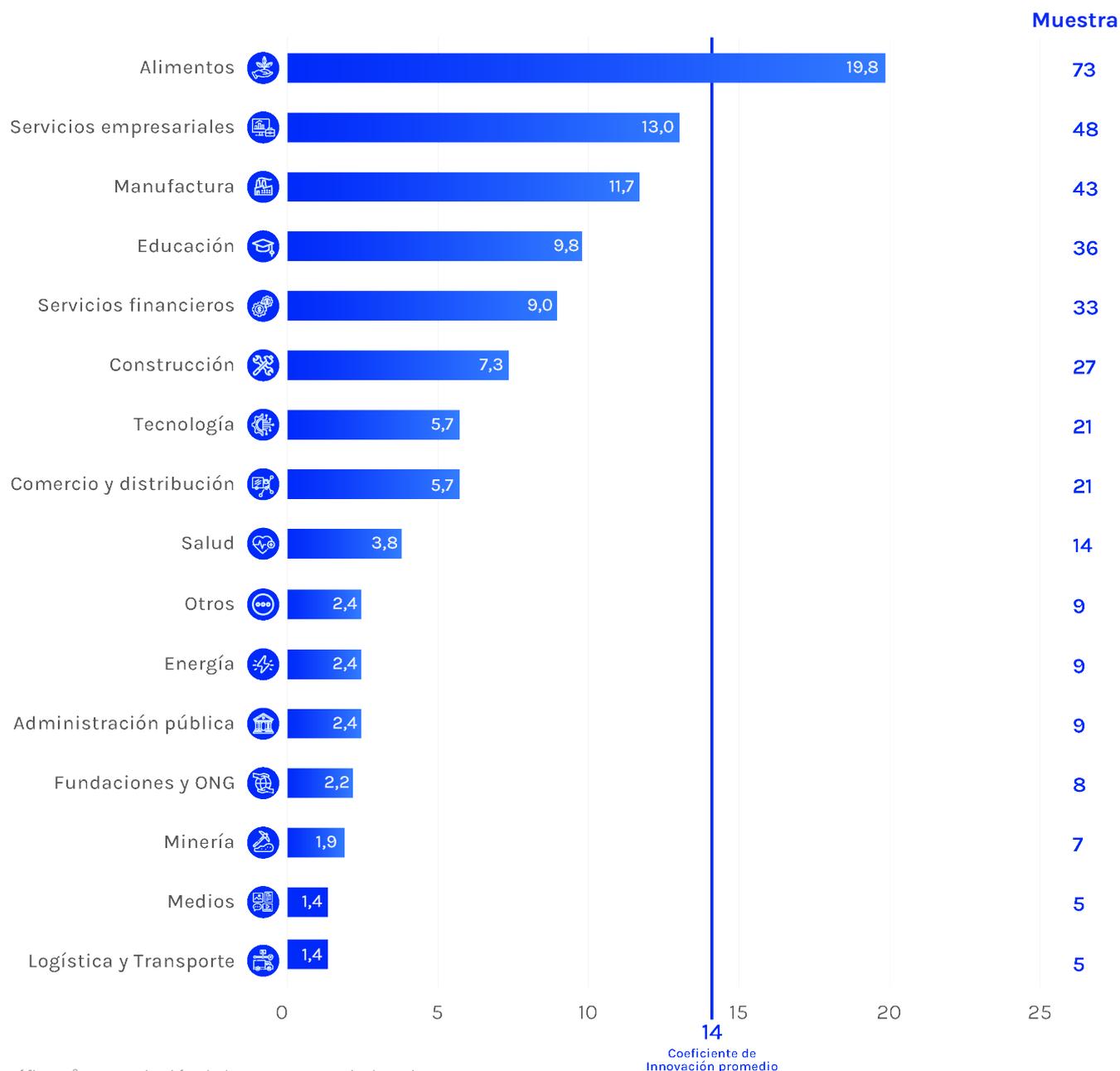


Gráfico N°2: Descripción de la muestra por industrias

En el análisis de la composición de la muestra, se observa una distribución desigual por sectores, reflejando la naturaleza especializada de la cartera de clientes de Transforme más que una representación equitativa del panorama empresarial latinoamericano. De manera destacada, el sector de alimentos

conforma la mayor proporción de la muestra con 73 empresas, seguido por el sector de servicios empresariales con 48 entidades y el sector industrial o manufacturero con 43 empresas.

## DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR TAMAÑO

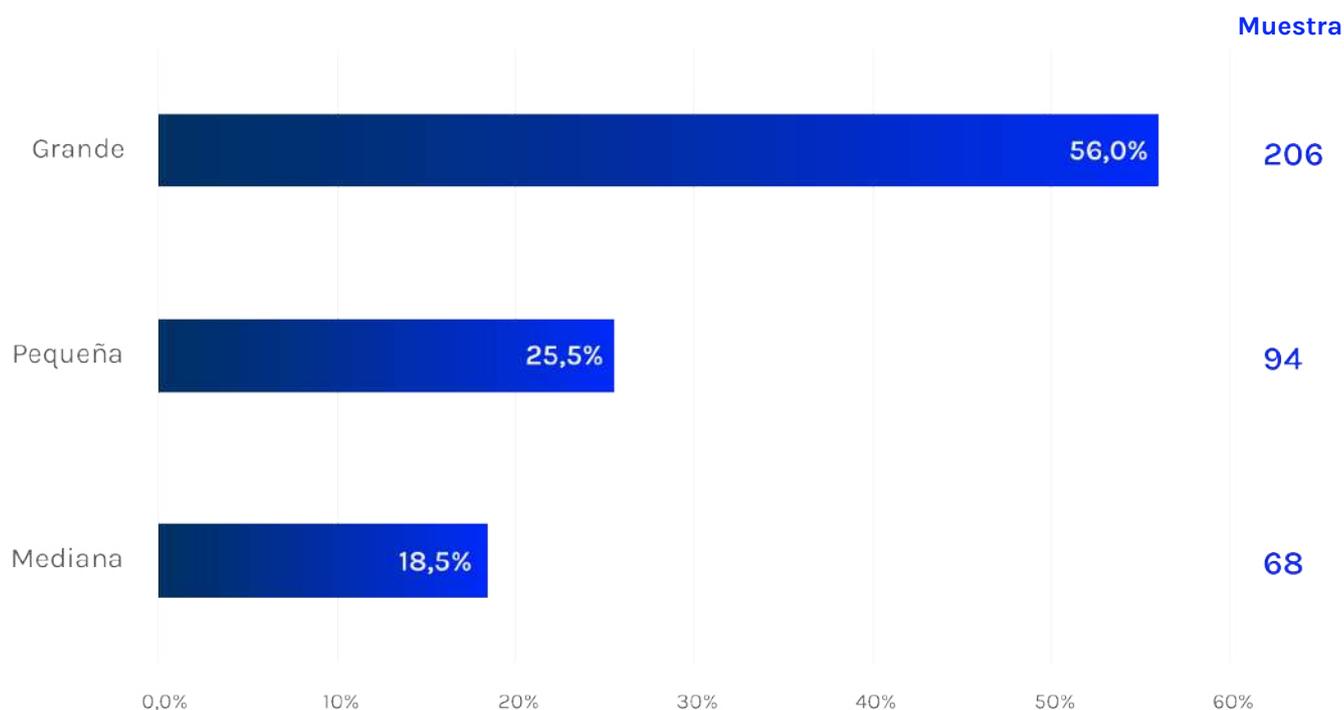


Gráfico N°3: Descripción de la muestra por tamaño de empresa

Por la naturaleza de este estudio, se ha segmentado las empresas pequeñas, medianas y grandes en función del número de colaboradores con que cuenta, es decir, el universo de colaboradores que respondieron el instrumento. Par estos fines, esta es la distribución utilizada:

1 a 50 colaboradores	Empresa pequeña
51 a 249 colaboradores	Empresa mediana
250 y más colaboradores	Empresa grande

Es necesario destacar que el segmento de grandes empresas es el “target” de Transforme, que se ha dedicado desde sus orígenes a atender principalmente al segmento corporativo de mayor tamaño en todos los países en que desarrolla su actividad de consultoría y formación en gestión de la innovación. El estudio cuenta con una significativa participación de entidades de mayor envergadura en la cartera de Transforme (206), seguida de 68 medianas y 94 pequeñas empresas.

## DISTRIBUCIÓN GENERAL DE LA MUESTRA GLOBAL INNOVATION INDEX (GII)

El Global Innovation Index (GII) (OMPI, 2023) en su versión N°16 de fines de 2023 aborda una muestra de 132 países, de los cuales, 18 países corresponden a la región de América Latina y el Caribe, ofreciendo una visión integral de la capacidad de innovación en la región. Esta muestra diversa y representativa incluye a los siguientes países:

Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

Cada uno de estos países tiene sus propias características y desafíos en términos de innovación, lo que permite una evaluación detallada de sus fortalezas y áreas de mejora en este ámbito. El GII utiliza una variedad de indicadores y datos cuantitativos para medir la capacidad de innovación de cada país, incluyendo factores como la inversión en investigación y desarrollo, la disponibilidad de talento humano, la colaboración en investigación, la propiedad intelectual y otros aspectos clave relacionados con la innovación.

Cabe destacar que de la muestra de 18 países de América Latina y el Caribe en el GII 2023, para efectos de este estudio se ha utilizado exclusivamente la información correspondiente a los 9 países de la región que también son parte de la muestra del instrumento Innovation Scorecard.





# RESULTADOS Y BENCHMARK

El análisis de los resultados obtenidos a partir de las respuestas de los colaboradores encuestados a las 43 afirmaciones en las seis dimensiones del modelo proporciona una completa visión de cómo estas organizaciones perciben y abordan la innovación en sus respectivos entornos empresariales, geográficos y regulatorios, entre otros aspectos de interés.

## RESULTADOS GENERALES

Las 368 empresas y 24.445 colaboradores encuestados por Transforme desde el 2016 a la fecha, presentan un Coeficiente de Innovación promedio de **14,0**. Esto sitúa a las empresas de la muestra en el rango "0 a +20" lo que indica que el conjunto de los colaboradores de estas empresas tienen una percepción positiva del perfil innovador y se autoevalúan con un perfil general **INNOVADOR**.

Cabe destacar que las respuestas de los colaboradores de las empresas de la muestra presentan una

alta desviación estándar, con un valor de 23,2. Esto implica que el 68% de las respuestas individuales fluctúan en un rango de -9,2 a 37,2 puntos en la escala de -60 a +60. El análisis de este resultado es categórico: la percepción del perfil innovador es muy amplia de país en país y de empresa en empresa, sugiriendo que no existe consenso en la población laboral encuestada sobre el significado del término innovación, ni menos en cuanto a su percepción sobre la estrategia, procesos y cultura innovadora presente en sus organizaciones.





La siguiente tabla permite analizar los resultados generales, la desviación estándar y los resultados promedio de las 368 empresas de la muestra para cada uno de las 6 dimensiones del Innovation Scorecard.

Coeficiente de Innovación promedio	Desviación estándar	Presión competitiva para innovar	Visión estratégica para Innovar	Estructura y gobernanza para innovar	Cultura interna para innovar	Perfil humano para innovar	Procesos internos para innovar
14,0	23,2	14,5	15,5	8,3	21,3	22,7	1,5

El análisis revela, en primer lugar, que todas las dimensiones evaluadas han obtenido puntuaciones positivas en el Coeficiente de Innovación. Esto permite concluir que, en general, las empresas latinoamericanas han avanzado significativamente en su nivel de madurez en gestión de la innovación. Sólo para comparar, el estudio Innovation Scorecard 2020 de Transforme registraba una dimensión con puntaje promedio negativo: Procesos internos para innovar. En este nuevo análisis, esta dimensión pasó a un nivel sólo levemente positivo, demostrando que la instalación de procesos formales y estructurados para innovar sigue siendo el principal desafío de las empresas de la región.

En particular, destacan con la mejor evaluación las dimensiones de “Perfil humano para innovar” (Coeficiente de Innovación: 22,7) y “Cultura interna para innovar” (Coeficiente de Innovación: 21,3), en el rango de **LÍDER**. Esta posición señala que, en promedio, los colaboradores de las empresas latinoamericanas de la muestra se sienten altamente dispuestos a contribuir al proceso de innovación, creen que se cuenta con el capital humano y los talentos suficientes y capacitados, y con una cultura que favorece activamente la innovación al fomentar la colaboración, la creatividad y la disposición para asumir riesgos calculados, elementos esenciales para el éxito en la innovación.

Las otras cuatro dimensiones del Innovation Scorecard se encuentran en el rango **INNOVADOR**. Sin embargo, la dimensión de “Procesos internos para innovar”, con un Coeficiente de Innovación promedio de 1,5 puntos, aunque positivo, sugiere que aún existe mucho espacio para la mejora en lo que respecta a los procesos internos de gestión de la innovación. Esto es coherente con la observación empírica de Transforme en los procesos de consultoría desarrollados para estos clientes, que frecuentemente muestran muchas debilidades en esta área. Esta es la principal oportunidad de mejora que se observa en la región, que además corresponde a un factor diferenciador en las grandes empresas de países desarrollados.

En conjunto, estos resultados indican que los colaboradores de las empresas de la muestra las perciben alineadas con la innovación en todas sus dimensiones, y altamente comprometidas en impulsar nuevas ideas y la creatividad en sus organizaciones. Sus empresas estarían en el camino correcto para seguir prosperando en el competitivo panorama empresarial de la región.

## RESULTADOS POR DIMENSIÓN

### 1. Presión competitiva para innovar

El Coeficiente de Innovación promedio de 14,5 asignado a la dimensión de “Presión competitiva para innovar” sitúa a las empresas de la muestra en el rango de “**Innovador**”. Esto implica que las empresas tienen una tendencia a utilizar la innovación como medio para destacarse en el mercado, diferenciar su propuesta de valor y generar ventajas competitivas sustentables. Existen iniciativas de innovación formales asociadas a ciertas áreas de la empresa, principalmente en el desarrollo de productos y servicios innovadores, que la alejan de las estrategias más tradicionales que responden a la presión competitiva con reducciones de costos, mayor eficiencia y precios más bajos.

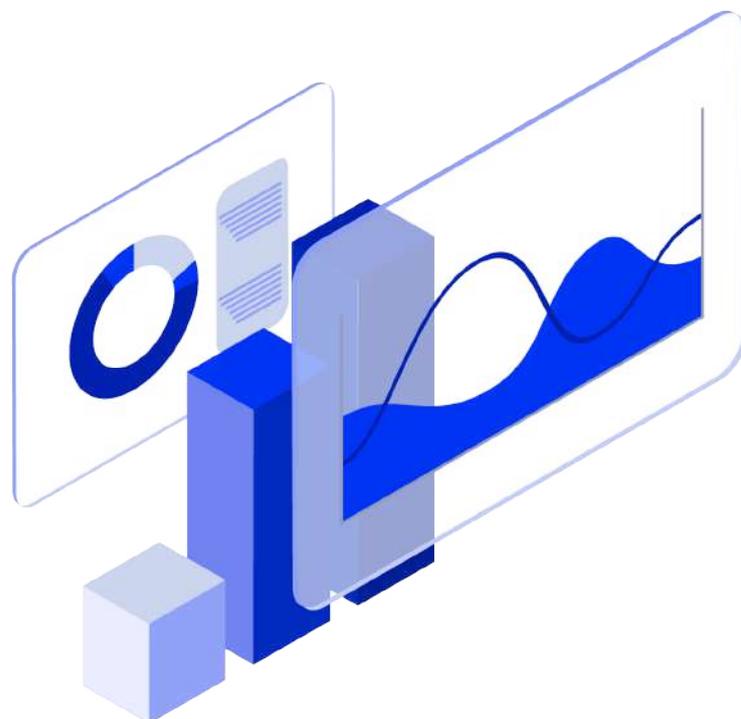
Lo anterior son buenas noticias, y muestran un cambio significativo en la tendencia, especialmente en algunos países en los cuales la estrategia casi única era la de costos y precios bajos. Sin embargo, es necesario subrayar que, a pesar de la calificación positiva en esta dimensión, aún existe mucho margen para mejorar la capacidad de innovación de manera continua y sistemática. Las empresas pueden capitalizar esta oportunidad al adoptar estrategias de innovación que no sólo adapten oportunamente la empresa a las exigencias del mercado, sino que también, mediante la generación de un valor adicional significativo, establezcan barreras de entrada para posibles competidores y consoliden un liderazgo sólido en sus respectivas industrias.

#### ¿Qué se puede concluir a partir de las afirmaciones evaluadas?

- **Innovación para diferenciarse:** Las empresas generalmente están conscientes de que la innovación es clave para diferenciar su propuesta de valor. Sin embargo, el Coeficiente de Innovación de 14,5 en esta dimensión sugiere que existe aún mucho espacio para salir del enfoque clásico de reducción de costos y pasar a propuestas de valor diferenciadas mediante innovación más allá de productos y servicios: modelos de negocio, por ejemplo.

COEFICIENTE DE INNOVACIÓN PROMEDIO

14,5





“

**EL ENFOQUE INNOVADOR DE LAS EMPRESAS EN RESPUESTA A LA PRESIÓN COMPETITIVA ES POSITIVO, PERO LA POSIBILIDAD DE PERFECCIONAR Y AMPLIAR SUS ESFUERZOS DE INNOVACIÓN PERSISTE COMO UNA VÍA ESTRATÉGICA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL DINÁMICO ENTORNO EMPRESARIAL ACTUAL.**

”

- **Respuesta a la competencia:** Responder con innovación y diferenciación a la presión competitiva implica también pasar de negocios con foco en el volumen y una oferta “commodity”, a un modelo que privilegia el margen y la “descomoditización” de la oferta.
- **Demandas del cliente:** Los clientes demandan propuestas de valor cada vez más complejas y especializadas. Las estrategias de innovación son particularmente útiles para salir de la trampa de la estandarización y bajos costos para pasar a modelos más alineados con las nuevas demandas de los clientes.
- **Generación de nuevas barreras de entrada:** La utilización de la innovación para crear barreras de entrada es reconocida en la mayoría de las empresas incluidas en este estudio, que muestran estrategias proactivas para blindar el negocio respecto de los competidores.
- **Posicionamiento como empresa innovadora:** Aunque las empresas declaran aspirar a posicionarse como líderes en innovación dentro de su sector, el Coeficiente de Innovación de 14,5 en esta dimensión, relativamente bajo, muestra que hay distancia entre la aspiración y la realidad. La mayoría de las empresas deben “ponerse al día” instalando capacidades reales para respaldar las afirmaciones que hacen al mercado.
- **Innovación como pilar estructural de la diferenciación competitiva:** Considerar la innovación como fundamental para diferenciarse de la competencia es un paso positivo, pero el Coeficiente de Innovación de 14,5 en esta dimensión, relativamente bajo, sugiere que en muchas empresas las estrategias y prácticas específicas para innovar podrían necesitar mayor desarrollo y mejor ejecución, así como un mejor alineamiento estratégico con el negocio.
- **Colaboración para la innovación:** Las empresas de la muestra en general afirman tener en cuenta el potencial de la innovación abierta en sus ecosistemas relevantes. Sin embargo, el Coeficiente de Innovación de 14,5 en esta dimensión, relativamente bajo, sugiere la necesidad de sistematizar y optimizar estos procesos de colaboración con startups, proveedores, centros de investigación e innovación, universidades y demás actores del ecosistema relevante para incrementar y acelerar la captura de valor.

El resultado de esta dimensión sugiere un reconocimiento de la importancia de innovar en respuesta a la presión competitiva, pero también destaca áreas en las que las empresas pueden mejorar y profundizar sus esfuerzos para maximizar su impacto competitivo a través de la innovación.

## 2. Visión estratégica para innovar

El Coeficiente de Innovación de 15,5 asignado a la dimensión “Visión estratégica para innovar” sitúa a las empresas evaluadas en el rango de “**Innovador**”. Estos resultados indican que, en promedio, los colaboradores de las empresas objeto de análisis reconocen y valoran la importancia de integrar la innovación en su estrategia y visión de negocio y creen que su empresa efectivamente lo hace, aunque sin llegar a una posición de liderazgo en la materia.

Es relevante destacar que los datos de la muestra reflejan que la mayoría de las empresas aún no ha alcanzado una posición de liderazgo en sus respectivas industrias. Sin embargo, están progresando hacia dicho objetivo a través de una mejora continua y una revisión constante de sus procesos de gestión de la innovación. Además, están demostrando un compromiso significativo al escuchar y tomar en cuenta las perspectivas de sus usuarios, clientes, proveedores y socios, incorporando sus ideas en la planificación estratégica de la empresa, así como ideas capturadas del ecosistema relevante a través de iniciativas de innovación abierta.

### ¿Qué se puede advertir a partir de las afirmaciones evaluadas?

- **Percepción de la innovación como valor fundamental:** Los colaboradores de las empresas ven la innovación no solo como una actividad ocasional, sino como un valor que inspira su existencia y operaciones. Esto es positivo, pero el Coeficiente de Innovación sugiere que la traducción de este valor en acciones concretas y resultados tangibles puede variar y necesita fortalecimiento.
- **Alineación estratégica:** Existe un reconocimiento de que las actividades de innovación en las empresas en general están alineadas con la visión y la estrategia de negocio, sin alcanzar la unanimidad de opinión en esta materia. Aunque las empresas parecen estar actuando correctamente, mejorar esta alineación estratégica de las iniciativas y proyectos de innovación podría amplificar su impacto y aumentar la tasa de conversión desde ideas a proyectos implementados y generando resultados.

COEFICIENTE DE  
INNOVACIÓN PROMEDIO

15,5



“

**EN PROMEDIO, LAS EMPRESAS RECONOCEN Y VALORAN LA IMPORTANCIA DE INTEGRAR LA INNOVACIÓN EN SU ESTRATEGIA Y VISIÓN DE NEGOCIO. ESTE RESULTADO SUGIERE QUE EXISTE UNA CONCIENCIA GENERAL SOBRE LA RELEVANCIA DE LA INNOVACIÓN COMO MOTOR PARA EL DESARROLLO Y LA DIFERENCIACIÓN COMPETITIVA.**

”

- **Planificación y procesos:** Según la percepción de sus colaboradores, la mayoría de las empresas tiene implementadas estrategias y procesos formales para innovar, lo cual es crucial para sostener la innovación en el tiempo. No obstante, muchas empresas podrían beneficiarse de un “upgrade” en estos procesos para hacerlos más efectivos y ágiles y garantizar resultados en plazos más breves.
- **Colaboración externa:** Las co-innovación con proveedores, clientes, y socios de negocios en el ecosistema tiene una percepción positiva en las empresas de la muestra. Los colaboradores perciben que la apertura hacia la innovación abierta es un factor que está presente y se trata de un enfoque que puede potenciar significativamente la capacidad de innovación al acceder a una mayor diversidad de perspectivas e ideas, acelerando a la vez el logro de resultados.
- **Posicionamiento en el sector:** Aunque algunas empresas son percibidas como líderes en innovación en su sector, el Coeficiente de Innovación obtenido en esta dimensión implica que la implementación efectiva de estrategias de innovación integradas a la estrategia del negocio podría mejorar la posición competitiva en su industria.

El resultado muestra una base sólida en la valoración de la innovación y su integración en la estrategia y visión empresarial. No obstante, el resultado también señala una oportunidad significativa para que las empresas profundicen su compromiso con la innovación, optimicen sus procesos y estrategias, y busquen una mayor colaboración externa para convertir la innovación en un verdadero motor de crecimiento y diferenciación en el mercado. Como se ha dicho muchas veces, la innovación no es parte de la estrategia del negocio, es la estrategia.

### 3. Estructura y gobernanza para innovar

El Coeficiente de Innovación: 8,3 asignado a la dimensión de “Estructura y gobernanza para innovar” posiciona a las empresas en el rango de “**Innovador**”, aunque en un nivel bajo en el rango. A pesar de que existe una buena percepción sobre la estructura organizacional y gobernanza implementada en las empresas de la muestra, existen áreas significativas para mejorar. Este Coeficiente de Innovación más bajo, comparado con otras dimensiones del Innovation Scorecard, sugiere desafíos específicos para mejorar la forma en que la estructura organizacional y los procesos de gobernanza apoyan o limitan la innovación dentro de las empresas.

En líneas generales, las empresas evaluadas muestran que sus estructuras organizativas no representan obstáculos significativos para la innovación. Existen departamentos o áreas de innovación, existen equipos encargados del tema, y más. Sin embargo, aún enfrentan desafíos en la definición de una gobernanza eficiente que permita gestionar la innovación de manera efectiva y en asignar los recursos suficientes y con las competencias necesarias para mejorar este aspecto del perfil de madurez.

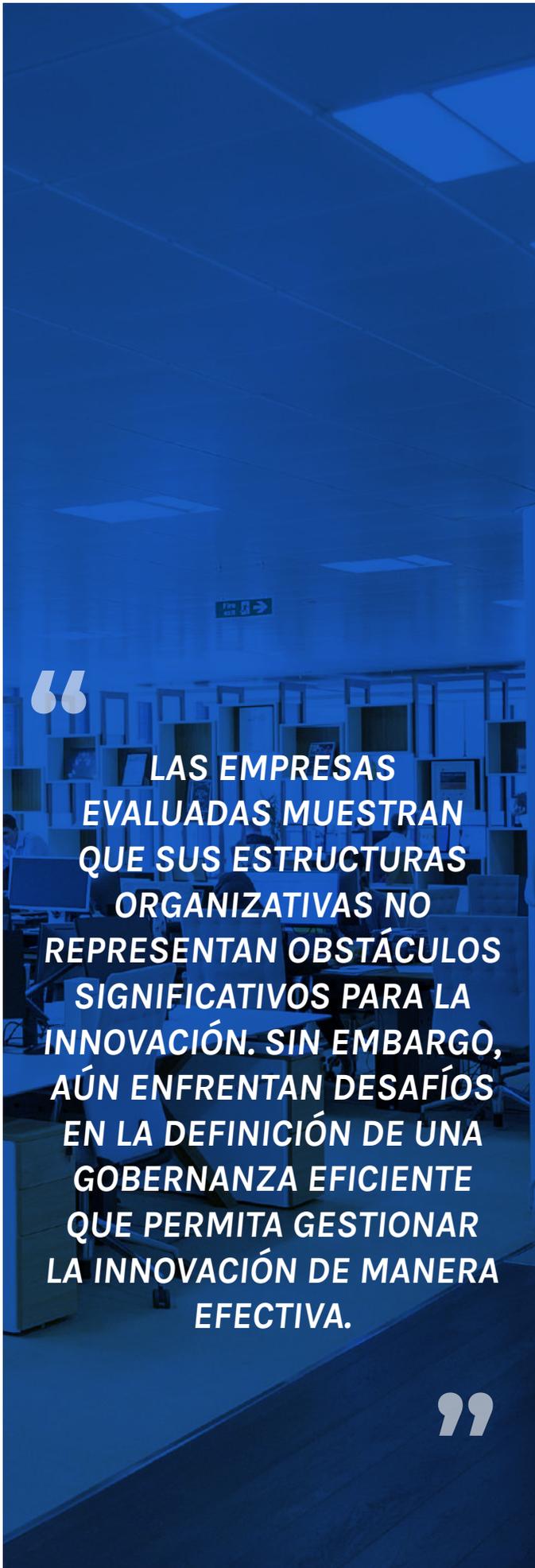
#### ¿Qué se puede concluir a partir de las afirmaciones evaluadas?

- **Empoderamiento para la toma de decisiones:** Existe un reconocimiento de la importancia del empoderamiento de empleados para la innovación. Sin embargo, el Coeficiente de Innovación obtenido implica que la autonomía para la toma de decisiones podría estar limitada o no estar uniformemente distribuida en toda la organización.
- **Estructura organizacional horizontal:** Aunque se aspira a una estructura organizacional horizontal que favorezca la flexibilidad y adaptabilidad, el Coeficiente de Innovación bajo sugiere que, en la práctica, las empresas o no cuentan con este tipo de organigrama o pueden enfrentar dificultades para implementar y mantener dicha estructura de manera efectiva.
- **Innovación en todas las áreas:** Los resultados del Innovation Scorecard sugieren que existe la intención de que la innovación ocurra en todas las áreas de la empresa, pero existen barreras internas que impiden que esto se realice plenamente (roles, incentivos, niveles gerenciales).

## COEFICIENTE DE INNOVACIÓN PROMEDIO

# 8,3





“

**LAS EMPRESAS  
EVALUADAS MUESTRAN  
QUE SUS ESTRUCTURAS  
ORGANIZATIVAS NO  
REPRESENTAN OBSTÁCULOS  
SIGNIFICATIVOS PARA LA  
INNOVACIÓN. SIN EMBARGO,  
AÚN ENFRENTAN DESAFÍOS  
EN LA DEFINICIÓN DE UNA  
GOBERNANZA EFICIENTE  
QUE PERMITA GESTIONAR  
LA INNOVACIÓN DE MANERA  
EFECTIVA.**

”

- **Estructuras efectivas y eficientes:** Aunque hay estructuras definidas para gestionar la innovación, el Coeficiente de Innovación bajo indica que estas estructuras pueden no ser lo suficientemente efectivas o no estar bien integradas en la organización.
- **Roles y responsabilidades claras:** La claridad en roles y responsabilidades respecto a la innovación es reconocida como importante, pero el Coeficiente de Innovación bajo sugiere que, en la práctica, podría haber ambigüedad o falta de claridad en esta materia, que obstaculiza la gestión de la innovación en la empresa..
- **Obstáculos organizacionales:** La percepción de los colaboradores de las empresas es que, en general, no hay barreras organizacionales a la innovación. Sin embargo el Coeficiente de Innovación bajo, de sólo 8,3, sugiere que quedan obstáculos de diversa índole por superar, en su mayoría culturales y de procesos.

El resultado de la dimensión de “Estructura y Gobernanza para Innovar” del Innovation Scorecard sugiere áreas significativas para mejora. Las empresas enfrentan desafíos a la hora de empoderar y dar autonomía a los empleados, mantener estructuras organizacionales flexibles, y asegurar la gestión efectiva de la innovación. Este resultado también subraya la necesidad de aclarar roles, fomentar la innovación transversal, y eliminar barreras estructurales para fortalecer el soporte organizacional necesario para innovar con resultados.

## 4. Procesos internos para innovar

El Coeficiente de Innovación: 1,5 asignado a la dimensión de “Procesos internos para innovar” posiciona a las empresas en el rango de “**Innovador**”, aunque en este caso, muy cerca del rango de “Conservador” y es la más baja de todas las dimensiones del Innovation Scorecard. La mayoría de las empresas de la muestra tienen Coeficiente de Innovación negativo, lo que significa que las empresas están en las etapas iniciales de integrar y sistematizar eficazmente la innovación dentro de sus procesos internos. Este resultado sugiere que, aunque hay esfuerzos hacia la innovación, éstos son aislados, no sistemáticos, y la empresa enfrenta desafíos significativos para establecer un marco robusto que facilite y promueva la innovación de manera consistente y sostenida.

A pesar de que muchas empresas afirman contar con un presupuesto específico para el desarrollo del proceso innovador, aún enfrentan desafíos en la definición de un pipeline bien gestionado para la generación de valor y faltan descripciones claras de métricas e indicadores asociados a la generación, evaluación e implementación de ideas innovadoras.

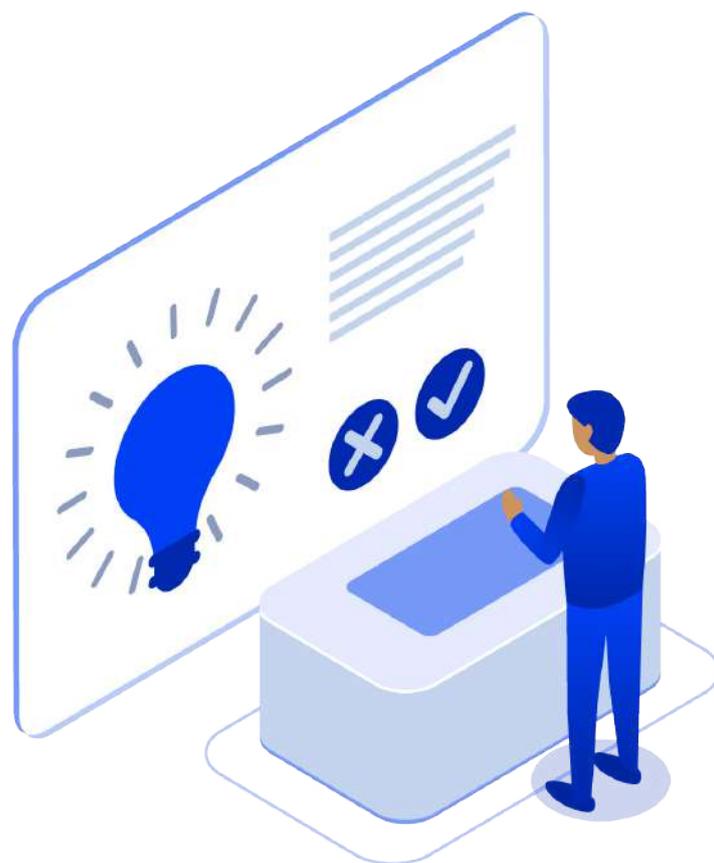
Además, se observa una carencia en la implementación de políticas de incentivos y reconocimientos destinadas a fomentar la innovación entre los colaboradores. La falta de plataformas o software para automatizar y comunicar de manera efectiva las nuevas iniciativas en toda la organización y gestionar el pipeline también es evidente.

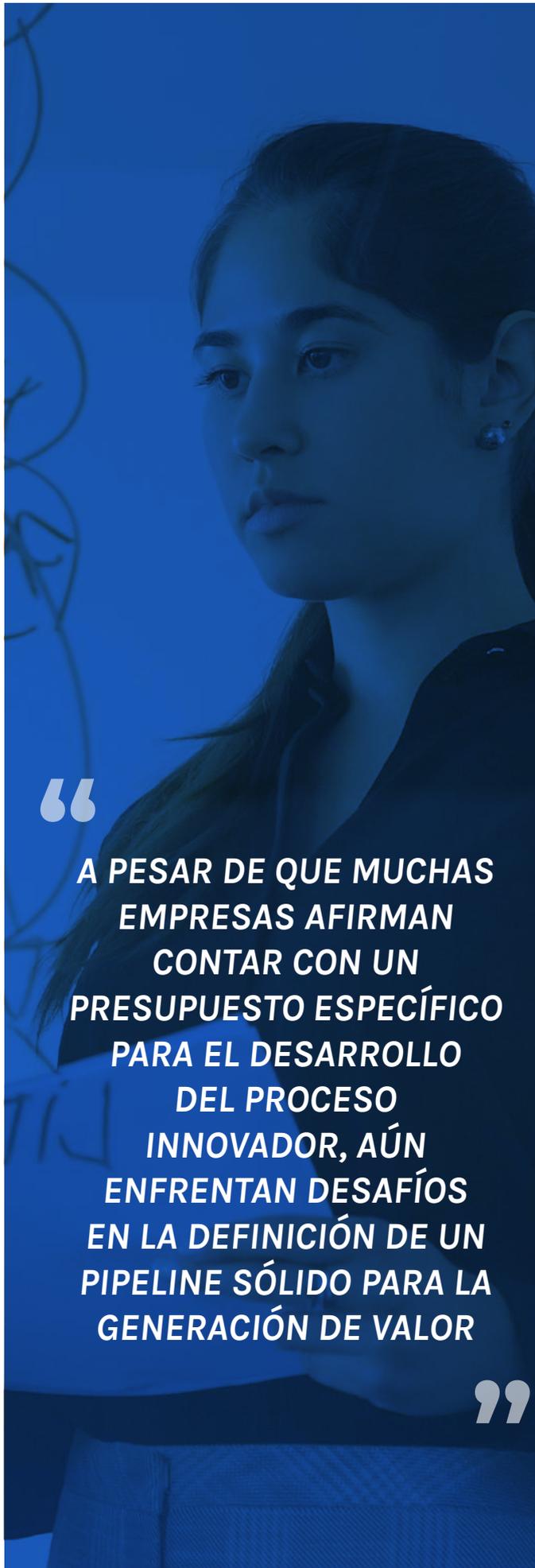
### ¿Qué se puede concluir a partir de las afirmaciones evaluadas?

- **Presupuesto y capacidad financiera:** La asignación de presupuesto específico y la capacidad financiera para sostener innovaciones de alto impacto son áreas críticas que necesitan fortalecimiento, tanto en el presupuesto fijo (asociado a la operación de la IMO: Innovation Management Office) como en el variable (gastos de incubación de proyectos).
- **Generación y evaluación de ideas:** Existe la percepción de que las empresas realizan actividades para la generación y evaluación de ideas innovadoras (normalmente concursos de ideas, hackathones, scouting para startups y otros modelos), pero mejorar su eficacia y aumentar la tasa de conversión de estas ideas en proyectos implementables es esencial.

## COEFICIENTE DE INNOVACIÓN PROMEDIO

# 1,5





“  
A PESAR DE QUE MUCHAS  
EMPRESAS AFIRMAN  
CONTAR CON UN  
PRESUPUESTO ESPECÍFICO  
PARA EL DESARROLLO  
DEL PROCESO  
INNOVADOR, AÚN  
ENFRENTAN DESAFÍOS  
EN LA DEFINICIÓN DE UN  
PIPELINE SÓLIDO PARA LA  
GENERACIÓN DE VALOR  
”

- **Procesos de implementación:** La percepción de los encuestados en las empresas es que existen estos procesos para convertir ideas en proyectos, sin embargo el Coeficiente de Innovación bastante bajo sugiere que hay una base sobre la cual construir, pero que es necesario desarrollar y perfeccionar mucho más el modelo de gestión del procesamiento del pipeline de ideas y proyectos.
- **Sistemas de incentivos y evaluación:** Los incentivos y la integración de la innovación en la evaluación de desempeño de los colaboradores son pasos positivos. Sin embargo, el Coeficiente de Innovación bastante bajo obtenido en esta dimensión sugiere que aún hay mucho por hacer en esta área para lograr un cambio de conducta efectivo e instalar la cultura en los colaboradores.
- **Métricas e indicadores:** La medición y gestión de la innovación a través de métricas específicas es un aspecto fundamental que parece estar en desarrollo en las empresas de la muestra. Refinar y perfeccionar estas métricas, instalando una cultura cuantitativa para gestionar la innovación, puede ayudar a las empresas a entender mejor el impacto de sus proyectos innovadores sobre el negocio.
- **Difusión y tecnología:** La utilización de plataformas IMS: Innovation Management Systems no está muy difundida, según los resultados del Innovation ScoreCard. El uso de estas plataformas provoca un importante impacto en la difusión y socialización de los procesos de innovación, contribuyendo a la necesaria transformación cultural, y por otro lado, el uso de estas plataformas permite generar una mayor visibilidad y calidad de gestión del pipeline de iniciativas. Este parece ser un área de mejora significativa, especialmente en las empresas más grandes o en aquellas que privilegian la innovación abierta en su estrategia.

El resultado de la dimensión de “procesos internos para innovar” muestra que aunque las empresas están comenzando a reconocer la importancia de utilizar sistemas formales de gestión de la innovación, enfrentan desafíos significativos para establecer los sistemas y plataformas tecnológicas, los procesos y modelos de gestión que apoyen eficazmente la innovación. Es crucial fortalecer los aspectos de gestión financiera, procesamiento de ideas, actividades de transformación cultural, procesos y sistemas de incentivos al personal, y mejorar la difusión y utilización de tecnologías para apoyar la innovación de manera efectiva.

## 5. Cultura interna para innovar

El Coeficiente de Innovación: 21,3 asignado a la dimensión de “Cultura interna para innovar” es relativamente alto y posiciona a las empresas de la muestra en la parte baja del rango de “Líder” de la escala del Innovation Scorecard. Esto indica que, en promedio, los colaboradores de las empresas evaluadas tienen una percepción muy positiva del clima interno para innovar. Reconocen que existe un ambiente propicio para la innovación, donde se fomenta la creatividad y la experimentación. En estas empresas, se destaca un ambiente caracterizado por la confianza y el respeto hacia las capacidades y habilidades de cada miembro del equipo, promoviendo la cooperación, el trabajo en equipo y la escucha de las ideas y propuestas del personal. Además, los colaboradores muestran un alto grado de lealtad y sentido de pertenencia con la organización.

A pesar de este resultado positivo, existen áreas de mejora que fueron identificadas en el análisis. Entre otros temas, se propone avanzar en la creación de espacios físicos y virtuales dedicados a la innovación, lo que facilitaría y promovería aún más la generación de ideas y la colaboración; se señala la necesidad de que se tolere de manera más amplia el error y la ambigüedad en ambientes controlados, lo que podría impulsar la experimentación y la innovación por parte del personal sin temor a consecuencias negativas para los gestores de las ideas y proyectos dentro de la empresa.

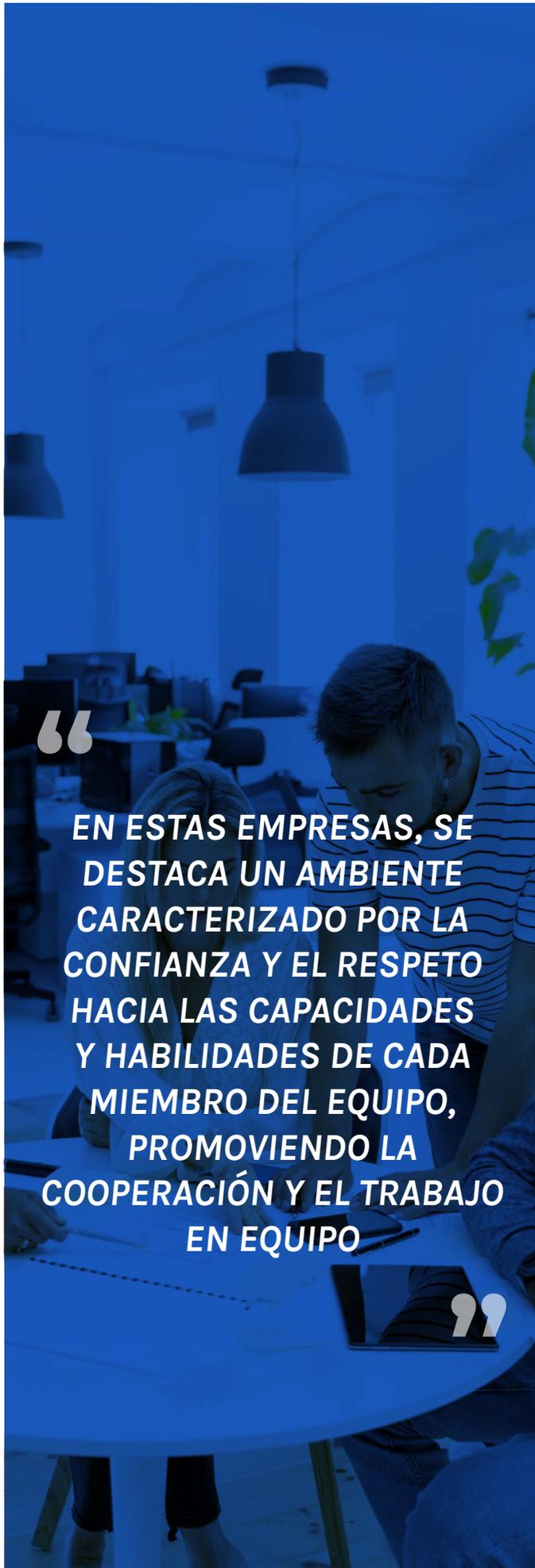
### ¿Qué se puede concluir a partir de las afirmaciones evaluadas?

- **Confianza y respeto:** La percepción de los colaboradores es que, salvo excepciones, existe un ambiente de confianza y respeto que subraya la importancia de valorar las capacidades de todos los empleados para impulsar la innovación.
- **Fomento del pensamiento creativo:** El Coeficiente de Innovación alto refleja una percepción positiva en las empresas respecto de que el clima interno promueve la experimentación y el pensamiento creativo, lo que resulta crucial para la generación de nuevas ideas y soluciones.
- **Apertura a nuevas ideas:** Los colaboradores de las empresas evaluadas opinan, en promedio, que existe una disposición positiva de todos los niveles de la organización para aceptar e implementar nuevas ideas, lo que es un indicador positivo de la existencia de una cultura innovadora en las empresas latinoamericanas.

## COEFICIENTE DE INNOVACIÓN PROMEDIO

# 21,3





“

**EN ESTAS EMPRESAS, SE DESTACA UN AMBIENTE CARACTERIZADO POR LA CONFIANZA Y EL RESPETO HACIA LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO, PROMOVRIENDO LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO**

”

- **Trabajo colaborativo:** La evaluación que hacen los colaboradores en este punto confirma que la colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para fomentar la innovación. Los resultados sugieren además que las estructuras de la empresa apoyan la sinergia entre los empleados.
- **Comunicación fluida:** Los colaboradores de las empresas encuestadas sugieren que existe un buen nivel de comunicación efectiva entre diferentes niveles y áreas de sus empresas, lo que facilita el intercambio de ideas y promueve una cultura de innovación transversal.
- **Espacios de conocimiento compartido:** Existe la percepción generalizada entre los colaboradores encuestados que cuentan con espacios físicos y virtuales para compartir conocimientos y experiencias enriquece el proceso innovador y agrega valor al trabajo diario, aunque un número importante de colaboradores declaran no tener estos espacios con acceso suficiente.
- **Herramientas para innovar:** Un aspecto relevante de la cultura interna percibida por los colaboradores de las empresas de la muestra es que contar con las herramientas, metodologías y técnicas de creatividad, innovación y gestión del pipeline de ideas formando parte del día a día de la organización, aspecto que en general fue evaluado muy positivamente en las empresas que han hecho esfuerzos en este sentido.
- **Orgullo y lealtad:** Los colaboradores de las empresas evaluadas sienten un alto grado de orgullo, lealtad y sentido de pertenencia hacia la organización, lo cual ayuda a impulsar el compromiso y la motivación para innovar en toda la organización.
- **Tolerancia al error:** La aceptación del error como parte del aprendizaje y desarrollo colaborativo es vital para una cultura que verdaderamente valora la innovación. Los colaboradores de las empresas encuestadas tienen la percepción de que este es un aspecto aún débil en la cultura empresarial, siendo este una de las principales oportunidades de mejora detectadas en el Innovation Scorecard.

El resultado de la dimensión de “Cultura para innovar” la destaca como un área de fortaleza dentro de las empresas, reflejando un ambiente organizacional que promueve la confianza, la colaboración, y la apertura a la experimentación y al aprendizaje en las empresas latinoamericanas incluidas en la muestra. Este resultado subraya la importancia de una cultura positiva como fundamento para la innovación. No obstante, persisten debilidades en el manejo del error y la ambigüedad, y en la generación de espacios más abiertos para la gestión del conocimiento compartido en la organización. Los “silos” organizacionales persisten y obstaculizan el desarrollo de la innovación “puertas adentro” en la organización.

## 6. Perfil humano para innovar

El Coeficiente de Innovación: 22,7 promedio obtenido en la dimensión de “Perfil humano para innovar” sitúa a las empresas en el rango de “Líder”. Este resultado sugiere que los colaboradores de las empresas evaluadas consideran que la empresa cuenta con un grupo humano y directivo con los talentos y las competencias para innovar con resultados, que además exhibe un alto grado de compromiso y disposición hacia el proceso de innovación. La percepción bastante generalizada es la creencia de que cuentan con equipos con la diversidad de perfiles y experiencias laborales y personales que promueven un ambiente interno innovador. Además, se destaca en la gran mayoría de casos la percepción de que las empresas de la muestra tienen un liderazgo positivo que respalda y fomenta el desarrollo de capacidades para innovar.

No obstante, los encuestados identifican áreas de mejora. Aún persiste una cierta aversión al riesgo en algunas áreas de la organización, lo que puede limitar la disposición a experimentar y asumir riesgos. Asimismo, se menciona la necesidad de impulsar la motivación de todos los involucrados, ya sea mediante la definición de incentivos o al hacer más visibles los beneficios transversales que se derivan de la gestión de la innovación dentro de las organizaciones, ya que existe la percepción de que los “innovadores” son ciertos grupos y áreas, en lugar de una cultura transversal.

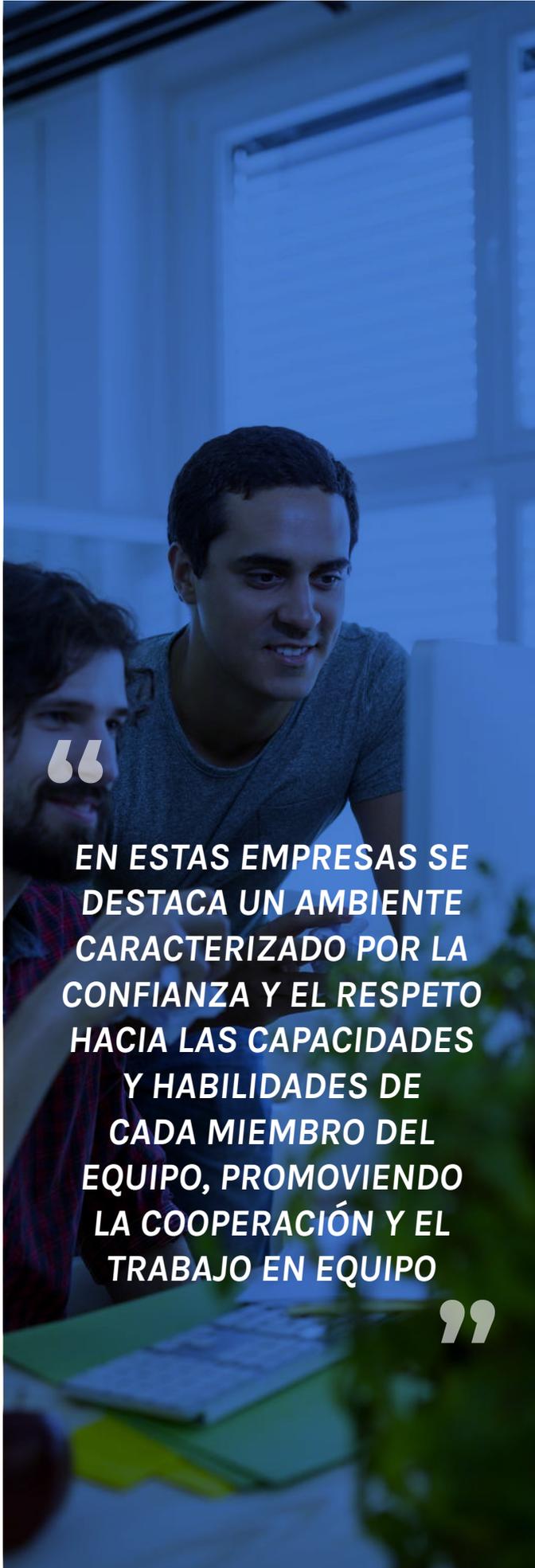
### ¿Qué se puede concluir a partir de las afirmaciones evaluadas?

- **Motivación para innovar:** La mayoría de los colaboradores asegura estar motivados para aportar nuevas ideas, y perciben un entorno que valora y fomenta su participación activa en los procesos de innovación en sus empresas.
- **Perfil del talento disponible:** La evaluación de que existe una presencia suficiente de trabajadores dispuestos, comprometidos y con el perfil adecuado para innovar refleja que las empresas encuestadas han estado implementando cada vez más procesos de selección y desarrollo de talento enfocado en la innovación.

## COEFICIENTE DE INNOVACIÓN PROMEDIO

# 22,7





**EN ESTAS EMPRESAS SE DESTACA UN AMBIENTE CARACTERIZADO POR LA CONFIANZA Y EL RESPETO HACIA LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO, PROMOVRIENDO LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO**

- **Diversidad de talentos:** La gran mayoría de los colaboradores de las empresas de la muestra dicen trabajar en un ambiente con gran diversidad en profesiones, cargos, y experiencias laborales y personales, lo que según ellos genera un espacio de trabajo muy innovador, que permite y fomenta el cruce de ideas y perspectivas.
- **Liderazgo y gestión innovadora:** Según la mayoría de los encuestados, las empresas en que se desempeñan cuentan con el liderazgo y perfil gerencial adecuado para innovar, que demuestra un alto grado de compromiso con la innovación, y son propensos a adoptar y promover prácticas innovadoras.
- **Estilo de liderazgo:** Los líderes de las organizaciones de la muestra son percibidos como accesibles son accesibles, abiertos y colaborativos, aspectos esenciales para crear un ambiente que permite la experimentación y tolera el error.
- **Toma de riesgos controlados:** Una amplia mayoría de los colaboradores encuestados en las empresas de la muestra afirma que sus líderes muestran una disposición para tomar riesgos controlados, y subrayan la existencia de una cultura organizacional que entiende la innovación como un proceso que implica experimentación y, a veces, fracasos o fallas.

El resultado de la dimensión “Perfil humano para innovar” la destaca como un área donde las empresas latinoamericanas de la muestra exhiben una notable fortaleza, caracterizada por un personal altamente motivado, diverso y comprometido con la innovación, así como por un liderazgo que apoya, fomenta y participa activamente en prácticas innovadoras. Este entorno enriquecido por la diversidad y el apoyo gerencial crea condiciones óptimas para la innovación. Es esencial continuar invirtiendo en el desarrollo de habilidades y en la promoción de una cultura que valore el riesgo y la experimentación para mantener y ampliar esta ventaja competitiva.

# RESULTADOS POR PAÍS

## 1. Resultados Innovation Scorecard

### Análisis comparativo del Coeficiente de Innovación por países

Al comparar el Coeficiente de Innovación general entre los países de Latinoamérica incluidos en el estudio, es necesario enfatizar que se está evaluando la percepción de la innovación que tienen los colaboradores de las empresas de la muestra, la cual no necesariamente coincide con la capacidad

real de innovación de cada país, ni de sus empresas. Esta distinción es importante porque la percepción puede estar influenciada por una variedad de factores, incluidas las expectativas culturales, económicas y sociales, así como la visibilidad de la innovación en medios y foros públicos, y la visibilidad del tema de la innovación dentro de las propias empresas.

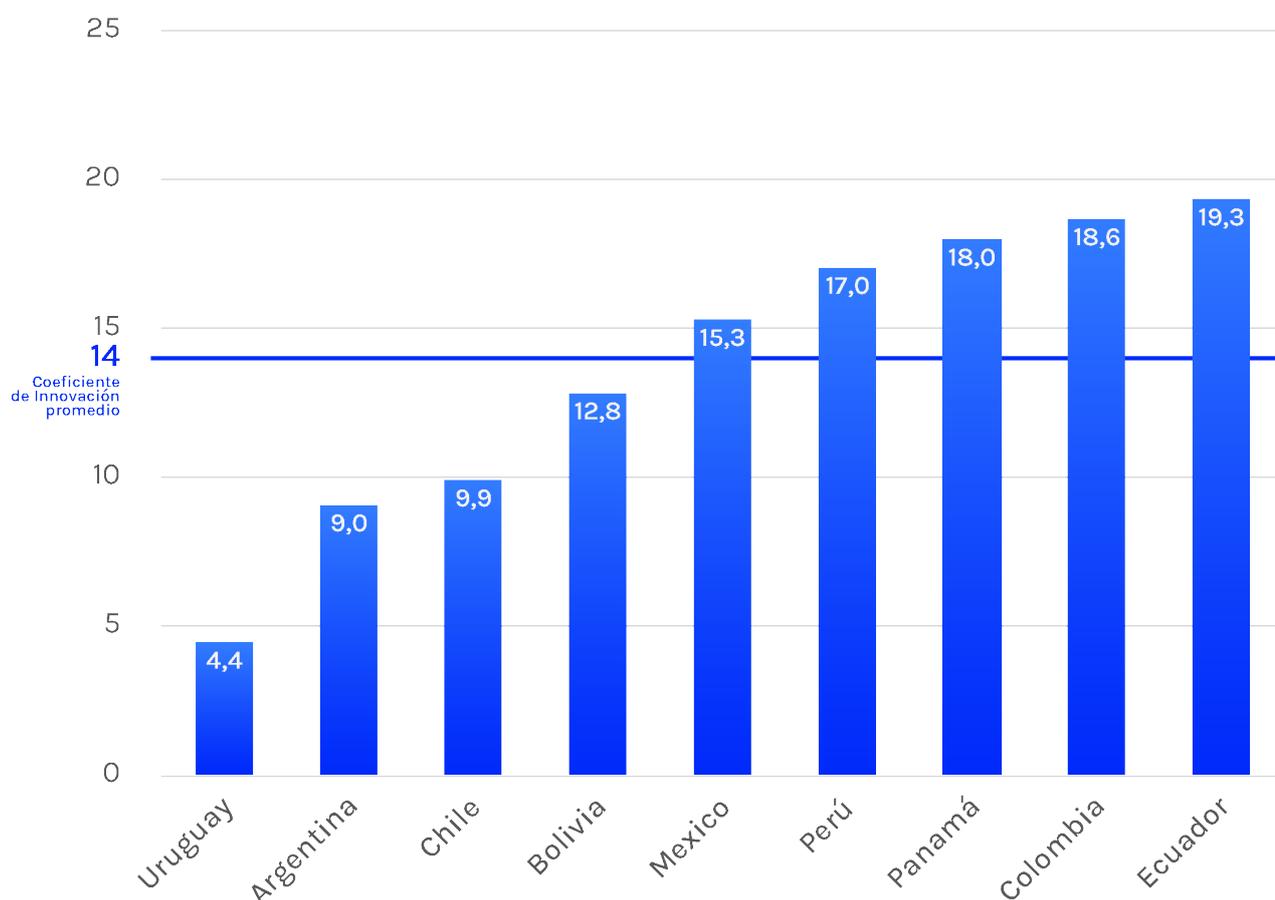


Gráfico N°4: Coeficiente de Innovación general por países

El gráfico N°4 muestra la comparación del Coeficiente de Innovación general por país. En este es posible observar cómo varía la percepción de la innovación entre los países incluidos en el estudio. Por una parte, destacan Ecuador y Colombia con los Coeficientes de Innovación generales más altos, sugiriendo una percepción positiva de la innovación en estos países, lo cual podría reflejar un optimismo emergente o cambios recientes en el entorno de innovación que

superan las expectativas previas. Por otro lado, países como Chile y Uruguay, que históricamente han mostrado fuertes capacidades en términos de innovación, infraestructura y políticas de apoyo, muestran Coeficientes de Innovación generales más bajos, lo que refleja la diferencia entre capacidad y percepción, posiblemente debido a expectativas más altas y comparaciones más críticas.

## 2. Brechas destacadas por dimensiones y países



Gráfico N°5: Comparativo Coeficiente de Innovación países por dimensión

Al analizar la gráfica, se observan varias brechas notables en la percepción de la innovación entre los pilares y países, destacando diferencias clave en cómo se valora cada aspecto de la innovación en las empresas participantes de la región. A continuación, se analizan las brechas más pronunciadas entre dimensiones y países:

## Presión Competitiva para Innovar

La alta percepción en Ecuador puede ser indicativa de un entorno donde las empresas sienten una fuerte necesidad de diferenciarse a través de la innovación debido a la competencia. En contraste, la percepción en Uruguay, especialmente dentro del sector de la construcción, podría reflejar una visión de que la competencia no impulsa la innovación de la misma manera. Esto puede deberse a factores como la naturaleza de los proyectos a largo plazo y las regulaciones específicas del sector que limitan la percepción de la necesidad de innovar constantemente, así como el fuerte componente estatal (empresas públicas) en Uruguay versus en Ecuador, país en que la economía es mayormente basada en el sector privado y empresarial.

### Brecha Significativa



## Estructura y Gobernanza para Innovar

La percepción positiva en Colombia sugiere estructuras organizativas y prácticas de gobernanza empresarial que apoyan efectivamente la innovación, probablemente debido a los años, incluso décadas, que ha existido una institucionalidad en Colombia que apoya la instalación de capacidades formales para innovar en las empresas. La percepción negativa en Uruguay, en cambio, con empresas solamente del sector de la construcción, podría indicar estructuras más rígidas que no facilitan la gestión de la innovación y el hecho de que los temas de innovación y su formalización en las empresas son relativamente nuevos y no hay demasiada historia al respecto. La organización empresarial para innovar es un factor crítico y los casos de Colombia y Uruguay evidencian la diferencia que la madurez del país en general produce en este ámbito.

### Brecha Significativa



### Procesos Internos para Innovar

México destaca por tener procesos internos que favorecen la innovación, reflejando una gestión eficiente que permite transformar ideas en proyectos implementables. La baja percepción en Uruguay podría señalar la ausencia de procesos formalizados de innovación o dificultades en la implementación y seguimiento de estos procesos dentro de las empresas del sector de la construcción. Esto sugiere una oportunidad para mejorar la estructuración de estos procesos, asegurando que sean conocidos y accesibles a todos los niveles de la organización.

#### Brecha Significativa



MÉXICO

Coefficiente de Innovación: 9,7

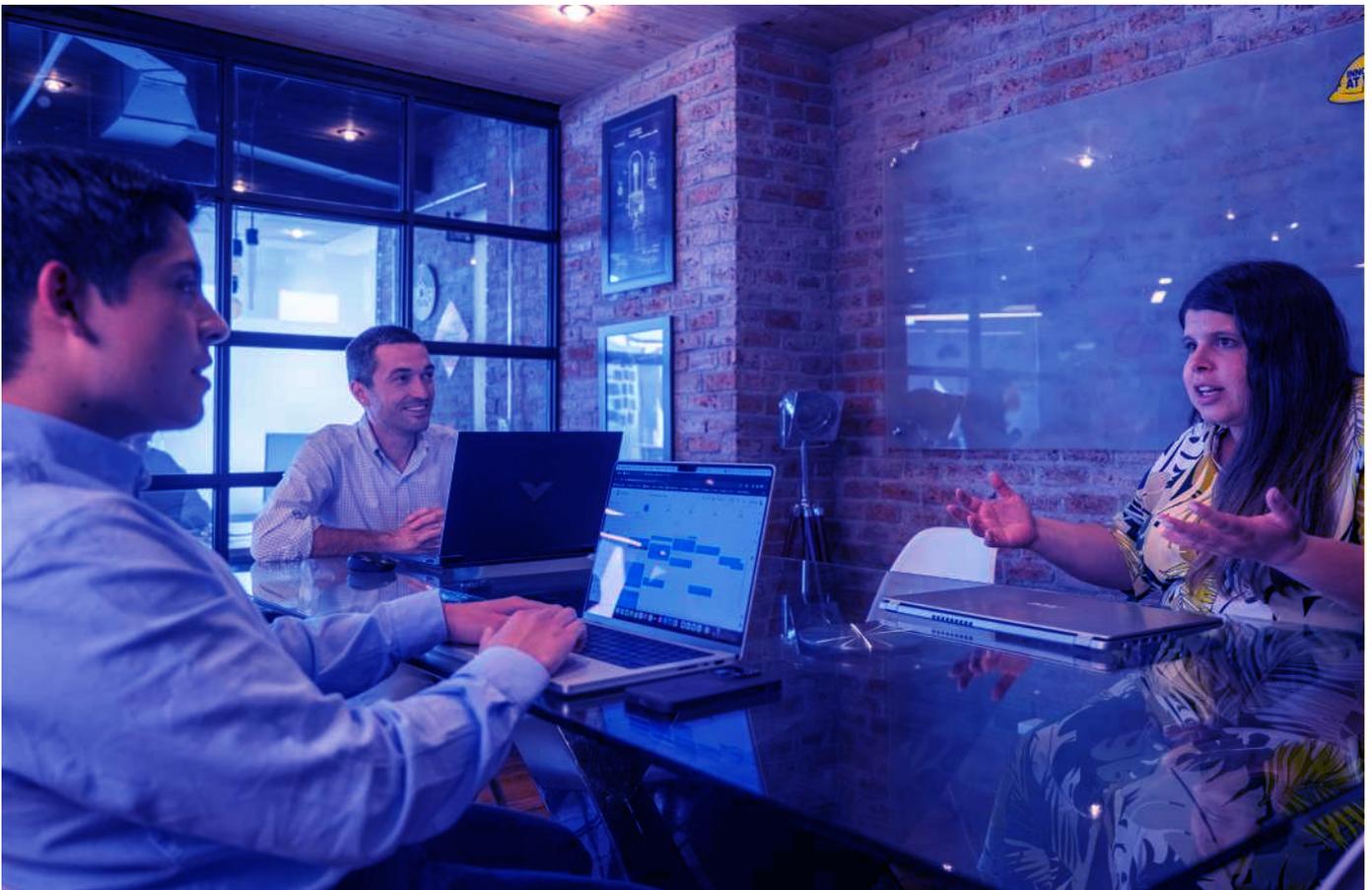


URUGUAY

Coefficiente de Innovación: -12,8

Estas brechas resaltan áreas de oportunidad donde las empresas en los distintos países pueden enfocarse para mejorar el perfil de madurez para innovar. Específicamente, fortaleciendo la estructura y gobernanza, instalando y optimizando procesos internos, fomentando una cultura interna que verdaderamente

apoye la innovación, y creando condiciones que permitan al talento humano innovar eficazmente. La conciencia de estas brechas es crucial para dirigir esfuerzos y recursos hacia donde pueden tener el mayor impacto positivo en la percepción y, eventualmente, en la capacidad real de innovación.



### 3. Resultados GII por países

A continuación, se realiza un análisis informe de 2023 del Global Innovation Index (GII) (OMPI, 2023) para los 9 países que contempla el Innovation Scorecard de Transforme, destacando sus posiciones en el ranking general y en cada uno de las 7 dimensiones evaluadas por el GII. Éstas incluyen Estudio, Instituciones, Capital humano e investigación, Infraestructura, Sofisticación de mercado, Sofisticación de los negocios, Conocimiento y tecnología, y Creatividad.

Resulta importante destacar que el informe GII aborda capacidades objetivas para innovar en los diferentes países, y no percepciones de colaboradores de empresas, como en el caso del Innovation Scorecard. Aún así, resulta interesante analizar estos dos sistemas de medición en conjunto.

Entre los países latinoamericanos que consideran tanto el GII como el Innovation Scorecard, Chile ocupa el primer lugar (52 a nivel mundial), lo sigue México (58 a nivel mundial) y Uruguay (63 a nivel mundial). La tabla presenta el ranking de países para el presente estudio, a nivel regional y mundial.

País	Ranking GII países con muestra común con Innovation Scorecard	Ranking GII en LATAM	Ranking GII Global
Chile	1	2	52
México	2	3	58
Uruguay	3	4	63
Colombia	4	5	66
Argentina	5	6	73
Perú	6	8	76
Panamá	7	10	84
Bolivia	8	13	97
Ecuador	9	15	104



#### Chile

Chile se posiciona en el lugar 52 del ranking general del Global Innovation Index (GII) 2023, destacándose como el país más estable en términos de innovación dentro de la muestra de los 9 países estudiados, debido a que las 7 dimensiones analizadas se ubican en el segundo cuartil a nivel mundial. Esto refleja un desempeño equilibrado y robusto a través de diversas dimensiones de la innovación, lo cual es un indicador de un ecosistema de innovación bien desarrollado y diversificado. Específicamente, Chile destaca en la dimensión de Infraestructura, ocupando el puesto 52 a nivel global, lo cual lo sitúa como el líder en esta área a nivel latinoamericano. Esto sugiere que Chile posee una infraestructura sólida y eficiente, incluyendo servicios tecnológicos avanzados, sistemas de transporte y logística, y una alta calidad en la educación superior y la investigación, facilitando así un ambiente propicio para la innovación y el desarrollo tecnológico.

Además, Chile se posiciona notablemente bien en Instituciones, con un ranking de 49, solo superado

por Uruguay a nivel regional. Esto indica una fuerte estructura institucional que soporta la innovación, caracterizada por políticas públicas eficaces, un sistema legal coherente y una buena gobernanza, elementos todos cruciales para fomentar un ambiente de negocios seguro y estimulante para la innovación.

Sin embargo, el principal desafío para Chile radica en la dimensión de Creatividad, donde ocupa el lugar 59. A pesar de ser el tercer mejor país en este aspecto dentro del estudio de los 9 países, estos datos sugieren que, aunque Chile tiene fortalezas en la generación de outputs creativos y culturales, hay margen para mejorar en áreas como la creación de nuevos modelos de negocio, la innovación en diseño y el desarrollo de contenido creativo digital. La creatividad es esencial para impulsar la innovación en la economía y la sociedad, ya que promueve soluciones innovadoras y diversifica la economía. Mejorar en esta dimensión permitiría a Chile maximizar su potencial innovador y reforzar su posición como líder en innovación en la región.



## México

México se encuentra en el puesto 58 del ranking general en el Global Innovation Index (GII) 2023, mostrando un perfil de innovación notablemente diverso. Su mayor fortaleza se encuentra en la dimensión de Creatividad, en la cual ocupa la posición 45 a nivel global, lo que lo destaca a nivel internacional. Este logro enfatiza la capacidad de México para generar productos creativos y tener un impacto significativo en sectores como el diseño, las artes y el entretenimiento digital. La alta puntuación en esta dimensión refleja un ambiente empresarial y cultural que fomenta la expresión creativa y la innovación, lo cual es crucial para impulsar el desarrollo económico del país, así como para abrir nuevas vías de crecimiento y diferenciación en la economía global.

No obstante, México enfrenta un desafío considerable en la dimensión de Instituciones, donde se sitúa en la posición 111 del ranking global de países. Esta posición sugiere que, a pesar de las fortalezas creativas y de innovación del país, existen obstáculos significativos en el entorno institucional que pueden

limitar el potencial de innovación. Las dificultades en este ámbito pueden incluir desde la ineficacia del gobierno y la falta de estabilidad política hasta la calidad de las políticas públicas y la protección de la propiedad intelectual. Un entorno institucional más fuerte y favorable es fundamental para crear un marco que respalde la innovación y el desarrollo tecnológico, facilitando así un clima de negocios que permita a los innovadores y creativos mexicanos maximizar su potencial.

Este contraste entre la destacada creatividad y los retos institucionales marca la importancia de abordar de manera integral los factores que impulsan la innovación. Mejorar el marco institucional no sólo fortalecería el ecosistema de innovación de México, sino que también potenciaría su capacidad para convertir la creatividad en impacto económico y social tangible, consolidando su posición como líder en innovación en la región.



## Uruguay

Uruguay se ubica en la posición 63 del ranking general del Global Innovation Index (GII) 2023, presentando un perfil de innovación con fortalezas y desafíos claros. Su mayor punto fuerte es la dimensión de Instituciones, donde ocupa una posición muy destacada (lugar 31 en el ranking global). Este gran desempeño en Instituciones muestra un entorno institucional robusto en Uruguay, caracterizado por políticas públicas efectivas, un sistema legal coherente y transparente, y una gobernanza que promueve activamente la innovación y el desarrollo tecnológico. Un marco institucional sólido es esencial para asegurar un clima de negocios estable y predecible que fomente la inversión en innovación y la colaboración entre el sector público y privado.

Sin embargo, Uruguay enfrenta desafíos considerables en las dimensiones de Sofisticación de Mercado y Capital Humano e Investigación, ocupando las posiciones 86 y 83 respectivamente en el ranking global GII. La posición en Sofisticación de Mercado sugiere que, a pesar de tener un entorno institucional favora-

ble, el país podría mejorar en aspectos relacionados con la competencia del mercado, la sofisticación de los negocios y las condiciones del mercado. Estos factores son cruciales para estimular la inversión en áreas innovadoras y apoyar el crecimiento de empresas basadas en el conocimiento y la tecnología.

En cuanto a Capital Humano e Investigación, el desafío es fortalecer el desarrollo de talento y la infraestructura de investigación en el país. Esto implica mejorar la educación en ciencia y tecnología, aumentar la inversión en investigación y desarrollo, y fomentar la colaboración internacional en investigación. Potenciar esta dimensión no sólo ampliaría la base de talento innovador en Uruguay, sino que también contribuiría a una mayor generación de conocimiento y tecnología avanzada.



## Colombia

Colombia se ubica en la posición 66 en el ranking general del Global Innovation Index (GII) 2023, evidenciando un perfil de innovación con áreas destacadas y desafíos específicos que abordar. Una de sus principales fortalezas se encuentra en la dimensión de Sofisticación de Negocio, donde alcanza el lugar 40. Este notable desempeño indica que Colombia posee un entorno empresarial avanzado, caracterizado por empresas maduras que priorizan la innovación, estrategias competitivas bien desarrolladas, y una notable capacidad para forjar alianzas estratégicas y adaptarse a los cambios del mercado. La sofisticación en los negocios es crucial para el crecimiento económico, ya que impulsa la eficiencia, la productividad y la capacidad de las empresas colombianas para competir en mercados globales.

Sin embargo, Colombia enfrenta retos significativos en las dimensiones de Creatividad y Capital Humano e Investigación, situándose en las posiciones 80 y 81 del ranking global GI, respectivamente. El desafío en Creatividad sugiere que, aunque el país tiene una base sólida para la innovación, podría beneficiarse de una mayor inversión en sectores creativos y en la generación de outputs creativos como patentes,

diseños y obras literarias y artísticas. Fomentar la creatividad no solo enriquece la diversidad cultural y económica, sino que también estimula la innovación en productos y servicios, abriendo nuevas oportunidades de mercado.

En cuanto a Capital Humano e Investigación, la posición indica la necesidad de fortalecer la formación y desarrollo del talento en áreas clave de ciencia y tecnología, así como de aumentar la inversión en investigación y desarrollo (I+D). Mejorar esta dimensión es esencial para asegurar que Colombia cuente con los recursos humanos cualificados y la infraestructura de investigación necesaria para sostener e impulsar la innovación a largo plazo.

Para Colombia, abordar estos desafíos implica no solo reforzar las políticas y programas que apoyen la educación, la investigación y la creatividad, sino también integrar estas áreas dentro de una estrategia de innovación más amplia. Esto permitirá al país maximizar su potencial innovador, mejorando su competitividad y posicionamiento en el escenario global de la innovación.



## Argentina

Argentina se ubica en la posición 73 en el ranking general del Global Innovation Index (GII) 2023 y destaca especialmente en la dimensión de Creatividad, donde ocupa la posición 51 del ranking, detrás de México. Esta fortaleza en Creatividad refleja la capacidad del país para generar outputs innovadores y creativos, lo cual es un indicador de un ecosistema que fomenta la originalidad y la aplicación práctica de ideas en diferentes sectores. Este aspecto es crucial, ya que contribuye directamente al desarrollo económico y social, alentando tanto la innovación en productos y servicios como en la industria cultural y creativa.

Sin embargo, el principal desafío para Argentina se encuentra en la dimensión de Instituciones, donde se ubica en la posición 123 en el ranking global GI.

Este ranking hace énfasis en las dificultades en el entorno institucional que pueden afectar la innovación, incluyendo la estabilidad política, la eficacia del gobierno, la calidad de las políticas públicas y la protección de la propiedad intelectual. Un entorno institucional sólido es fundamental para crear un marco propicio para la innovación, donde las políticas públicas apoyen y promuevan la investigación y el desarrollo, la colaboración entre universidades y la industria, y donde se garantice un sistema legal que proteja las inversiones en innovación. La mejora en esta dimensión es esencial para fortalecer el ecosistema de innovación en Argentina, permitiendo que sus fortalezas en creatividad se traduzcan en un mayor impacto económico y social.



## Perú

Perú se ubica en la posición 76 del ranking general en el Global Innovation Index (GII) 2023, lo que refleja un panorama mixto en términos de innovación. Su principal fortaleza se encuentra en la dimensión de Capital Humano e Investigación, donde alcanza una impresionante posición 50 a nivel global. Este logro destaca la calidad de la educación superior y la formación en Perú, así como la inversión en investigación y desarrollo (I+D), elementos fundamentales para el desarrollo de un ecosistema de innovación sólido. La fortaleza de Perú en esta dimensión sugiere que el país cuenta con una base de talento bien calificado y una infraestructura de investigación que puede sustentar y fomentar la innovación en diversos sectores.

Sin embargo, el mayor desafío para Perú se encuentra en la dimensión de Conocimientos y Tecnología, donde se ubica en el lugar 101 a nivel global. Esta posición indica áreas de mejora en la capacidad de Perú para producir y aplicar conocimientos tecno-

lógicos, lo que es crucial para la competitividad y el crecimiento económico. La brecha en este pilar puede reflejar una menor intensidad en actividades de I+D en el sector empresarial, una limitada colaboración entre universidades y la industria, y desafíos en la comercialización de innovaciones.

Es curiosa la aparente contradicción entre las dimensiones de Capital Humano e Investigación, y la de Conocimientos y Tecnología. Abordar esta brecha implica fortalecer la conexión entre la generación de conocimiento y su aplicación práctica en la economía, promoviendo una mayor colaboración entre el sector académico y el empresarial, y fomentando la inversión en sectores de alta tecnología. Mejorar en la dimensión de Conocimientos y Tecnología permitirá a Perú no solo avanzar en su ranking de innovación, sino también impulsar su desarrollo económico a través de la creación y aplicación práctica de nuevas tecnologías y conocimientos, a través de mejores procesos de transferencia.



## Panamá

Panamá se ubica en la posición 84 del ranking general de países en el Global Innovation Index (GII) 2023, demostrando algunos puntos fuertes y por otro lado desafíos importantes en su ecosistema de innovación. Su mayor fortaleza se encuentra en la dimensión de Infraestructura, donde alcanza el puesto 55 a nivel global. Este destacado posicionamiento refleja la sólida infraestructura física y especialmente digital de Panamá, incluyendo sus avanzadas capacidades en TIC, servicios públicos eficientes y un sistema de transporte desarrollado. La infraestructura es una base fundamental para la innovación, ya que facilita la operación eficiente de las empresas, mejora la conectividad y permite el acceso a la información y a los mercados, fortaleciendo así el entorno para las actividades innovadoras.

No obstante, Panamá enfrenta un desafío significativo en la dimensión de Sofisticación de Mercado, ocupando la posición 124. Esta área de desafío sugiere que, a pesar de contar con una infraestructura robusta, el país puede mejorar en aspectos relacionados con la dinámica y complejidad de su mercado, aunque éste es de reducido tamaño si

solo se considera el interno. La película cambia, sin embargo, si Panamá se considera a sí misma como el país “ancla” de Centroamérica para temas de innovación. La sofisticación de mercado implica un entorno donde las empresas están expuestas a una competencia intensa, lo cual incentiva la innovación, y donde existe una demanda sofisticada de productos y servicios innovadores. Además, incluye la calidad de las relaciones comerciales y el grado de apertura del mercado, factores que son esenciales para fomentar la colaboración y el desarrollo empresarial.

Para Panamá, superar este desafío implica fortalecer las políticas que promuevan una mayor competencia, diversificación en su economía, promover como mercado objetivo el de centroamérica como un todo, así como mejorar el acceso a financiamiento para proyectos innovadores y fomentar una cultura empresarial que valore la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas. Abordar con éxito la sofisticación de mercado no solo mejorará la posición de Panamá en el GII, sino que también contribuirá a un ecosistema de innovación más dinámico y competitivo, capaz de atraer inversión y talento a nivel internacional.

8



## Bolivia

Bolivia se ubica en la posición 97 del ranking general en el Global Innovation Index (GII) 2023, lo que refleja un panorama mixto de fortalezas y desafíos en su ecosistema de innovación. Sorprendentemente, Bolivia destaca en la dimensión de Sofisticación de Mercado, ocupando una impresionante posición 16 a nivel mundial. Este logro indica una notable capacidad de las empresas bolivianas para competir en mercados sofisticados, una demanda avanzada de productos y servicios, y la existencia de un entorno de negocios que, en ciertos aspectos, promueve la innovación y el desarrollo empresarial. La sofisticación de mercado es crucial para el crecimiento económico, ya que impulsa la eficiencia y la productividad, y estimula la innovación en el sector privado.

Sin embargo, Bolivia enfrenta desafíos significativos en áreas fundamentales para el fomento de la innovación. La posición 132 en Instituciones, siendo la última en todo el mundo, destaca las grandes dificultades del país en el ambiente institucional y de gobernanza, que pueden limitar la innovación, incluyendo la estabilidad política, la calidad de las políticas

públicas y la protección de la propiedad intelectual. Además, con rangos bajos en Infraestructura (104), Conocimientos y Tecnología (106) y Creatividad (102), Bolivia muestra áreas críticas que requieren atención. La infraestructura deficiente puede obstaculizar el desarrollo económico y la innovación, mientras que las limitaciones en conocimientos y tecnología, así como en creatividad, reflejan desafíos en la generación de nuevo conocimiento, la aplicación tecnológica y la producción de bienes y servicios creativos.

Para Bolivia, mejorar en estas áreas implica no solo un esfuerzo concertado para fortalecer el marco institucional y mejorar la calidad de la infraestructura, sino también invertir en educación, investigación y desarrollo, y fomentar un ambiente que valore y promueva la creatividad y la innovación. Estas mejoras son esenciales para crear un ecosistema de innovación más robusto y competitivo, capaz de transformar sus fortalezas de mercado en un crecimiento económico sostenible y en mejoras significativas en el bienestar social.

9



## Ecuador

Ecuador se ubica en la posición 104 del ranking general del Global Innovation Index (GII) 2023, lo que indica que, si bien hay esfuerzos hacia la innovación, aún hay muchas áreas significativas para el desarrollo y la mejora. La distribución de las distintas dimensiones entre el tercer y cuarto cuartil a nivel mundial sugiere un desempeño moderado a bajo en las diversas componentes del ecosistema de innovación del país. Esta distribución refleja la necesidad de fortalecer aspectos clave de la innovación, desde la creación de conocimiento hasta su aplicación práctica.

Dentro de este contexto, la dimensión mejor evaluada de Ecuador es la de Infraestructura, donde se clasifica en el lugar 78 a nivel mundial. Aunque es la dimensión más destacada para Ecuador, el ranking indica que hay margen para mejorar la infraestructura física y digital, así como los servicios públicos y la sostenibilidad ambiental. Una infraestructura robusta

es fundamental para el desarrollo de la innovación, ya que facilita la operación eficiente de las empresas, mejora la conectividad y el acceso a la información, y soporta la investigación y el desarrollo.

La posición de Ecuador en el GIÍ enfatiza la importancia de implementar políticas y estrategias integrales que aborden los desafíos en cada dimensión del ranking. Mejorar la infraestructura es crucial, pero también lo es fortalecer las instituciones, el capital humano, la sofisticación del mercado y los negocios, y fomentar una cultura que valore la creatividad y la innovación. Al abordar estos aspectos de manera holística, Ecuador podría mejorar su posición en el ranking global de innovación, aprovechando su potencial para el desarrollo sostenible y la competitividad internacional.

El análisis consolidado del Global Innovation Index (GII) 2023 para los 9 países de este estudio revela un panorama diverso de innovación en América Latina. Cada país exhibe fortalezas únicas y enfrenta desafíos distintos que reflejan sus contextos económicos, institucionales y culturales particulares. Desde la destacada sofisticación de mercado de Bolivia hasta la robusta infraestructura de Chile, pasando por la creatividad de México y la solidez institucional de Uruguay, estos resultados enfatizan la importancia de estrategias de innovación adaptadas a las realidades específicas de cada país. Sin embargo, los desafíos comunes en áreas como instituciones, capital humano e investigación, y creatividad, señalan oportunidades de mejora y colaboración similares a nivel regional. Este análisis del GI no solo proporciona una instantánea del estado actual de la innovación en la región, sino que también ofrece una hoja de ruta para futuras inversiones, políticas y programas que pueden potenciar la capacidad de innovación de cada

país, contribuyendo así al desarrollo económico y social sostenible en América Latina.

Otra manera de analizar los resultados del ranking global GI, y que tiene interés para comparar los resultados con los del Innovation Scorecard de Transforme, es comparar los rankings de input y output. El gráfico N°6 muestra los rankings de input y output del Global Innovation Index (GI) 2023 para los 9 países del presente estudio. Cada punto indica la posición de un país, con el eje “x” reflejando el ranking de input y el eje “y” el ranking de output. La línea punteada azul representa la línea de ajuste, que ayuda a visualizar la relación general entre los inputs y los outputs de los países. Las etiquetas indican el nombre de cada país, facilitando la identificación de su posición relativa en términos de innovación. En este gráfico, los países más avanzados en el ranking global están a la izquierda del gráfico, y los menos avanzados, hacia la derecha.

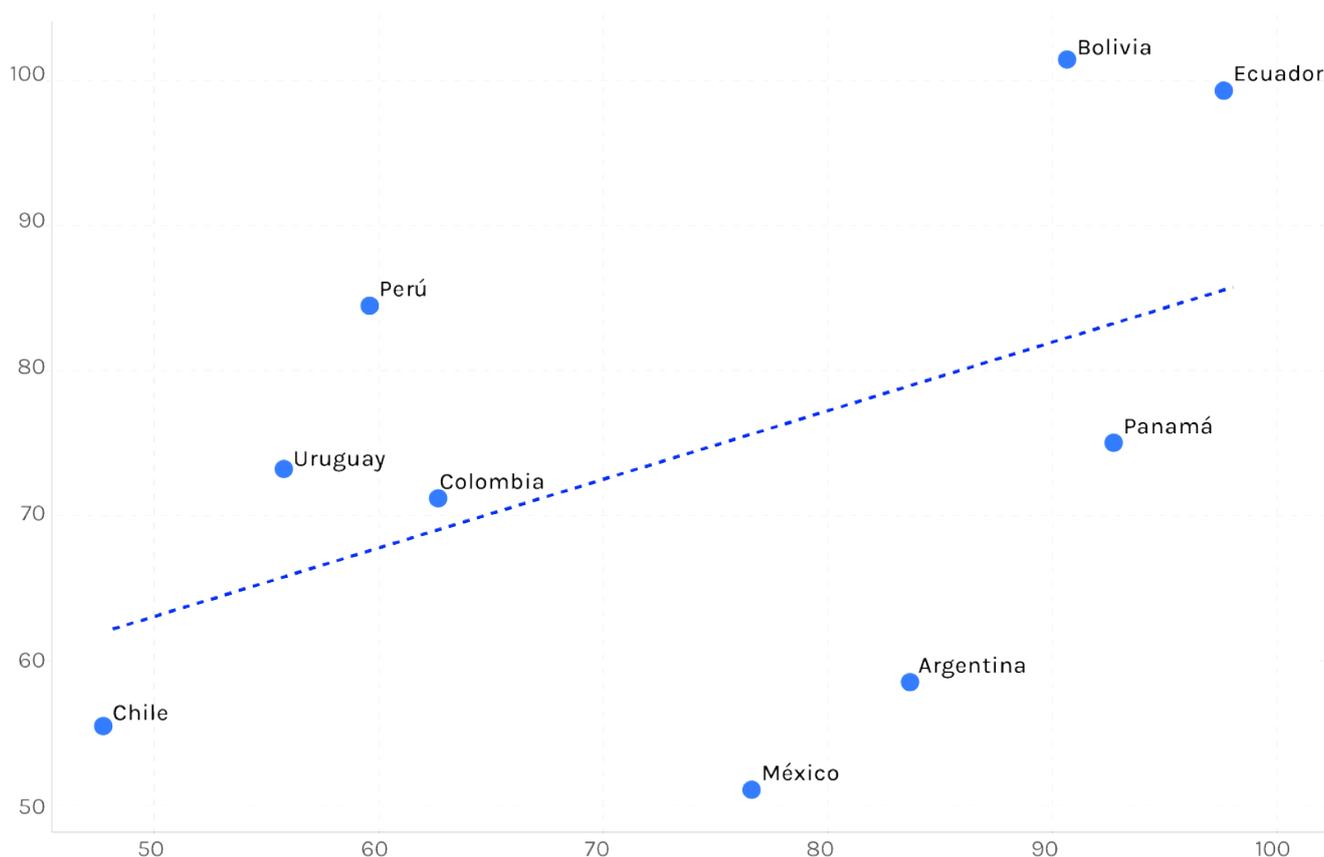
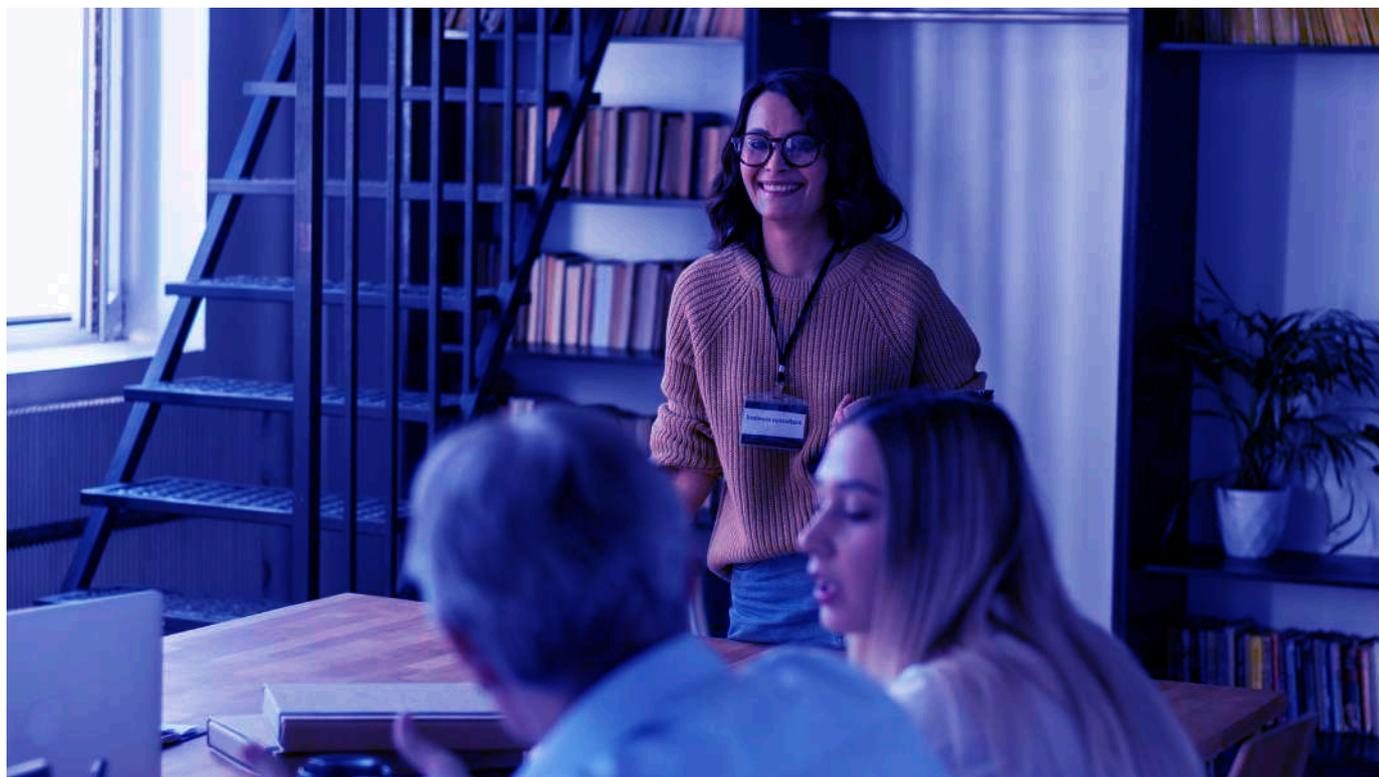


Gráfico N°6: Desempeño Ranking Input y Output por países

En el gráfico N°6, los ‘inputs’ se refieren a los elementos que contribuyen a la capacidad de innovación de un país, como instituciones, capital humano, infraestructura, y sofisticación del mercado y de los negocios. Por otro lado, los ‘outputs’ se refieren a los

resultados de estas capacidades de innovación, como la creación de conocimiento, tecnología y creatividad.

Una posición por sobre la línea significa que un país está logrando un rendimiento de output superior al



esperado dado su nivel de input. En otras palabras, estos países están logrando más con lo que tienen; están convirtiendo sus inversiones en innovación (como educación, infraestructura, etc.) en resultados tangibles (patentes, productos nuevos, empresas de alta tecnología) de manera más eficiente que la media.

Una posición abajo de la línea de ajuste, por otro lado, indica que un país tiene un rendimiento de output menor al esperado para su nivel de input. Esto podría significar que, a pesar de tener las capacidades e inversiones necesarias para la innovación, hay otros factores que impiden que estos 'inputs' se traduzcan eficientemente en 'outputs' innovadores. Estos factores podrían incluir barreras regulatorias, falta de colaboración entre la academia y la industria, o desafíos en el ambiente empresarial o cultural que limitan la comercialización y difusión de innovaciones.

La situación de Chile en el gráfico N°6, resalta su desempeño relativamente equilibrado. Chile aparece cercano a la línea de ajuste, lo cual indica que su capacidad de convertir los inputs en outputs es consistente con lo esperado, y además es el país más avanzado en el ranking global. Esto refleja un ecosistema de innovación maduro donde las inversiones en factores como la educación, las instituciones y la infraestructura están dando sus frutos en términos de resultados tangibles, como patentes, startups y otros indicadores de outputs de innovación.

En contraste, Uruguay y Perú muestran una discrepancia bastante mayor, situándose ambos por encima de la línea de ajuste, aunque con un promedio relativamente alto a la izquierda del gráfico. Esto puede interpretarse como que estos países, a pesar

de tener un buen ranking en inputs, especialmente en instituciones, no están convirtiendo estos inputs en outputs de innovación tan eficazmente como otros países. Esto podría deberse a una variedad de factores, incluyendo posiblemente barreras en la comercialización de la innovación, desafíos en la colaboración entre la academia y la industria, o la necesidad de mejorar la sofisticación del mercado y la infraestructura de investigación y desarrollo.

Por otro lado, Ecuador y Bolivia, que se sitúan en la parte superior y a la derecha del gráfico, reflejan una situación de desafío tanto en términos de inputs como de outputs de innovación, aunque ambos logran generar mayores outputs de lo que cabría esperar de la debilidad institucional y de inputs que presentan. Al estar ambos rankings en el tercer y cuarto cuartil, indica que hay mucho espacio para el desarrollo y la mejora en casi todas las áreas que contribuyen a la innovación, especialmente en temas de política pública e institucionalidad. Esto sugiere que ambos países podrían beneficiarse significativamente de políticas dirigidas a fortalecer su sistema de innovación, desde la educación y el desarrollo de capital humano hasta la infraestructura tecnológica y el marco institucional.

Estas observaciones destacan la complejidad del proceso de innovación, que requiere un enfoque bien coordinado y multidimensional para convertir el potencial en impacto. Mientras que Chile puede enfocarse en mantener y potenciar sus logros, Ecuador y Bolivia pueden necesitar estrategias dirigidas a superar barreras específicas y a fortalecer los aspectos de su ecosistema de innovación que actualmente están limitando su rendimiento.

## 4. Comparativo Ranking GII e Innovation Scorecard

¿Por qué analizar en este estudio la relación entre ambos rankings (el ranking GII de la OMPI y el Innovation Scorecard de Transforme?)

El ranking GII analiza capacidades objetivas de los países, entregadas por académicos e instituciones de prestigio, mientras el Innovation Scorecard analiza las percepciones de los colaboradores de una muestra importante de empresas de la región.

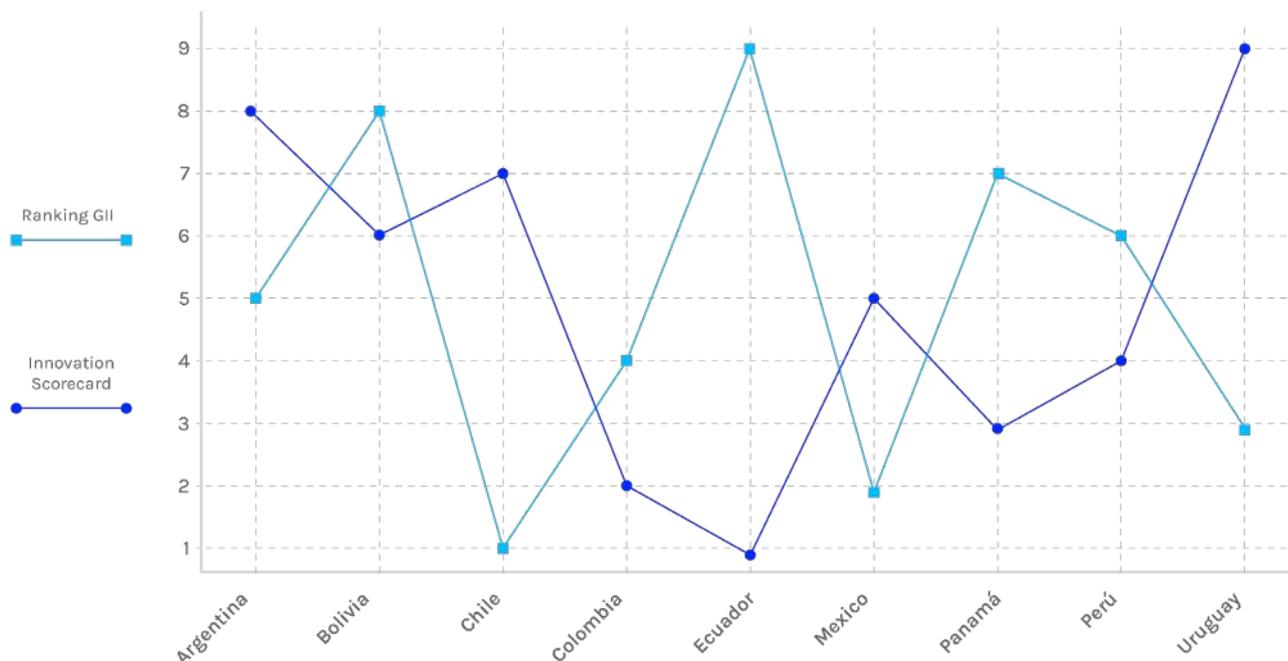


Gráfico N°7: Ranking GII vs Innovation Scorecard por país

El gráfico N°7 compara ambos rankings del Global Innovation Index (GII) y el Innovation Scorecard por país. En este se pueden observar brechas significativas en la percepción versus la capacidad objetiva de innovación en varios países de América Latina. Hay tres casos interesantes (y opuestos) que es importante analizar:

- **Ecuador**, con la brecha mayor, ocupando el primer lugar en percepción según el Innovation Scorecard, mientras que su posición en el GII es la última entre los países que contempla este análisis. Literalmente, los colaboradores encuestados piensan que sus empresas son muy innovadoras, y el país por otro lado resulta ser el peor de todos en el ranking de capacidades. Es decir, las empresas serían capaces de innovar a pesar de las debilidades del país. Razones para ello puede haber muchas: una cultura empresarial potente, innovadora, resiliente, que es capaz de innovar a pesar de no contar con el soporte adecuado; una percepción demasiado optimista basada en un desconocimiento de las debilidades reales que presenta el país, es decir, grupos de colaboradores “desconectados” de la realidad nacional en esta materia; o una capacidad de las empresas de prescindir de la política pública e institucionalidad nacional, posiblemente relacionada con el hecho de que un porcentaje significativo de las

empresas son exportadoras y abastecen mercados más sofisticados y demandantes en materia de innovación, entre otras.

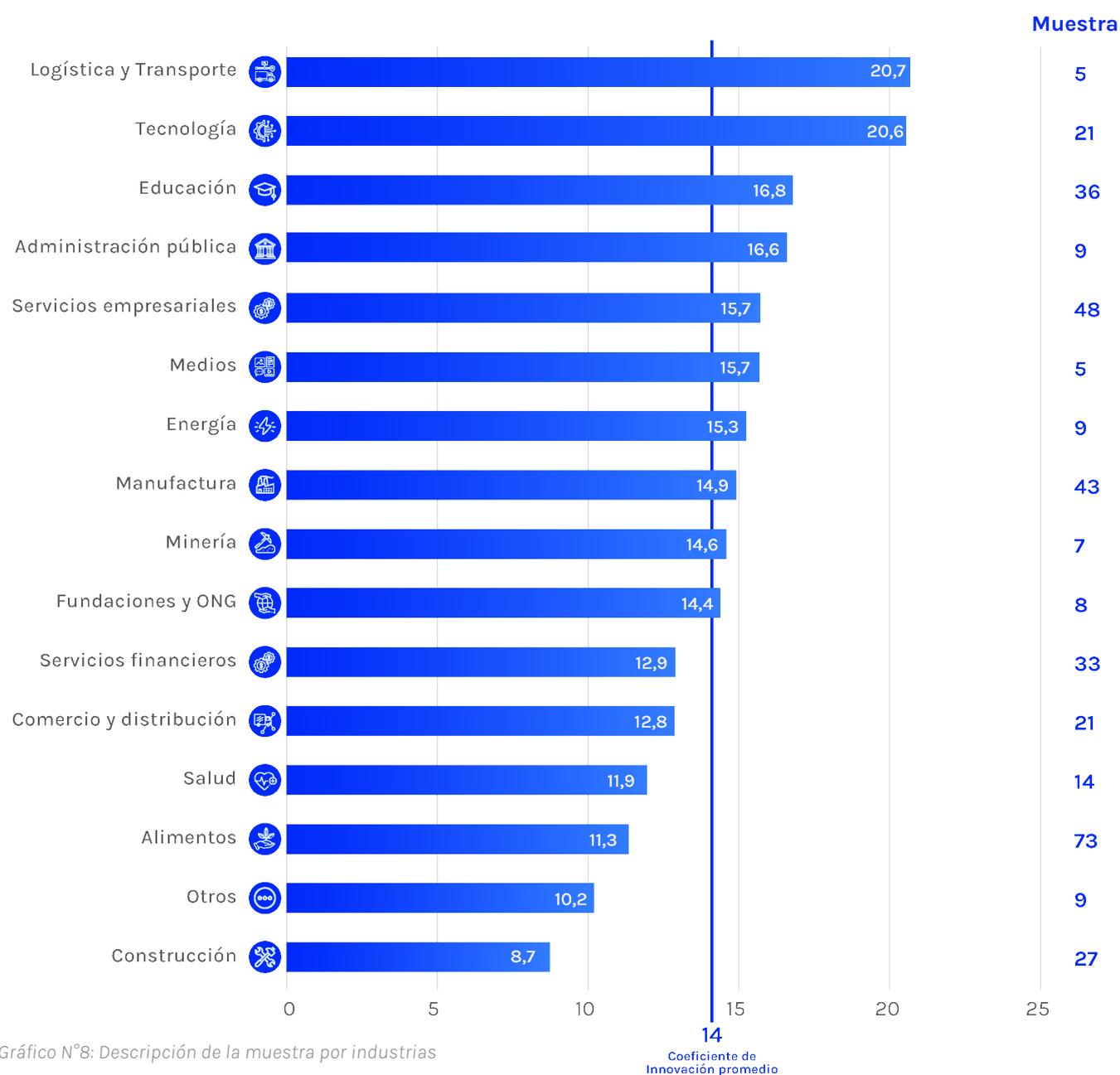
- **Chile y Uruguay**, destacando con altas posiciones en el ranking GII entre los países analizados: ocupan las posiciones 7 y 9 (de 9) en el ranking empresarial Innovation Scorecard, y las posiciones 1 y 3 del ranking GII. Literalmente, las empresas en Chile y Uruguay perciben que innovan mucho menos que lo que podría sugerir las capacidades institucionales y nacionales con que cuentan en el país. Razones para ello puede haber muchas: empresarios locales con una cultura demasiado conservadora y aversa al riesgo; desconocimiento del empresariado de los múltiples instrumentos de política pública disponibles para financiar y aumentar sus niveles de innovación; una desconfianza o ignorancia de los colaboradores respecto de la información con que cuentan para formarse una percepción correcta del perfil de madurez de sus empresas y por tanto una percepción menor de madurez, entre otras..

Lo importante es cerrar las brechas: o se aumenta significativamente las capacidades objetivas que refleja el ranking GII (un tema de política pública, principalmente), o se mejora el perfil de madurez en las empresas (un tema de los empresarios, principalmente).

## RESULTADOS POR INDUSTRIA

El perfil de madurez para innovar de las empresas varía ampliamente entre las industrias analizadas en el Innovation Scorecard, como se evidencia en el análisis del Coeficiente de Innovación promedio por sector. Este análisis, como se puede observar en el gráfico, permite identificar tanto a los sectores líderes

como a aquellos que presentan desafíos específicos que deben ser abordados. A continuación, se resaltan las industrias con los más altos y bajos Coeficientes de Innovación, y los principales hallazgos de la observación por sector económico.



Como se puede observar en el gráfico, existen diferencias notables entre las industrias en términos de Coeficiente de Innovación, destacando aquellas con mayor y menor promedio. Este contraste permite explorar el impacto de factores como cultura organizacional, recursos disponibles, y la naturaleza del mercado en la capacidad de innovación.

## 1. Industrias con mayor Coeficiente de Innovación:

Los sectores de Tecnología (**Coeficiente de Innovación: 20,6**) y Logística y Transporte (**Coeficiente de Innovación: 20,7**) se destacan por tener los Coeficientes de Innovación más altos de la muestra, como se puede observar en el gráfico, que los sitúa en el rango de Líderes en la escala de medición del Innovation Scorecard. Esto no debiese sorprender, dado que ambos sectores son inherentemente dinámicos y requieren una constante evolución para satisfacer las demandas del mercado y las expectativas de los consumidores.



### TECNOLOGÍA

Este sector lidera en innovación debido a la naturaleza de su negocio, enfocado en el desarrollo y aplicación de nuevas ideas y soluciones basadas en tecnología. La rápida evolución y adopción de la tecnología digital y la creciente demanda de soluciones innovadoras en todos los aspectos de la vida y el negocio impulsan a las empresas de tecnología a estar en constante búsqueda de innovación para diferenciarse en el mercado. La competencia feroz y el ritmo acelerado de cambio tecnológico exigen una cultura organizacional que no sólo acepte, sino que celebre la innovación continua.



### LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

La globalización y el auge del comercio electrónico han puesto a la logística y el transporte en el centro de una transformación significativa y acelerada. La necesidad de eficiencia, sostenibilidad y adaptabilidad ha impulsado a este sector a adoptar innovaciones en automatización, optimización de rutas, y tecnologías limpias. El sector ha demostrado una capacidad notable para integrar estas nuevas tecnologías y procesos innovadores, buscando constantemente maneras de mejorar la entrega en la última milla y gestión de la cadena de suministro.

## 2. Industrias con menor Coeficiente de Innovación:

Los sectores de Construcción (**Coeficiente de Innovación: 8,7**) y Alimentos (**Coeficiente de Innovación: 11,3**) marcan los Coeficientes de Innovación más bajos en el presente estudio, destacando los retos particulares impuestos por regulaciones estrictas y tradiciones arraigadas que limitan su capacidad de integrar innovaciones disruptivas. Para Transforme, por su experiencia en el sector, el resultado es sorpresivo. Se habla de un sector donde, a pesar de las barreras evidentes, se ha observado una notable motivación por innovar dentro de las empresas con las que se ha trabajado. Esta disposición subraya un contraste interesante entre la percepción del sector y su potencial latente para la innovación.



### ALIMENTOS

Aunque este sector juega un papel crítico a nivel global, se ve especialmente restringido por normativas de seguridad y calidad, prolongando los ciclos de desarrollo de productos y limitando la agilidad innovadora. Aunque existe innovación en productos y empaques, la base productiva del sector limita el alcance para cambios revolucionarios, haciendo que la integración de innovaciones tecnológicas y procesos más eficientes sea un desafío considerable. Sin embargo, la sorpresa de Transforme ante este resultado refleja una realidad donde la motivación por innovar es palpable, incluso cuando las estructuras productivas y las regulaciones presentan obstáculos significativos para cambios revolucionarios.



### CONSTRUCCIÓN

El bajo Coeficiente de Innovación puede atribuirse a su enfoque conservador y a los extensos ciclos de proyectos que dificultan la rápida adopción de innovaciones. La cautela, impulsada por riesgos de seguridad y regulaciones estrictas, junto con la resistencia al cambio y la necesidad de fuertes inversiones en tecnología y formación, crea barreras adicionales que desafían la capacidad del sector para innovar eficazmente.



### 3. Otros hallazgos

El presente análisis refleja que no solo se puede evaluar el sector económico desde la perspectiva “peor y mejor” que el promedio del Coeficiente de Innovación. Así, se puede visualizar cuáles industrias sobrepasan esta cifra representativa y cuáles aún tienen camino por recorrer.

Sobre la media se encuentran sectores que evidentemente deberían mostrar una alta clasificación, como el sector tecnológico, servicios empresariales y energía; pero otros que no cabría esperar en este segmento, como administración pública y educación. Bajo la media ocurre lo mismo: se encuentran sectores tradicionalmente conservadores en los que habría sido posible predecir esta posición, y otros que no cabría ver en este segmento, como servicios financieros, comercio y distribución.

La muestra de empresas y organizaciones del Innovation Scorecard de Transforme, en todo caso, corresponde a aquellas con las que se ha trabajado en el tema, es decir, dentro de sus segmentos, aquellas que tienen particular interés por el tema y están haciendo inversiones. Esto podría explicar por qué no hay ningún sector con puntaje promedio negativo o conservador.

El resultado del sector Administración Pública es particularmente interesante pues muestra el impacto de las políticas, estrategias, procesos y transformaciones que ha venido mostrando este sector. La muestra de Transforme en este sector está mayormente ubicada en Chile, país en el cual existe una larga experiencia de más de 10 años para introducir sistemas y herramientas de gestión de la innovación pública. Se han implementado en Chile innumerables PGI (Programas de Gestión de la Innovación) en organismos del gobierno central del país; se instaló y continúa en operación el Laboratorio de Gobierno, organismo centralizado que instaló en Chile la metodología Design Thinking para rediseñar la experiencia

de servicio de los ciudadanos en el sector público y formó y capacitó una Red de Innovadores Públicos que hoy cuenta con más de 5.000 funcionarios del estado con activa participación; y se realiza hace años el concurso Funcional!, que premia las iniciativas de innovación implementadas cada año en reparticiones públicas, entre otras muchas iniciativas en el sector público chileno.

En la vereda opuesta, con un puntaje inferior a la muestra y en forma contra-intuitiva, destaca el sector financiero. El caso es también muy interesante pues el sector es reconocido a nivel latinoamericano por sus niveles de innovación y la existencia de un importante número de “Fintechs” en casi todos los países, que surge con gran fuerza y está cambiando el panorama de la industria en la región en forma acelerada. Ahí radica la explicación del resultado del Innovation Scorecard de Transforme: la muestra está integrada casi exclusivamente por grandes instituciones financieras en varios países, bancos y compañías de seguros “tradicionales”, de ahí el puntaje que las sitúa en la categoría “menor a la media” entre los 18 sectores analizados en el Innovation Scorecard.

En general, las empresas de sectores “bajo la media” están haciendo importantes esfuerzos, invirtiendo y estructurando sistemas de innovación formales que garantizan una capacidad innovadora sustentable. Los resultados muestran que estas empresas en general cuentan con los talentos y recursos para innovar, pero falta sistematizar y estructurar los procesos y sistemas para garantizar que la innovación ocurra en forma sustentable. Las empresas de sectores “sobre la media”, por otro lado, están en una posición de madurez, pero no de liderazgo. Los desafíos que enfrentan tienen más que ver con la capacidad de convertir las ideas en innovaciones rentables y diferenciadoras, además de abrirse con fuerza a la vinculación con startups y el ecosistema en general.

## RESULTADOS POR TAMAÑO DE EMPRESA

La evaluación del Coeficiente de Innovación por tamaño de empresa muestra cómo éste influye en la capacidad para fomentar y ejecutar innovaciones. Este análisis permite comprender mejor las ventajas y desafíos específicos que enfrentan las empresas pequeñas, medianas y grandes de la muestra para mejorar su perfil de madurez para innovar.

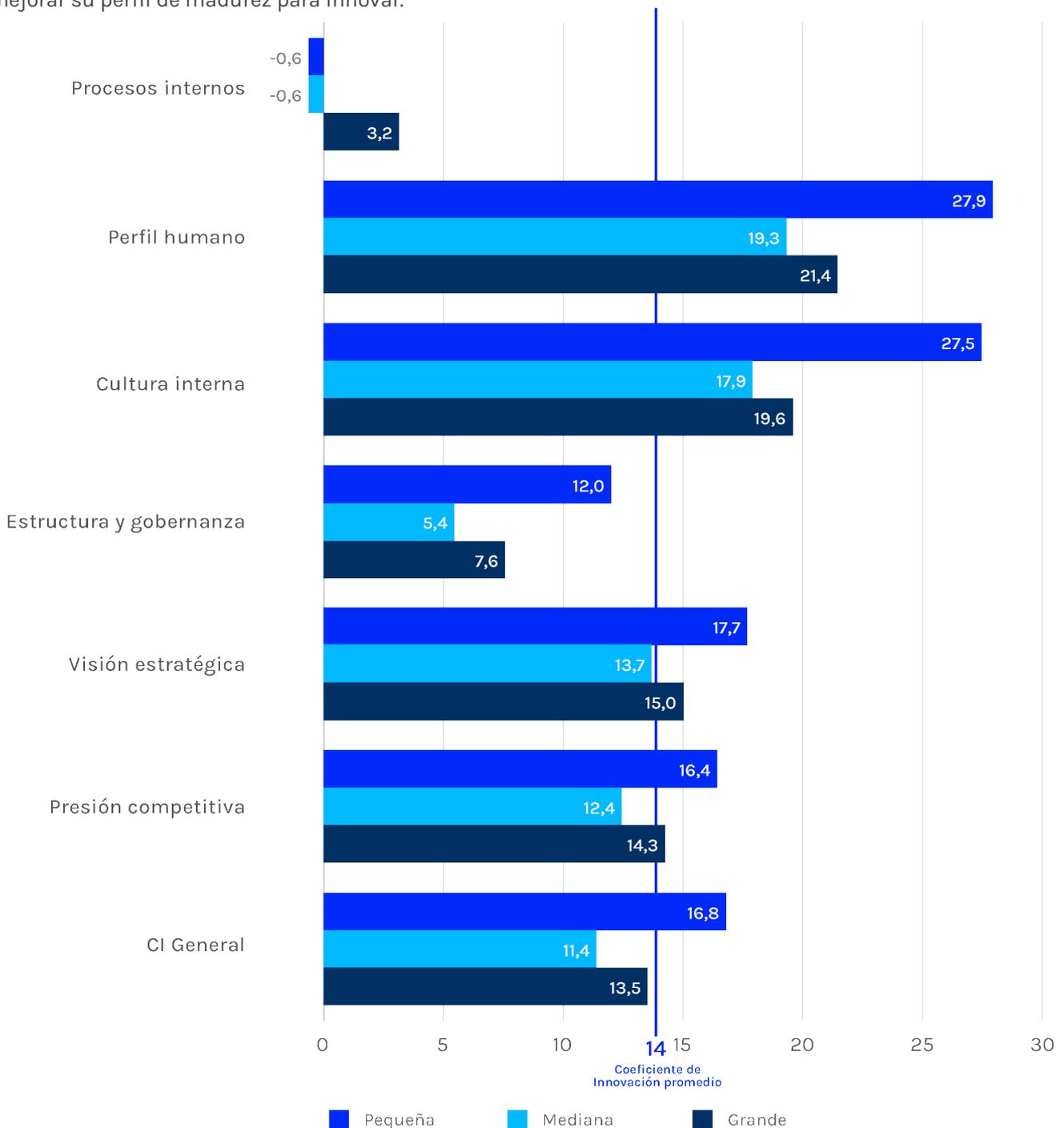


Gráfico N°9: Coeficiente de Innovación general por tamaño y pilar

El gráfico presenta los resultados de Coeficiente de Innovación por tamaño de empresa en términos generales y para cada una de las seis dimensiones, lo que permite apreciar algunas conclusiones generales:

- Las empresas más grandes muestran un puntaje sistemáticamente inferior a las pequeñas: las PYMES incluidas en la muestra (un 25%) tienen mejores talentos, una mejor cultura interna, mejor estructura y gobernanza, mejor visión, y responden mejor a la presión competitiva. Como cabría esperar, la única dimensión en que son superadas por las grandes empresas es en la dimensión de procesos para innovar, en las PYMES tienen incluso un puntaje negativo.
- Aunque con puntajes diferentes, las tres categorías de empresa muestran su mejor dimensión en la existencia de talento y cultura adecuada para innovar; y su mayor carencia en la falta de un modelo de gobernanza, estructura y procesos para hacerlo.
- Las empresas medianas son las que presentan el peor puntaje en cada categoría. Estas empresas no son tan innovadoras como las PYMES, ni tan conservadoras como las grandes empresas. Esta posición presenta desafíos particularmente grandes para mejorar el perfil de madurez para innovar, pues son empresas que típicamente requieren ser mucho más innovadoras para diferenciarse, pero no cuentan con los recursos para ello.

## Grandes Empresas

Las grandes empresas, con sus amplios recursos financieros, humanos y tecnológicos, tienen la capacidad de establecer sistemas y procesos sofisticados que sustentan la innovación a gran escala. Esto incluye desde la inversión en I+D hasta la implementación de programas de innovación abierta que fomentan la colaboración con startups, centros de investigación y universidades. Su fortaleza en “Procesos Internos para Innovar” se debe a esta capacidad de formalizar y estructurar la gestión de la innovación, asegurando que las ideas puedan ser evaluadas, desarrolladas y comercializadas de manera eficiente.

Sin embargo, la experiencia de Transforme trabajando con grandes empresas en la región muestra cómo estas mismas estructuras y la escala de las grandes empresas pueden actuar como un doble filo cuando se trata de mantener una visión estratégica para innovar dinámica y responder con agilidad a la presión competitiva. La complejidad organizacional y los niveles jerárquicos pueden ralentizar la toma de decisiones y diluir el enfoque en la innovación, haciendo que sea más difícil adaptarse rápidamente a las tendencias emergentes o a las acciones de los competidores.

## Medianas Empresas

Las empresas medianas operan en un equilibrio delicado entre la estructura y la agilidad. Su tamaño les permite ser más flexibles que los grandes grupos corporativos, adaptándose con mayor rapidez a los cambios del mercado y aprovechando las oportunidades de innovación de manera más efectiva. Aunque cuentan con menos recursos que las grandes empresas, su compromiso con la innovación les permite desarrollar una estrategia y responder a la competencia de manera más dinámica que las grandes empresas, aunque sin la misma capacidad para formalizar procesos de innovación.

El desafío para las medianas empresas radica en encontrar el equilibrio perfecto entre mantener la flexibilidad y agilidad característica de las empresas más pequeñas, mientras escalan y estructuran sus procesos internos para sostener el crecimiento y la innovación a largo plazo sin caer en la rigidez.

## Pequeñas Empresas

Las pequeñas empresas destacan por su capacidad para fomentar una cultura de innovación y un compromiso con la innovación a nivel individual. Su tamaño y estructura les permiten mantener líneas de comunicación abiertas y directas, facilitando el intercambio de ideas y la colaboración interna. Las dimensiones de “Cultura Interna” y “Perfil Humano” se benefician enormemente de esta proximidad, permitiendo una adaptación rápida a nuevas oportunidades y desafíos.

No obstante, el principal desafío para las pequeñas empresas es la sistematización de los procesos. A pesar de su agilidad y creatividad, la falta de recursos puede dificultar la implementación de procesos estructurados que aseguren la eficiencia y la escalabilidad de la innovación y la independencia de los esfuerzos del emprendedor o propietario. Enfrentan el desafío de cómo formalizar sin perder la esencia de su dinamismo e innovación espontánea.

Cada tamaño de empresa presenta desafíos y fortalezas únicos en su enfoque hacia la innovación. Mientras las grandes empresas necesitan encontrar formas de agilizar su visión estratégica y respuesta competitiva, las medianas deben balancear crecimiento con agilidad, y las pequeñas empresas deben enfocarse en estructurar sus procesos de innovación para sostener el crecimiento. Identificar y abordar estos desafíos específicos es crucial para fomentar un ecosistema de innovación sostenible y eficaz en empresas de todos los tamaños.



## HALLAZGOS RELEVANTES

El análisis “cruzado” de diferentes dimensiones del Innovation Scorecard permite descubrir oportunidades y desafíos únicos en el ecosistema de innovación regional. A continuación, se examinan combinaciones de dimensiones con el objetivo de encontrar patrones y tendencias no evidenciados anteriormente, ofreciendo así una comprensión más rica de cómo las empresas latinoamericanas pueden mejorar su desempeño en innovación y, por ende, su competitividad en el escenario global.

### 1. Matriz STRATEX: Estrategia de Innovación vs Capacidad de Ejecución

La Matriz STRATEX, cuyo nombre se basa en los conceptos de **STR**ategy y **EX**ecution, fue diseñada por Transforme para entender el Coeficiente de Innovación del Innovation Scorecard desde una perspectiva práctica y orientada a definir la Hoja de Ruta para que las empresas y organizaciones puedan acelerar su adopción de la innovación como parte de su ADN.

La Matriz STRATEX se construye a partir del resultado del Innovation Scorecard de Transforme, combinando las seis dimensiones del instrumento en dos ejes:

- **Eje X:** Visión Estratégica para Innovar. Promedio del Coeficiente de Innovación en las dimensiones de Visión Estratégica y Presión Competitiva
- **Eje Y:** Capacidad de Ejecución: Promedio del Coeficiente de Innovación de las dimensiones de Procesos, Perfil humano, Cultura y Gobernanza

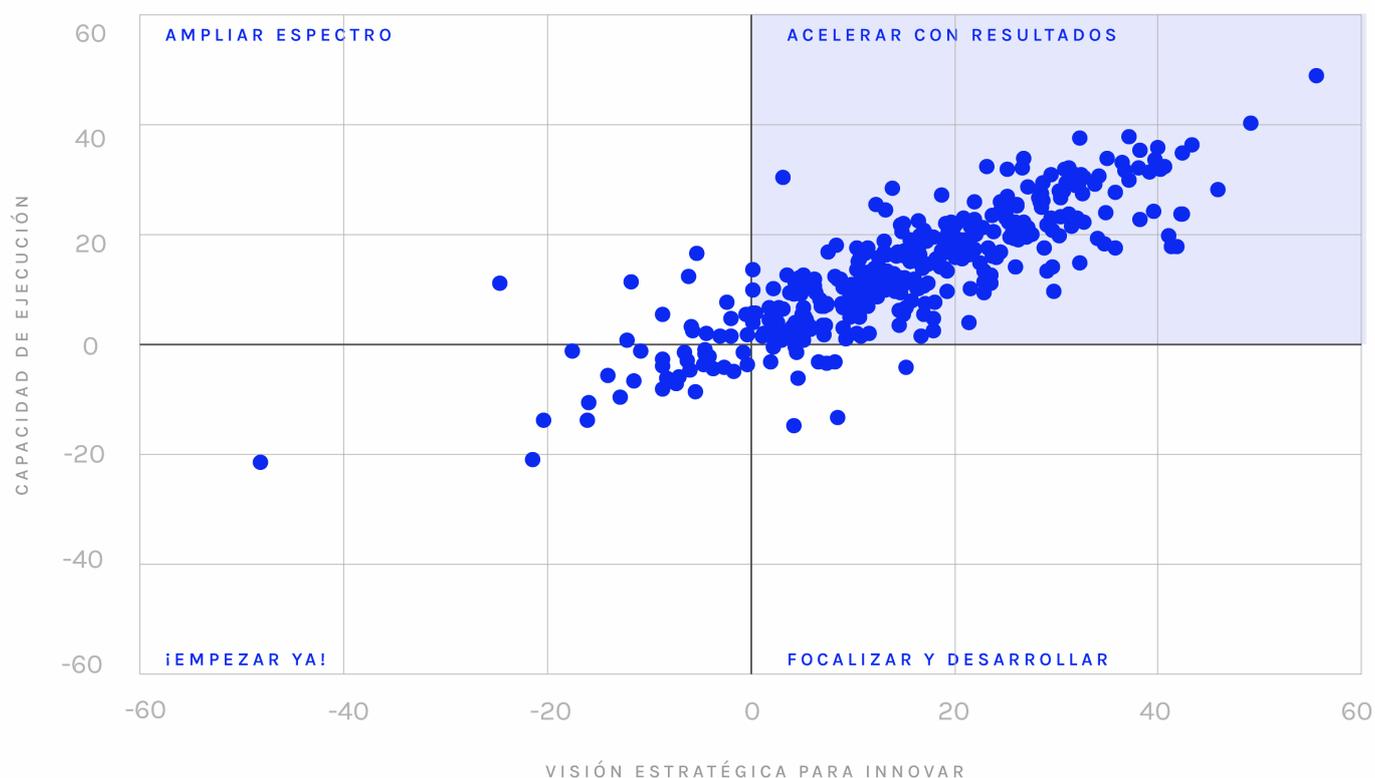


Gráfico N°10: La Matriz STRATEX

Esta combinación de dimensiones del Innovation Scorecard compara entonces la percepción de los colaboradores respecto de dos componentes clave de la gestión de la innovación: la visión y estrategia de innovación, y la capacidad para ejecutarla, generando así cuatro “cuadrantes” en los cuales se posicionan las empresas de acuerdo a su Coeficiente de Innovación:

- Cuadrante **¡Empezar ya!** (Inferior Izquierdo): Estas empresas no tienen una visión y ambición estratégica de la innovación desarrollada, y tampoco poseen un nivel suficiente de capacidades para innovar.
- Cuadrante de **Focalizar y desarrollar** (Inferior Derecho): Estas empresas tienen una visión y ambición estratégica de la innovación bastante desarrollada, pero no poseen un nivel de capacidades de ejecución para implementarla
- Cuadrante de **Ampliar espectro** (Superior Izquierdo): Las empresas ubicadas en este cuadrante tiene una visión más estrecha, pero en ella demuestran una alta capacidad para ejecutarla.
- Cuadrante de **Acelerar con resultados** (Superior Derecho): Estas empresas ya han alcanzado suficiente madurez para poder empezar a acelerar sus procesos y conseguir resultados. El resultado presenta una fuerte concentración de las empresas en el cuadrante superior derecho (sobre 85%), en el cuadrante superior derecho “Acelerar con Resultados”. La mayoría de estas organizaciones no sólo tienen una visión clara y ambiciosa sobre la innovación, sino que también poseen muchas de las capacidades necesarias para hacer realidad esa visión. La tendencia positiva observada en América Latina en esta materia da una idea clara de que las empresas y organizaciones de la región no sólo están adoptando la idea de innovar, sino que también la están poniendo en práctica y avanzando en aumentar el impacto y los resultados de la innovación que realizan.

La matriz STRATEX permite realizar un análisis de las estrategias recomendadas para que las empresas puedan avanzar en su perfil de madurez para innovar.

## Estrategias recomendadas

- Posición inicial **“¡Empezar Ya!”**. Esta posición es la de la empresa que aún no tiene clara su estrategia ni ha desarrollado capacidades. La estrategia recomendada es primero fortalecer capacidades sin ampliar el espectro estratégico, es decir, hacerse más fuertes en innovación en un solo ámbito en el cual decidan hacerlo o ya presentan algunas iniciativas innovadoras (productos, procesos, experiencia de clientes, modelos de negocio) para avanzar hacia arriba al cuadrante “Ampliar Espectro” y luego migrar de allí a la derecha, ampliar los tipos y ámbitos de innovación apalancando la fortaleza desarrollada en un solo ámbito inicial.
- Posición inicial: **“Focalizar y desarrollar”**. Esta posición es la de la empresa que “mucho abarca y poco aprieta”, como diría un antiguo refrán. La estrategia recomendada es primero reducir el alcance, no intentar innovar en todo y dejar algunos aspectos de la ambición manifestada, para

luego elegir un ámbito más reducido y fortalecerse en ello (migrar hacia la izquierda y arriba en el gráfico) desarrollando esas capacidades más específicas.

- Posición inicial: **“Ampliar Espectro”**. Esta posición es la de las organizaciones que ya están innovando con muchas capacidades en un ámbito reducido. La estrategia recomendada es diversificar y profundizar su visión estratégica, expandiendo su enfoque para abarcar nuevas oportunidades.
- Posición inicial: **“Acelerar con Resultados”**. Las empresas en este cuadrante tienen un concepto amplio y diversificado de la innovación, y poseen capacidades adecuadas en todos los ámbitos. La estrategia recomendada es moverse por la diagonal del cuadrante hacia arriba y la derecha (ampliando aún más el alcance y profundizando las capacidades) optimizando y escalando sus procesos de innovación para maximizar el impacto y la rentabilidad.

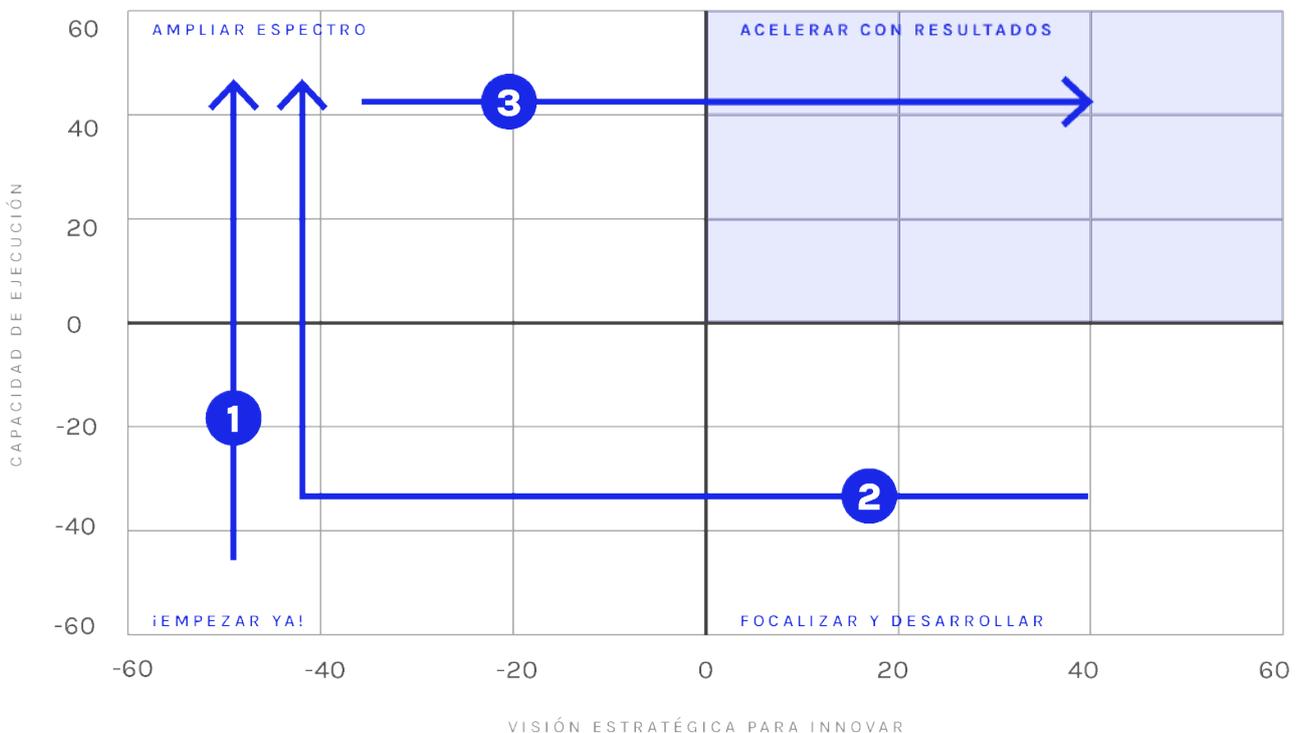


Gráfico N°11: Estrategias recomendadas

## 2. Matriz de talentos y desafíos

La Matriz de talentos y desafíos es un instrumento analítico diseñado para evaluar cómo las empresas con distintos niveles de talento humano innovador enfrentan la presión competitiva a través de la innovación. Esta matriz emerge de la comparación de

percepciones de los colaboradores a través del Innovation Scorecard revela las brechas entre los desafíos que enfrentan las empresas y la forma en que éstas aprovechan su talento disponible para responder con innovación.

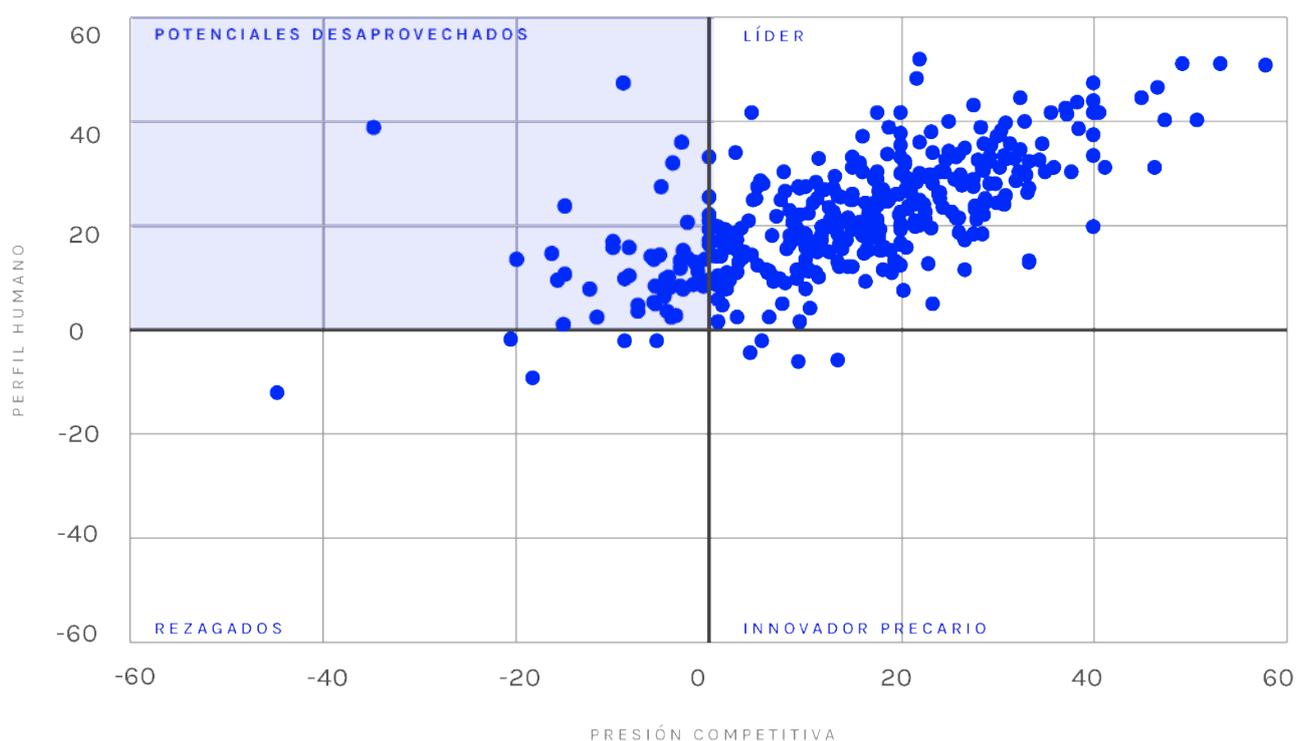


Gráfico N°12: Matriz de talento y desafíos

La matriz define dos ejes a partir de los resultados del Innovation Scorecard: Presión Competitiva para Innovar y Perfil Humano, resultando en cuatro cuadrantes dependiendo de la posición de las empresas en ambos ejes:

- Cuadrante **Rezagados** (Inferior Izquierdo): Organizaciones con un bajo coeficiente de perfil humano innovador que no responden a la presión competitiva con innovación.
- Cuadrante de **Innovador precario** (Inferior Derecho): Empresas con un perfil humano innovador insuficiente o no desarrollado que, sin embargo, intentan responder a la presión competitiva con innovación y diferenciación.
- Cuadrante de **Potenciales desaprovechados** (Superior Izquierdo): Aquellas empresas con un perfil humano alto pero que no están utilizando este potencial para enfrentar la presión competitiva a través de la innovación. Esencialmente,

tienen las capacidades pero carecen de la orientación estratégica para actuar.

- Cuadrante de **Líder** (Superior Derecho): Empresas que tienen el perfil humano apropiado y están utilizando activamente este talento para innovar y responder a la presión competitiva, demostrando una madurez y enfoque estratégico en su ejecución.

Resulta relevante destacar que el **84,0%** de las empresas de la muestra se perciben en el cuadrante “Transformadores Estratégicos”. Esta cifra no es solo un número; es un reflejo potente de cómo el talento innovador dentro de estas empresas se ve a sí mismo en la vanguardia de la innovación y respondiendo con innovación a la presión competitiva.

Por otro lado, un aspecto que merece especial atención es que el **13,3%** de las empresas se perciben en el cuadrante de ‘Potenciales Desaprovechados’. Este grupo cree tener muchas habilidades y talento para innovar, pero ve que su empresa no responde con

innovación a la presión competitiva. Esto representa un serio riesgo de perder ese talento y generar un ambiente de frustración entre los colaboradores de alto perfil. Se puede inferir que estos colaboradores, al no ver un camino claro para aplicar y desarrollar sus capacidades dentro de sus empresas actuales,

puedan buscar oportunidades más gratificantes en otro lugar.

A continuación, la gráfica N°X presenta las estrategias a seguir y las no recomendadas según la posición en la que se encuentran las empresas dentro de la matriz.

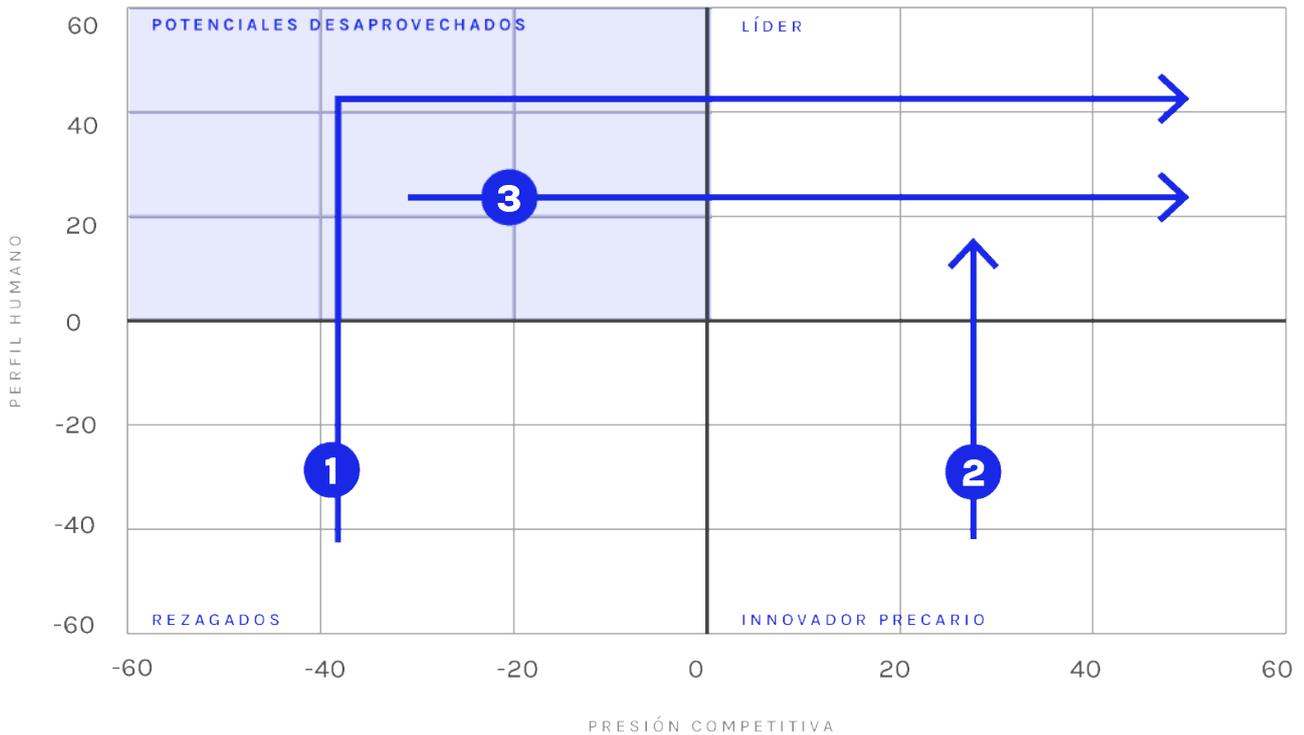


Gráfico N°13: Estrategias recomendadas

### Estrategias Recomendadas

- Las empresas que se encuentran en el cuadrante “**Buscando Dirección**”(1), deben contratar inicialmente algunos talentos para empezar a responder con innovación y luego ampliar esa capacidad de respuesta.
- Las empresas en el cuadrante “**Innovador precario**”, deben concentrarse en formar y potenciar equipos humanos más innovadores, incorporando nuevos talentos a la empresa que permitan implementar la estrategia deseada. No contar con los equipos adecuados para innovar puede implicar el fracaso de la estrategia, posiblemente cayendo a estrategias clásicas de reducción de costos.
- Las empresas en el cuadrante de “**Potenciales Desaprovechados**” tienen equipos altamente innovadores y motivados, pero no encuentran apoyo estratégico para cambiar el status quo e introducir innovaciones como respuesta a la presión competitiva. Si no se cambia la estrategia y la cultura imperante, estos equipos podrían frustrarse y abandonar la empresa.
- Las empresas ubicadas en el cuadrante de “**Transformadores Estratégicos**” responden a la presión estratégica con innovación, y cuentan con talentos apropiados para ello. Estas organizaciones deben buscar continuamente nuevas oportunidades para innovar, evitando la complacencia y manteniendo el dinamismo en su enfoque estratégico.

### 3. Comparación entre percepciones de las empresas y capacidades de los países

El Innovation Scorecard de Transforme es un instrumento de percepción, mientras el GII (Global Innovation Index) de la OMPI es un estudio de capacidades objetivas de los países. Resulta muy interesante entonces comparar la percepción de los colaboradores en las empresas con el ranking GII de su país.

#### Presión competitiva para innovar versus Sofisticación de mercado

Una dimensión clave del Innovation Scorecard es la forma en que las empresas responden a la presión competitiva: una baja puntuación implica que no responden con mucha diferenciación o innovación, sino con reducción de costos y búsqueda de eficiencias; y por otro lado, el Global Innovation Index mide un factor relevante de los países: la sofisticación del

mercado. En este ranking, una buena posición del país implica que el mercado funciona bien, es competitivo, existe regulación adecuada y hay múltiples actores.

La comparación entre ambos resultados permite entender algunos aspectos relevantes del perfil de madurez de la innovación en el país y en las empresas allí.

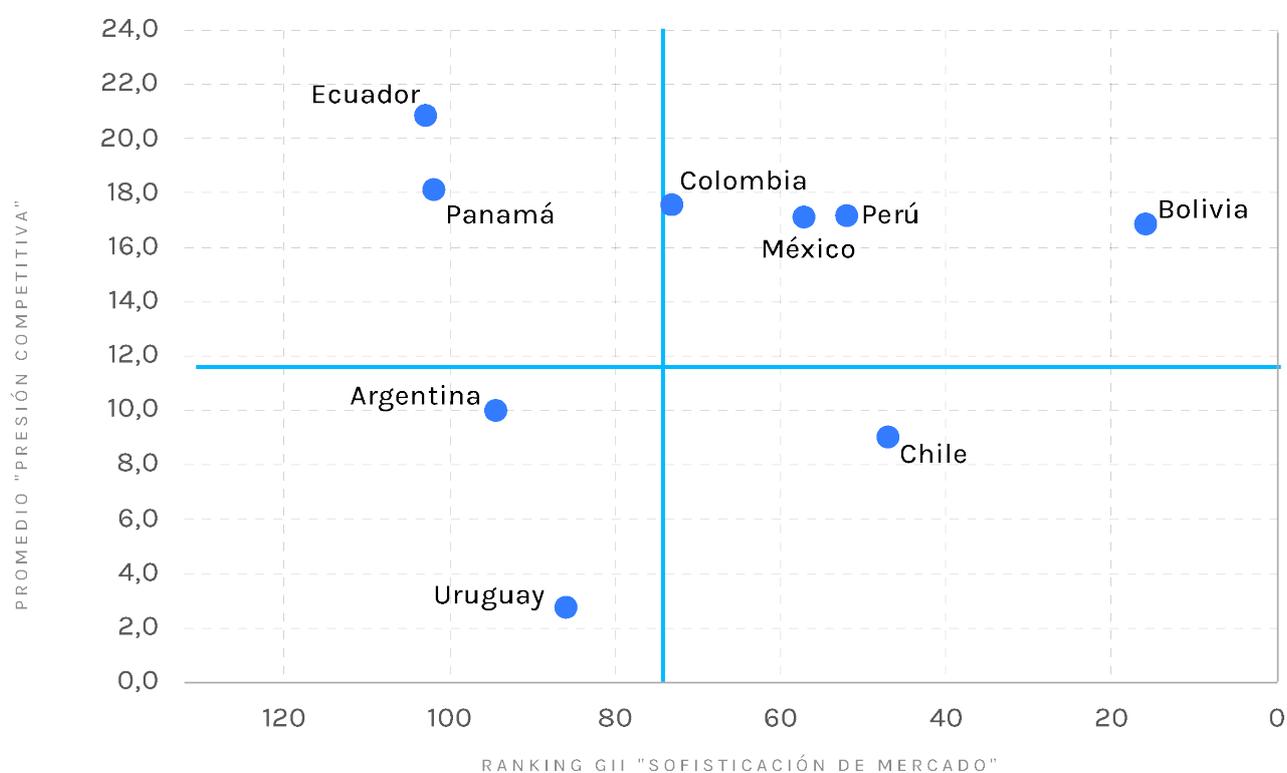


Gráfico N°14: "Presión competitiva" vs Sofisticación de mercado

- **Argentina y Uruguay:** las empresas de estos países utilizan muy poco la innovación y diferenciación para responder a la presión competitiva en sus mercados, y al mismo tiempo, sus mercados nacionales muestran una baja sofisticación, son altamente regulados, y proliferan los monopolios estatales o privados. Además de enfrentar limitaciones en su entorno competitivo, las empresas evaluadas en el Innovation Scorecard perciben que no tienen la complejidad y madurez empresarial necesarias para impulsar la innovación de manera efectiva en su contexto de negocios.
- **Chile:** Los colaboradores de las empresas chilenas tienen una baja percepción de madurez para innovar en sus empresas, aunque su contexto institucional y sofisticación del mercado es bastante bueno. Esto quiere decir que, la percepción dentro de las empresas es que no innovan, a pesar que el mercado los empuja a ello. Aparentemente, prima el conservadurismo empresarial y la aversión al riesgo, a pesar de los esfuerzos del gobierno y las políticas públicas que han creado entornos de mercado más sofisticados.
- **Ecuador, Panamá y Colombia:** En este cuadrante, se ubican empresas de tres países cuyos colaboradores perciben una fortaleza en las capacidades para innovar frente a la presión competitiva, pero los mercados en que se mueven carecen de sofisticación. La experiencia de Transforme en estos países es que existen empresas muy innovadoras pero fuertemente influidas por la demanda externa, es decir, un número relevante de las empresas se autoevalúa como innovadora

pero debido a que atienden mercados de exportación que son mucho más exigentes y sofisticados que el mercado interno.

- **México, Perú y Bolivia:** Los países en este cuadrante tienen empresas cuyos colaboradores perciben un alto nivel de madurez, y a la vez, el entorno competitivo local es calificado como sofisticado. En este caso, muchas de las empresas locales de la muestra Innovation Scorecard enfrentan también mercados externos más sofisticados, y la intensidad de la presión competitiva local hace que estas empresas innoven bastante (principalmente en búsqueda de eficiencia y bajos costos) para enfrentar la presión interna y externa.

Este análisis recalca cómo la percepción de los colaboradores de las empresas sobre su capacidad de innovar en respuesta a la competencia se relaciona con la realidad de sus mercados objetivo y prácticas empresariales, según el GII. Mientras Bolivia destaca por su coherencia entre percepción y capacidad de mercado, Panamá y Chile muestran desajustes que ofrecen lecciones valiosas. En Panamá, la brecha sugiere una necesidad de mejorar las estructuras de soporte a la innovación, mientras que, en Chile, el desafío radica en impulsar una mayor utilización de la innovación frente a la competencia. Para todos los países, el objetivo es alinear más estrechamente estas percepciones con sus capacidades reales, optimizando así su potencial de innovación en el competitivo escenario global.





## Visión estratégica para innovar vs Instituciones

La “Visión Estratégica para Innovar” en las empresas latinoamericanas del Innovation Scorecard mide la percepción de los colaboradores de la presencia e importancia de la innovación en la estrategia y cultura de cada empresa, mientras que la dimensión

“Instituciones” del Global Innovation Index evalúa el nivel de madurez de la institucionalidad nacional para innovar, destacando la necesidad de un marco robusto que incluya estabilidad política y protección de propiedad intelectual

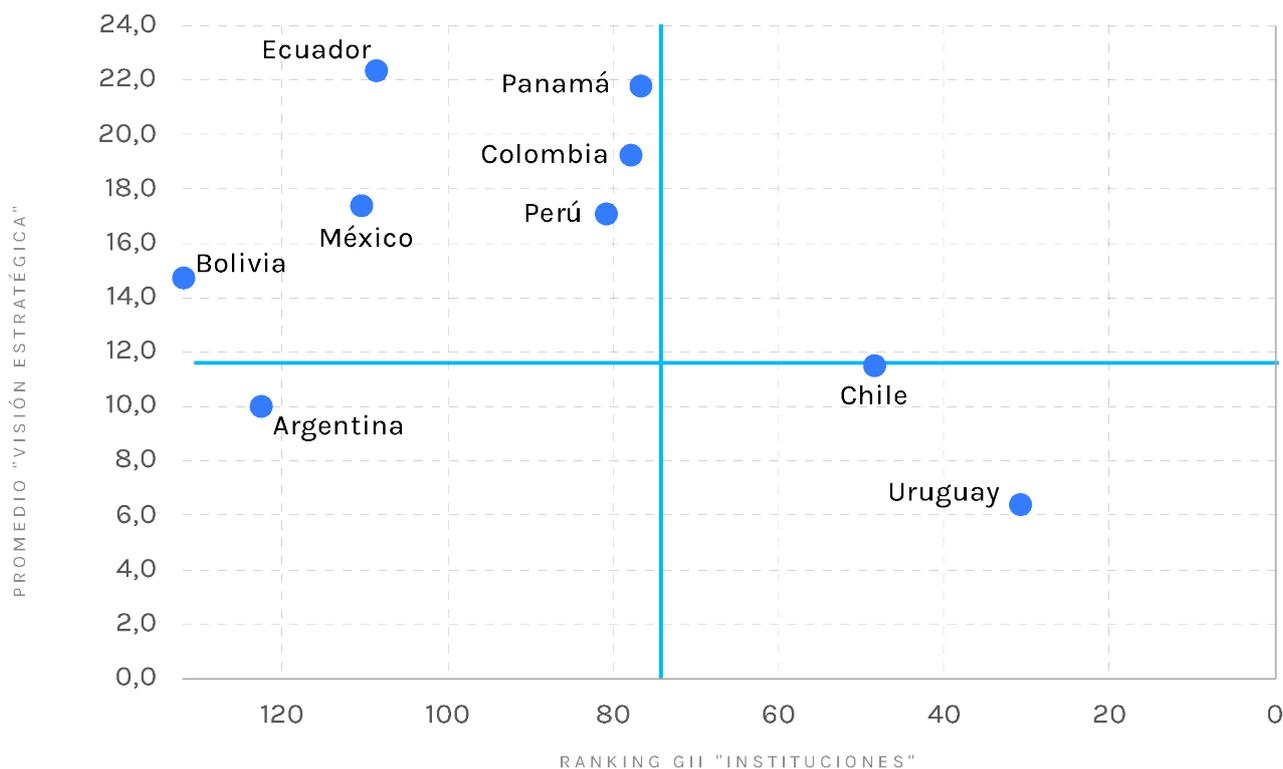


Gráfico N°15: “Visión estratégica” vs Instituciones

- **Argentina:** Nuevamente, un país cuyas instituciones no están al nivel necesario y los colaboradores de las empresas tampoco perciben que éstas tengan a la innovación como dimensión crítica de su visión estratégica. Las empresas argentinas en las últimas décadas han estado luchando contra un estancamiento y una asfixia regulatoria que justamente apunta en el sentido contrario a lo que se requiere para innovar, y las empresas tampoco han desarrollado las capacidades necesarias.
- **Bolivia, Ecuador, México, Panamá, Colombia y Perú:** Un grupo de países en que falta institucionalidad o ésta es muy débil, y sin embargo las empresas se perciben a sí mismas como innovadoras y han introducido la innovación como parte de su visión estratégica. Es decir, son empresas que innovan a pesar de la falta de soporte institucional. Ecuador presenta la mayor brecha entre los dos indicadores, con el Coeficiente de Innovación

más alto de toda la muestra en "Visión Estratégica para Innovar" (22,4) pero una posición baja en "Instituciones" en el GII (109). Esta situación refleja un entusiasmo y compromiso significativos con la innovación a nivel organizacional que no encuentra el soporte necesario en el entorno institucional, lo que podría limitar la capacidad de las empresas ecuatorianas para materializar su visión innovadora a mediano plazo.

- **Chile y Uruguay:** Dos países que presentan la característica común de tener institucionalidad para innovar bastante desarrollada, pero empresas que se perciben débiles en el tema de la innovación y sólo en casos específicos se incorpora la innovación como una dimensión estratégica en la visión de la compañía. Chile aparece como el país mejor posicionado para que sus empresas “den el salto” hacia niveles de innovación estratégica mucho mayores, ya que el cambio requerido es a nivel de empresas y no de institucionalidad país.

## Cultura interna y Perfil humano para innovar vs Capital humano e investigación

Las dimensiones “Cultura Interna” y el “Perfil Humano” del Innovation Scorecard, que reflejan la percepción de los colaboradores respecto del ambiente organizacional y la calidad del talento disponible para innovar, se compara con la dimensión de “Capital Humano e Investigación” del Global Innovation Index, que evalúa la capacidad de los países en

educación, ciencia y producción de conocimiento. Una alineación entre una cultura y talento internos fuertes con un robusto capital humano e investigación a nivel país potencia la innovación, creando un entorno que atrae y desarrolla talento, y fomenta la investigación, clave para el avance innovador sostenible.

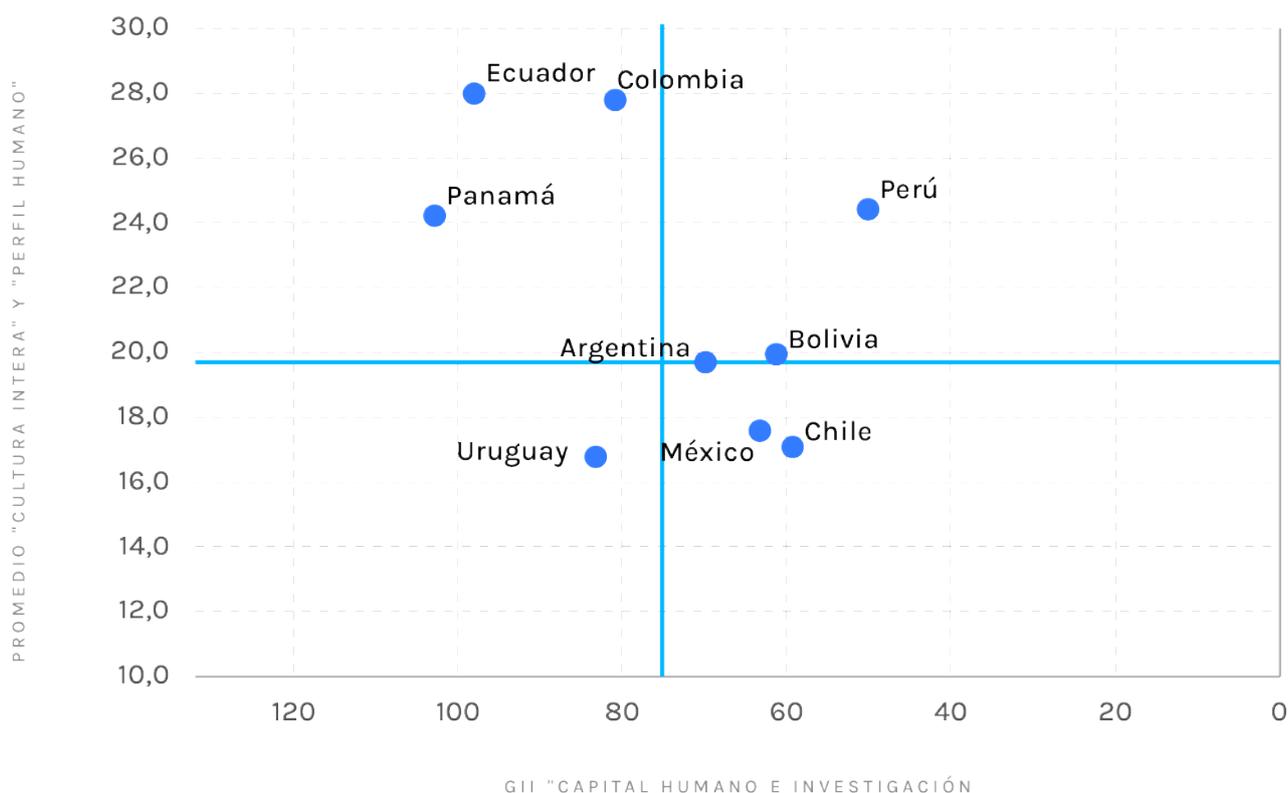
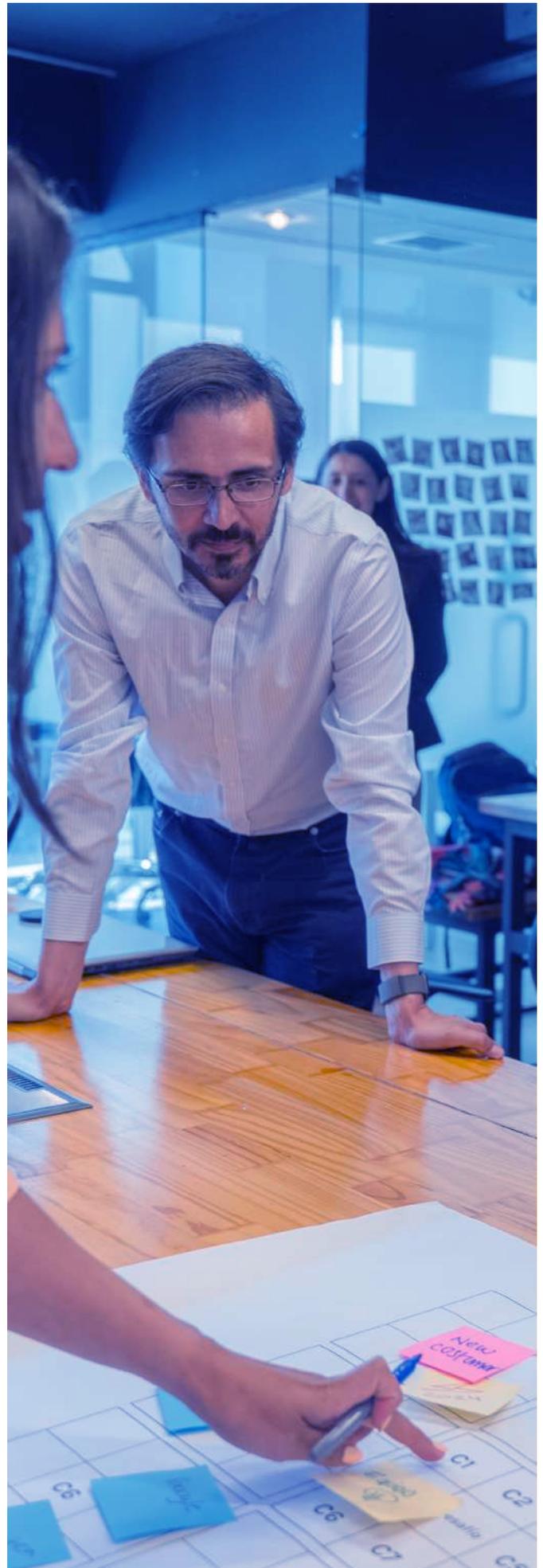


Gráfico N°16: “Cultura interna” y “Perfil humano” vs Ranking GII “Capital humano e investigación”

- Uruguay:** Las empresas de este país creen poseer pocos talentos disponibles para innovar, y al mismo tiempo, la capacidad real a nivel país en términos de educación, inversión en I+D y producción de conocimiento es también baja. Opciones para las empresas uruguayas que deseen innovar es “importar” talento innovador desde Brasil, mientras se enfrenta a mediano plazo el desafío de elevar la capacidad en capital humano e investigación.
- Ecuador, Colombia y Panamá:** Las empresas de estos tres países, a pesar de estar ubicadas en países con una baja posición en el ranking de Global Innovation Index en su dimensión de capital humano e investigación, tienen una percepción de sus colaboradores de contar con una cultura interna propensa a la innovación y suficiente talento disponible. Esta brecha de disponibilidad de talento desarrollado localmente ha sido suplida en muchos casos con colaboradores altamente calificados que han estudiado sus postgrados en innovación en Estados Unidos, país que históricamente ha suplido de talento de alto nivel a empresas en estos tres países. La experiencia de Transforme con empresas en estos tres países corrobora esta afirmación. Este contraste indica además que los países necesitan mejorar en educación, formación y producción de conocimiento para superar esta brecha.
- Chile, Argentina, México y Bolivia:** Las empresas de estos tres países tienen un buen ranking de capacidades en capital humano e investigación según el Global Innovation Index, pero sus colaboradores perciben que las empresas en que

trabajan en esos países cuentan con un nivel relativamente bajo de talentos entre ellos y la cultura interna no los acompaña. Esta brecha puede ser resuelta a nivel del propio país, que cuenta con la institucionalidad de educación superior adecuada para proveer esos profesionales.

- **Perú:** El único país que cuenta con un buen nivel en el ranking de capital humano e investigación según el Global Innovation Index, y los colaboradores en las empresas del Innovation Scorecard a su vez dicen contar con un alto nivel de cultura y talento para innovar. Esto son buenas noticias para Perú, país que tiene una tradición académica importante, y empresas innovadoras que además han enfrentado tradicionalmente mercados externos sofisticados. Esta coherencia sugiere que las percepciones internas de las empresas peruanas sobre su entorno y talento son respaldadas por un sólido desarrollo y atracción de talento a nivel nacional, así como por la inversión en I+D.



A woman with dark hair is smiling as she works at a wooden desk. She is wearing a light-colored short-sleeved shirt and a gold watch. Her hands are on a laptop keyboard, and she is also writing in a notebook with a pen. The scene is lit with a soft, blue-toned light, creating a professional and focused atmosphere. In the background, a smartphone is visible on the desk.

# IMPACTO DE PROGRAMAS DE INSTALACIÓN DE CAPACIDADES PARA INNOVAR

Transforme, consultora especializada en instalar capacidades de innovación en empresas latinoamericanas, evalúa el impacto de sus programas a través del mismo instrumento de diagnóstico Innovation Scorecard utilizado como base de este estudio, aplicado al inicio y al final de un año de intervención en las empresas clientes de la firma. Este apartado se centra en los casos de tres empresas que han experimentado esta transformación, permitiendo medir el progreso y entender los desafíos y oportunidades en su camino hacia la innovación.

Un programa anual de instalación de capacidades para innovar de Transforme contempla, entre otras, las siguientes actividades:

- **Diagnóstico Inicial:** Evaluación de la percepción y capacidades de innovación existentes.
- **Talleres de Sensibilización:** Educación de la plana ejecutiva sobre la importancia de la innovación.
- **Estrategia de Innovación:** Desarrollo de una estrategia alineada con los objetivos del negocio.
- **Gobernanza de Innovación:** Establecimiento de estructuras y métricas para gestionar la innovación.
- **Focos de Innovación:** Definición de áreas prioritarias para la innovación.
- **Desafíos de Innovación:** Lanzamiento de iniciativas para estimular la innovación en la organización.
- **Procesos para gestionar la innovación**
- **Transformación Cultural:** Implementación de programas para fomentar una cultura de innovación.
- **Plataformas de Gestión:** Adopción de herramientas tecnológicas para soportar los esfuerzos de innovación.

**A continuación, se analizan los casos de tres empresas**



## CASO 1

### Perfil de la Empresa

Importante empresa de Tecnologías de Información (TI) con presencia en América Latina y más de 20.000 colaboradores.

### El programa

El programa de instalación de capacidades para innovar de esta empresa fue dividido en un programa de innovación operacional (con enfoque bottom-up) y un programa de innovación disruptiva (para la plana ejecutiva) con foco en la búsqueda de nuevas propuestas de valor.

Previo al inicio del programa se aplicó la herramienta Innovation Scorecard logrando un Coeficiente de innovación promedio de 3,5 puntos en la escala -60 a +60, un perfil levemente Innovador.

El programa de innovación operacional incluyó la realización de 3 Innovation Days, espacios de charlas y talleres dedicados a sensibilizar sobre la importancia de la innovación. En cada uno de ellos se invitó también a potenciales clientes de la compañía. Luego, se realizó un total de 4 desafíos de innovación, incluyendo uno de innovación abierta, a lo largo del año. Estos desafíos aplicaron la metodología clásica de “needfinding”, ideación, pitch e incubación de 3 o 4 proyectos por desafío.

Además, en forma paralela se desarrolló un track de transformación cultural, que incluyó actividades denominadas “Innovatalks”, espacios donde expertos externos hablan a los colaboradores de la empresa sobre temáticas de interés para la compañía. Este track no incluyó formación de un grupo de embajadores o gestores, habituales en este tipo de programas.

Por otro lado, el programa de innovación disruptiva incluyó exploración de tendencias de TI y un desafío con incubación de proyectos destacados.

### Resultados generales y por dimensiones:

El Coeficiente de Innovación general aumentó en 6 puntos (desde 3,5 a 9,5). La desviación estándar se redujo en 2,5 puntos (desde 29,3 a 26,8)

	Primera aplicación	Segunda aplicación	Diferencia
Presión competitiva	1,5	11,1	(+) 9,6
Visión estratégica	2,3	14,7	(+) 12,4
Estructura y gobernanza	-0,5	6,7	(+) 7,2
Cultura interna	7,5	8,3	(+) 0,8
Perfil humano	5,6	7,9	(+) 2,3
Procesos internos	4,9	8,2	(+) 3,3

### Análisis de impacto:

Se puede observar una mejora significativa del Coeficiente de Innovación en las dimensiones “Visión Estratégica” y “Presión Competitiva”, lo cual se puede atribuir al enfoque dual del programa de innovación de la empresa, que combinó innovación operacional (bottom-up) y disruptiva (para ejecutivos), impulsando la exploración de nuevas propuestas de valor y sensibilizando sobre la importancia de la innovación a través de Innovation Days y desafíos de innovación.

Por otra parte, la dimensión de “Cultura Interna” obtuvo solo un leve aumento (+0,8 puntos), lo cual podría reflejar los desafíos inherentes a cambiar percepciones y comportamientos arraigados a nivel organizacional. La empresa es conocida por su cultura conservadora y aversa al riesgo. A pesar de los esfuerzos para sensibilizar sobre la innovación a todos los colaboradores, implementando programas como los Innovatalks y similares, el cambio en la cultura interna requiere tiempo y esfuerzos sostenidos. Esto destaca la importancia de seguir impulsando iniciativas que no solo promuevan la innovación desde arriba hacia abajo y viceversa, sino que también integren la innovación como un valor fundamental en todos los niveles de la empresa.

## CASO 2

### Perfil de la Empresa

Prominente firma de servicios financieros a nivel global, en Latinoamérica brinda servicios de inversión y planificación, con más de 15.000 colaboradores.

### El programa

El programa consistió en la instalación completa de una oficina de gestión de la innovación (IMO: Innovation Management Office, por sus siglas en inglés), implementando las cuatro dimensiones de la metodología Transforme: Estrategia y gobernanza, transformación cultural, gestión y procesos.

Inició con la aplicación del diagnóstico Innovation Scorecard (Innovation Scorecard) obteniendo un Coeficiente de innovación inicial muy alto de 19,3 puntos. Luego, se realizaron talleres ejecutivos para definir focos estratégicos y diseñar una Ruta de Innovación. La fase de gobernanza incluyó la estructuración organizacional y la definición de roles, mientras que la transformación cultural se impulsó identificando talentos y a través de capacitaciones para Embajadores de Innovación. Se implementó la plataforma Wazoku de Transforme para gestionar el procesamiento de los desafíos, ideas y proyectos, y se lanzaron 4 desafíos en modalidad “concurso de ideas” y una hackaton, para luego incubar más de 12 proyectos, culminando con la evaluación y selección de proyectos para aceleración.

### Resultados generales y por pilares:

El indicador Coeficiente de Innovación general aumentó en 5,5 puntos (desde 19,3 a 24,8), y la desviación estándar se redujo en 0,2 puntos (desde 28,3 a 28,1)

	Primera aplicación	Segunda aplicación	Diferencia
<b>Presión competitiva</b>	21,4	25,7	<b>(+) 4,3</b>
<b>Visión estratégica</b>	20,8	25,6	<b>(+) 4,8</b>
<b>Estructura y gobernanza</b>	14,5	20,4	<b>(+) 5,9</b>
<b>Cultura interna</b>	21,3	26,8	<b>(+) 5,5</b>
<b>Perfil humano</b>	21,7	26,7	<b>(+) 5,0</b>
<b>Procesos internos</b>	15,8	23,8	<b>(+) 8,0</b>

### Análisis de impacto:

El notable aumento en “Procesos Internos” (+8,0 puntos) en la empresa refleja el éxito en el establecimiento de procesos internos dedicados para sistematizar la innovación. Este resultado se debe en gran parte a la implementación exitosa de una metodología estructurada para el diseño y ejecución de desafíos de innovación y la incubación de proyectos resultantes, que ha proporcionado una sistemática formal para la innovación dentro de la empresa. Aunque los incrementos en “Presión Competitiva” y “Visión Estratégica” fueron menos pronunciados, el crecimiento en estas áreas también señala mejoras significativas en la forma en que la empresa se posiciona frente a sus competidores y en la integración de la innovación con su visión de futuro. La combinación de actividades prácticas de innovación con la definición de procesos internos para gestionarlas ha fomentado un entorno donde la innovación puede prosperar de manera organizada y sostenible.

## CASO 3

### Perfil de la Empresa

Destacado grupo industrial en el sector papelerero e industrial, conformado por 7 empresas, reconocido por su compromiso con la innovación y sostenibilidad. Con un equipo de más de 850 colaboradores, se enfoca en ofrecer soluciones de alta calidad, impulsando el desarrollo sostenible y la eficiencia en sus operaciones.

### El programa

El programa realizado con el grupo industrial consistió en la creación de una Oficina de Gestión de la Innovación (IMO: Innovation Management Office, por sus siglas en inglés), comenzando con la aplicación del diagnóstico Innovation Scorecard (Innovation Scorecard), el cual arrojó un Coeficiente de Innovación inicial de 19,2. Este proceso incluyó entrevistas estructuradas con la gerencia de cada empresa del grupo, y la definición de estrategias claras, seguido del establecimiento de una estructura de gobernanza que delineó roles, responsabilidades y métricas específicas. Paralelamente, se puso en marcha un programa de transformación cultural, destacando la formación de un grupo de “embajadores” o gestores de innovación, con el fin de fomentar una mentalidad innovadora en toda la organización. Además, se implementó una plataforma tecnológica WAZOKU para gestionar eficientemente los procesos de innovación, facilitando la realización de desafíos de innovación y la incubación de proyectos prometedoros.

### Resultados generales y por pilares:

El Coeficiente de Innovación general aumentó en 2 puntos (desde 19,2 a 21,2)

La desviación estándar aumentó en 1,3 puntos (desde 30,8 a 32,1)

	Primera aplicación	Segunda aplicación	Diferencia
Presión competitiva	21	22,5	(+) 1,5
Visión estratégica	18,2	20,6	(+) 2,4
Estructura y gobernanza	15,4	18,5	(+) 3,1
Cultura interna	25	25,2	(+) 0,2
Perfil humano	27,2	26,2	(-) 1,0
Procesos internos	8,3	13,9	(+) 5,6

### Análisis de Impacto:

El programa implementado en el grupo, enfocado en la instalación de una Oficina de Gestión de la Innovación (IMO), ha demostrado un impacto significativo en la mejora de “Procesos Internos” (+5,6), evidenciando una mayor eficiencia y estructuración en la gestión de la innovación dentro del grupo. Esta mejora sugiere un éxito en la creación de sistemas claros y eficaces para la incubación de ideas y el desarrollo de proyectos innovadores, respaldado por la definición precisa de gobernanza, roles, responsabilidades y métricas. Sin embargo, el descenso en “Perfil Humano” (-1,0) plantea desafíos, posiblemente indicando la necesidad de mejorar las actividades de transformación cultural realizadas durante el año, para mejorar la participación y motivación del personal en iniciativas de innovación. Este contraste subraya la importancia de equilibrar la estructura y los sistemas con el empoderamiento y la implicación del equipo, señalando la necesidad de estrategias que fortalezcan el compromiso y las capacidades innovadoras a nivel individual.

Los programas de instalación de capacidades para innovar han tenido un impacto positivo significativo en las empresas analizadas, evidenciando el valor crucial de adoptar una estrategia y procesos de innovación bien articulada y gestionada. A través de la implementación de Oficinas de Gestión de la Innovación bajo el enfoque IMO: Innovation Management Office de Transforme (oficina de gestión de innovación), la aplicación de diagnósticos basados en nuestro instrumento Innovation Scorecard, y la creación de estrategias y estructuras de gobernanza claramente definidas, estas empresas han logrado mejorar sustancialmente sus procesos internos para fomentar la innovación y así mejorar la conversión de ideas a proyectos implementados.

La formación de grupos de “embajadores” o gestores de innovación y la adopción de plataformas tecnológicas para gestionar la innovación han facilitado aún más este proceso, permitiendo una transformación cultural interna hacia un ambiente más propenso a la innovación. Aunque el desafío en el “Perfil Humano” refleja áreas de oportunidad para el desarrollo del talento, el enfoque integral y el compromiso con la innovación han reforzado la capacidad de las empresas para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

Para las empresas interesadas en fomentar la innovación, el estudio destaca varios aprendizajes clave que pueden guiar sus esfuerzos:

- **Alineación estratégica:** Es fundamental que la innovación se integre como parte central de la visión y estrategia empresarial. Esto implica no solo identificar áreas de oportunidad para la innovación, sino también asegurar que las iniciativas de innovación estén alineadas con los objetivos y metas globales de la empresa.
- **Gobernanza efectiva:** La creación de una estructura de gobernanza clara, con roles, responsabilidades y métricas bien definidas, es crucial para el éxito de los programas de innovación. Esto incluye establecer procesos claros para la evaluación, selección e incubación de proyectos de innovación, así como mecanismos para monitorear y ajustar la estrategia de innovación según sea necesario.

- **Compromiso cultural:** La innovación debe ser parte de la cultura corporativa, con un compromiso a todos los niveles de la organización. La formación de grupos de embajadores de innovación y la realización de programas de transformación cultural pueden ayudar a fomentar un entorno que valore y promueva la innovación. Además, reconocer y recompensar los esfuerzos y éxitos en innovación puede motivar la participación y el compromiso con la innovación en toda la empresa.
- **Adopción de tecnología:** La implementación de plataformas tecnológicas que faciliten la gestión de la innovación puede proporcionar las herramientas necesarias para capturar ideas, gestionar el flujo de proyectos de innovación y medir el impacto de estas iniciativas.
- **Desarrollo de talento:** Es importante abordar los desafíos en el “Perfil Humano” identificando y desarrollando habilidades de innovación dentro de la organización. Esto puede incluir capacitaciones específicas, así como la creación de oportunidades para que los empleados participen activamente en proyectos de innovación.



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio de Perfil de Madurez de Innovación en Latinoamérica 2024, analiza los resultados de la aplicación de nuestro instrumento Innovation Score-Card en más de 350 empresas de la región, las cuales se clasifican como pequeñas, medianas y grandes y representan 18 industrias diferentes.

En términos generales, el estudio revela que los colaboradores de las empresas en Latinoamérica perciben a sus empresas, en todos los países analizados, con un perfil innovador, medido a través de un Coeficiente de Innovación promedio de 14,0 puntos en una escala de -60 a +60. Esto destaca un entorno empresarial comprometido con la innovación, donde los colaboradores están altamente motivados y dispuestos a contribuir al proceso innovador. Este espíritu se ve reflejado, sobre todo, en las dimensiones de “Perfil humano para innovar” y “Cultura interna para innovar”, lo que indica que no solo existe el talento necesario sino también un ambiente que promueve y soporta la innovación. No obstante, la dimensión de “Procesos internos para innovar” es la peor evaluada, lo que sugiere que hay un espacio significativo para el crecimiento y la mejora en la formalización y sistematización de los procesos de innovación dentro de las organizaciones.

## Hallazgos y recomendaciones por dimensiones

La revisión detallada de las seis dimensiones que componen el Coeficiente de Innovación revela dos aspectos clave: todos los indicadores son positivos y han experimentado un incremento desde el estudio de Transforme publicado el año 2020. El “Perfil Humano para Innovar” se mantiene como la dimensión más destacada, con un Coeficiente de Innovación de 22,7, lo que refleja un crecimiento de 0,5 puntos. Este hallazgo subraya el rol fundamental de los líderes como catalizadores de la innovación y la predisposición general positiva del equipo hacia la misma, evidenciando un alto grado de confianza en la disponibilidad de talentos internos y la voluntad de fomentar un proceso de innovación efectivo.

Por otro lado, la dimensión “Procesos Internos para Innovar” se evalúa como la más débil, con un Coeficiente de Innovación de 1,5 puntos, cercano al neutro de la escala -60 a +60, y sólo levemente innovador. A pesar de evidenciar una mejora respecto al puntaje negativo de -0,1 puntos obtenido por esta dimensión en el estudio 2020, este resultado sugiere que las empresas aún enfrentan desafíos significativos en la materialización efectiva de las ideas y proyectos, que es el principal resultado de contar con procesos sistemáticos y estructurados para innovar. La innovación en el promedio de las empresas de la muestra tiende a ser esporádica y no sistematizada, muy dependiente de personas más que de procesos formales.

A continuación, se ofrecen recomendaciones específicas para cada dimensión, buscando potenciar los puntos fuertes y abordar las áreas de mejora identificadas:



## 1. Presión Competitiva para Innovar

### Coefficiente de Innovación: 14,5

Este Coeficiente de Innovación refleja que las empresas en América Latina reconocen la innovación como un mecanismo válido y necesario para responder a la presión competitiva que enfrentan. La competencia impulsa a las empresas a buscar constantemente nuevas maneras de sobresalir, lo cual es un indicativo positivo de un ecosistema empresarial dinámico y en evolución. No obstante, aún hay mucho espacio para ampliar el uso de la estrategia innovadora y diferenciadora en todas las empresas, países e industrias.

**Recomendación:** Para mejorar la capacidad de respuesta innovadora ante la presión competitiva de los mercados, las empresas deben fomentar un entorno que no solo genera ideas innovadoras, sino que también permite su rápida ejecución. Esto implica la implementación de procesos ágiles de desarrollo de producto, la inversión en I+D y la creación de un entorno cultural que premie la experimentación y el aprendizaje rápido desde los fracasos. Establecer vínculos más fuertes con ecosistemas de innovación, como startups y centros de investigación, también puede acelerar el ritmo de innovación.



## 2. Visión Estratégica para Innovar

### Coefficiente de Innovación: 15,5

Un Coeficiente de Innovación de 15,5 refleja que la gran mayoría de las empresas tiene una sólida integración de la innovación en su visión y estrategia corporativa. Esto sugiere que hay una comprensión clara de hacia dónde se dirige la empresa y cómo la innovación puede contribuir a alcanzar esos objetivos. No obstante, mantener esta visión alineada con las rápidas transformaciones del mercado es un desafío constante.

**Recomendación:** Las empresas deben revisar y actualizar regularmente su visión estratégica para asegurarse de que siga siendo relevante frente a las tendencias emergentes y los cambios en el comportamiento del consumidor. La adaptabilidad y la flexibilidad deben ser componentes centrales de cualquier estrategia de innovación, permitiendo a la empresa pivotar rápidamente en respuesta a nuevas oportunidades o amenazas. Además, será muy relevante involucrar a todo el equipo en el proceso de innovación para asegurar que la visión estratégica sea conocida y entendida en todos los niveles de la organización.



### 3. Estructura y Gobernanza para Innovar

#### Coeficiente de Innovación: 8,3

Aunque el Coeficiente de Innovación de 8,3 es positivo, indica que hay un margen significativo para mejorar la estructura organizacional y los mecanismos de gobernanza que facilitan la innovación. Las empresas pueden tener las políticas adecuadas en papel, pero la implementación efectiva de estas políticas es crucial para fomentar un ambiente innovador genuino.

**Recomendación:** Para mejorar en esta dimensión, las empresas deben asegurarse de que su estructura organizativa y prácticas de gobernanza están diseñadas para apoyar y no obstaculizar la innovación. Esto puede incluir la creación de equipos dedicados a la innovación con el poder y los recursos para experimentar y desarrollar nuevos proyectos, así como la implementación de sistemas de recompensas que reconozcan y premien el éxito en la innovación. La claridad en los roles y la responsabilidad de la toma de decisiones pueden acelerar el proceso de innovación, eliminando obstáculos innecesarios. Finalmente, el uso de sistemas automatizados de gestión de la innovación y sus modelos basados en indicadores, contribuye también a una mejor gobernanza del proceso de innovación y garantiza la correcta ejecución de la estrategia.



### 4. Procesos Internos para Innovar

#### Coeficiente de Innovación: 1,5

Un Coeficiente de Innovación de 1,5 en procesos internos para innovar sugiere que las empresas enfrentan desafíos significativos en la implementación efectiva de sus ideas innovadoras. La falta de procesos claros y estructurados para las distintas etapas de desarrollo del portafolio de innovaciones puede obstaculizar la capacidad de la empresa para convertir las ideas en realidades tangibles y rentables.

**Recomendación:** Las organizaciones deben esforzarse por definir y optimizar sus procesos internos de innovación, desde la etapa de problematización hasta la implementación. Esto incluye establecer un marco claro para la gestión de proyectos innovadores, con criterios definidos para la selección, desarrollo y evaluación de ideas. La implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración y la gestión del conocimiento puede ser un factor clave para mejorar la eficiencia de estos procesos. Muy pocas empresas demuestran tener clara la diferencia entre procesar ideas (alta incertidumbre) e implementar proyectos (baja incertidumbre). Las metodologías y procesos en ambos casos son totalmente diferentes, y por lo tanto, la implementación de procesos y estructuras diferenciadas para procesar ideas es la clave para mejorar en esta dimensión.



## 5. Cultura Interna para Innovar

### Coefficiente de Innovación: 21,3

Una cultura interna que valora y promueve la innovación es esencial para el éxito a largo plazo. Un Coeficiente de Innovación de 21,3 puntos refleja un ambiente organizacional que fomenta la creatividad, la colaboración y la toma de riesgos calculados. Sin embargo, mantener y desarrollar esta cultura en un entorno empresarial en constante cambio sigue siendo un reto. El aspecto más débil de esta dimensión es el de la falta de incentivos para el personal y los directivos que permitan cambiar su conducta (y por tanto la cultura) para volverla más innovadora.

**Recomendación:** Para cultivar una cultura de innovación aún más fuerte, las empresas deben seguir invirtiendo en la formación y desarrollo de sus empleados, promoviendo un entorno de trabajo que aliente el intercambio abierto de ideas y la experimentación. La tolerancia al fracaso, vista como una oportunidad de aprendizaje, debe ser un pilar de la cultura corporativa. Además, involucrar a los empleados en la definición de objetivos de innovación puede aumentar su compromiso y motivación para innovar, así como colocar los incentivos correctos en sistemas de evaluación de desempeño cambiará más rápidamente la cultura interna.



## 6. Perfil Humano para Innovar

### Coefficiente de Innovación: 22,7

El alto Coeficiente de Innovación obtenido en esta dimensión indica que en general los colaboradores sí poseen las habilidades y la disposición necesarias para impulsar la innovación dentro de sus organizaciones. Sin embargo, alinear estas capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la empresa y asegurar su desarrollo continuo son aspectos críticos para mantener esta ventaja competitiva y no resulta tan clara la manera de lograr este alineamiento.

**Recomendación:** Las empresas deben enfocarse en el desarrollo continuo del talento a través de programas de capacitación y mentoría que aborden las últimas tendencias y tecnologías en su sector. Fomentar la diversidad en los equipos de trabajo puede enriquecer el proceso de innovación, aportando una amplia gama de perspectivas y soluciones. Es crucial también que el liderazgo muestre un compromiso claro con la innovación, actuando como modelo a seguir para el resto de la organización. La colocación de incentivos correctos también desincentiva la “fuga de talentos innovadores” que es un fenómeno que se observa repetidamente en muchas empresas de la región.

Cada una de estas recomendaciones está diseñada para ayudar a las empresas a abordar los desafíos específicos identificados en el presente estudio, permitiéndoles fortalecer su capacidad de innovación y mejorar su competitividad en el mercado global.



## Hallazgos y recomendaciones por países

El estudio Innovation Scorecard 2024 entrega una visión profunda de la percepción y capacidad de innovación en América Latina, destacando la diversidad de enfoques y resultados entre los países. Al contrastar el Coeficiente de Innovación del Innovation Scorecard de Transforme, que refleja la percepción interna de la innovación, con el Global Innovation Index de OMPI, que evalúa la capacidad real de innovación, emergen insights valiosos. A continuación, se identifican algunos hallazgos significativos y se entregan recomendaciones estratégicas para potenciar la innovación a nivel nacional.



**Ecuador** destaca por la alta percepción del perfil innovador que tienen los colaboradores de las empresas de ese país (Coeficiente de Innovación: 19,3), la más alta entre los países analizados, lo que indica un optimismo significativo respecto a su ecosistema de innovación. Sin embargo, esta percepción positiva contrasta con su débil posición en el ranking del Global Innovation Index, señalando una brecha entre cómo se percibe la innovación desde las empresas y las condiciones del país para promoverla y fomentarla. El país debe enfocarse en fortalecer su infraestructura de innovación y políticas públicas para traducir este optimismo en resultados concretos. Invertir en educación, desarrollo de capital humano y tecnología será clave.



**Chile** destaca por la paradoja que implica tener la mejor posición en el ranking de los países analizados de la muestra latinoamericana en el Global Innovation Index, y una de las más débiles en la muestra del Innovation Scorecard. El país consigue el primer lugar en el ranking mundial, reflejando un desempeño equilibrado entre el ranking de input y output, ubicándose en el segundo cuartil a nivel mundial en los 7 pilares que mide el GII. Chile destaca en infraestructura, pero aún tiene camino por recorrer en términos de creatividad y los resultados de innovación. Pero al mismo tiempo, el bajo puntaje en la percepción de los colaboradores sugiere que a pesar de las mejores condiciones de institucionalidad, política pública y disponibilidad de talento, las empresas persisten en una visión conservadora y aversa al riesgo. Chile necesita mejorar su confianza para innovar desde las empresas y crear condiciones internas más adecuadas para que florezca la innovación.

## Hallazgos y recomendaciones por industrias

La innovación, esencial para el desarrollo sostenible y la competitividad, se expresa de manera variada a través de las industrias analizadas en Innovation Scorecard 2024. En Latinoamérica, predominan sectores intensivos en mano de obra, cuyos productos y servicios suelen tener un valor agregado menor. Este contexto subraya la urgencia de integrar innovación y tecnología en sus operaciones. Al hacerlo, no solo se diferencian en el mercado, sino que también elevan el valor y el impacto de sus ofertas, un paso crucial para el avance económico y la transformación industrial en la región.

Los sectores de Tecnología y Logística & Transporte emergen como los sectores líderes, con Coeficientes de Innovación de 20,6 y 20,7 puntos respectivamente en la escala -60 a +60, reflejando la dinámica inherente y la necesidad de evolución constante para satisfacer demandas de mercado y expectativas de consumidores. Estos sectores destacan por su adaptación a cambios tecnológicos y su capacidad para integrar innovaciones que optimizan la eficiencia y sostenibilidad. Se recomienda continuar invirtiendo en I+D y fomentar una cultura de innovación abierta más avanzada, que promueva la colaboración entre diferentes actores del ecosistema relevante y permita acceder a innovación de clase mundial. Es crucial mantenerse al frente de las tendencias tecnológicas y adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del mercado.

Los sectores de Construcción y Alimentos, por otro lado, registran los Coeficientes de Innovación más bajos, con 8,7 y 11,3 puntos respectivamente en la escala -60 a +60, evidenciando desafíos y obstáculos impuestos por regulaciones estrictas y tradiciones arraigadas. Estos hallazgos sugieren un espacio significativo para el desarrollo innovador, a pesar de las barreras perceptuales y estructurales. Resulta necesario explorar cómo las regulaciones pueden coexistir con la innovación, posiblemente a través de la colaboración con entidades reguladoras para encontrar un equilibrio que permita la innovación sin comprometer los estándares de calidad y seguridad. Incentivar la innovación en procesos, productos y modelos de negocio puede abrir nuevas vías de crecimiento.

Este análisis destaca la importancia de que las empresas cuenten con una estrategia de innovación adaptada a las particularidades de cada sector. Invertir en áreas clave como I+D, colaboración y adaptabilidad regulatoria no sólo superará los desafíos identificados, sino que también potenciará la capacidad innovadora de las industrias, contribuyendo al desarrollo económico sostenible y a la competitividad en el mercado global.



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS

# REFERENCIAS

# BIBLIOGRÁFICAS

OMPI, C. U. (2023). Global Innovation Index 2023, 16th Edition. WIPO, Cornell University, INSEAD

## ANEXOS

Las 43 afirmaciones de la encuesta, separadas por pilar:

### **Presión competitiva para innovar**

1. La empresa innova para diferenciar su propuesta de valor en el mercado.
2. La empresa responde innovando permanentemente con nuevos productos y servicios a la presión de la competencia.
3. La empresa responde innovando permanentemente con nuevos productos y servicios a la continua demanda de nuestros clientes.
4. Mediante la innovación, se generan nuevas barreras a la entrada de competidores en la industria.

### **Visión estratégica para innovar**

5. La innovación es percibida como un valor que motiva y fundamenta la existencia de la empresa.
6. La visión y estrategia de negocios están alineadas y comprometidas con la innovación como un pilar del desarrollo de la empresa.
7. En el proceso de planificación se contemplan planes de innovación.
8. En nuestra empresa tenemos implementado un proceso de calidad y mejora continua que permite la innovación.
9. La empresa se encuentra posicionada como una de las empresas más innovadoras del sector.
10. En la empresa se considera la innovación como un pilar importante para diferenciarnos de la competencia.
11. Siempre se consulta a proveedores, clientes, usuarios y/o socios del negocio para buscar ideas innovadoras.

### **Estructura y gobernanza para innovar**

12. Los colaboradores se encuentran empoderados para la toma de decisiones de forma autónoma, creando un espacio de innovación.
13. Pensando en innovación: la empresa posee un organigrama horizontal, flexible y adaptable.
14. La innovación ocurre en todas las áreas de la empresa.
15. En la empresa existe una estructura definida para gestionar la innovación.
16. En la empresa existen roles y responsabilidades claras respecto de la innovación.
17. La estructura organizacional no presenta obstáculos para la innovación.

### Procesos internos para innovar

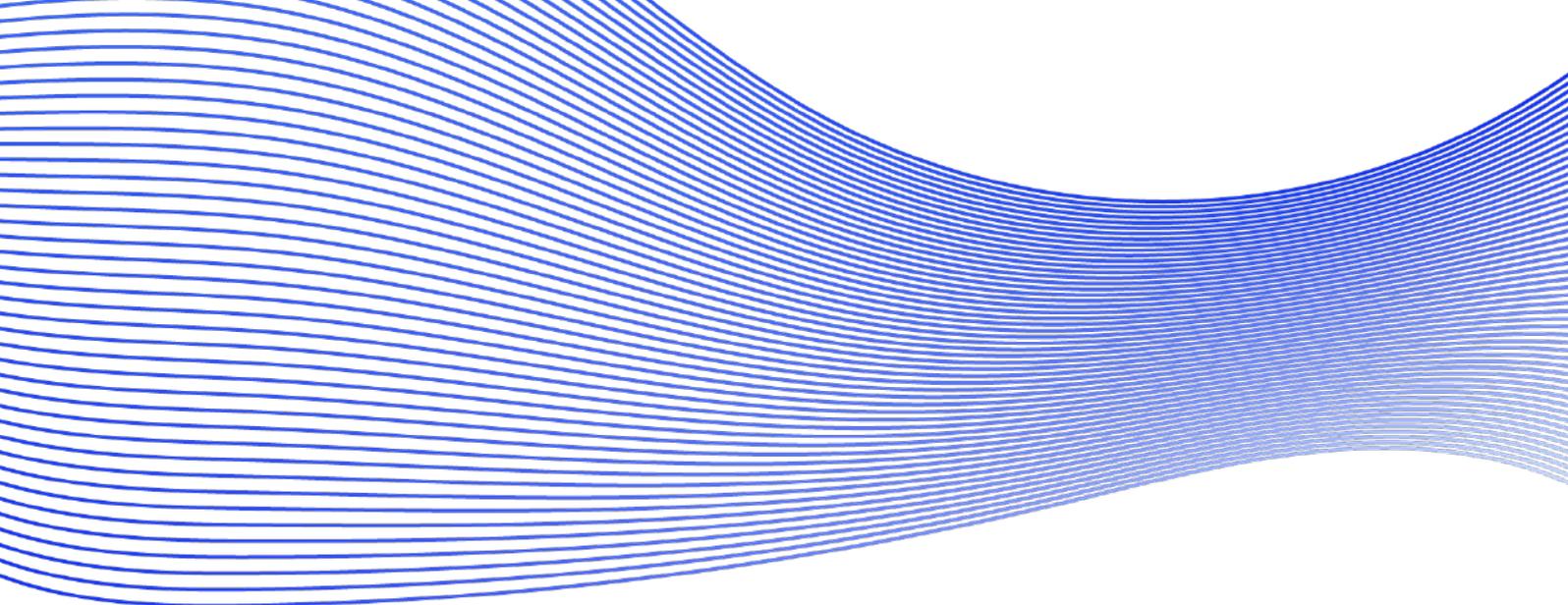
18. La empresa destina un presupuesto específico para el desarrollo del proceso innovador.
19. La empresa tiene la capacidad financiera para generar innovaciones de alto impacto y sostenerlas en el largo plazo.
20. En la empresa se realizan actividades de generación y evaluación de ideas innovadoras.
21. En nuestra empresa existen procedimientos para convertir ideas innovadoras en proyectos para implementar.
22. Existe un sistema de incentivos y reconocimientos para fomentar la innovación en los colaboradores.
23. La innovación es parte del sistema de evaluación anual de desempeño de los colaboradores.
24. Existen métricas e indicadores para medir y gestionar los procesos de innovación interna.
25. Existen métricas e indicadores para valorizar el aporte de la innovación en los resultados de la empresa.
26. Se utilizan diversos medios internos para difundir a los colaboradores, las actividades y resultados de la innovación.
27. En la empresa se utiliza una plataforma tecnológica para automatizar el proceso de innovación.

### Cultura interna para innovar

28. En la empresa existe un ambiente de confianza y respeto en relación a las capacidades y destrezas de sus colaboradores para una cultura de innovación.
29. El clima interno fomenta el pensamiento creativo y la experimentación.
30. Los colaboradores y jefaturas están abiertos (as) a aceptar e implementar nuevas ideas.
31. En nuestra empresa existe una cultura de trabajo colaborativo y en equipo, promoviendo la innovación.
32. La comunicación interna es fluida y eficaz entre los diferentes niveles y áreas de la empresa, promoviendo una cultura de innovación.
33. En la empresa se generan espacios para que los colaboradores compartan los conocimientos y experiencias que agregan valor al trabajo diario.
34. La empresa cuenta con las herramientas para innovar, tanto con espacios físicos y/o virtuales.
35. Pensando en innovación: los trabajadores y trabajadoras sienten orgullo y lealtad con la organización.
36. En nuestra empresa se tolera el error en entornos de aprendizaje o de construcción colaborativa.

### Perfil humano para innovar

37. Los colaboradores se encuentran motivados para aportar con nuevas ideas.
38. Nuestra empresa tiene colaboradores dispuestos, comprometidos y con el perfil apropiado para innovar.
39. Los colaboradores presentan diversidad de profesiones, cargos y experiencias laborales y personales que habilitan la innovación.
40. Nuestra empresa dispone de un liderazgo y perfil gerencial apto, propenso y comprometido con la innovación.
41. Las y los líderes son cercanos al personal y a su día a día, permitiendo la innovación.
42. Pensando en innovación: el estilo de liderazgo es abierto, colaborativo, de escuchar y con capacidad de ejecutar.
43. La organización posee líderes dispuestos a tomar riesgos controlados para innovar.

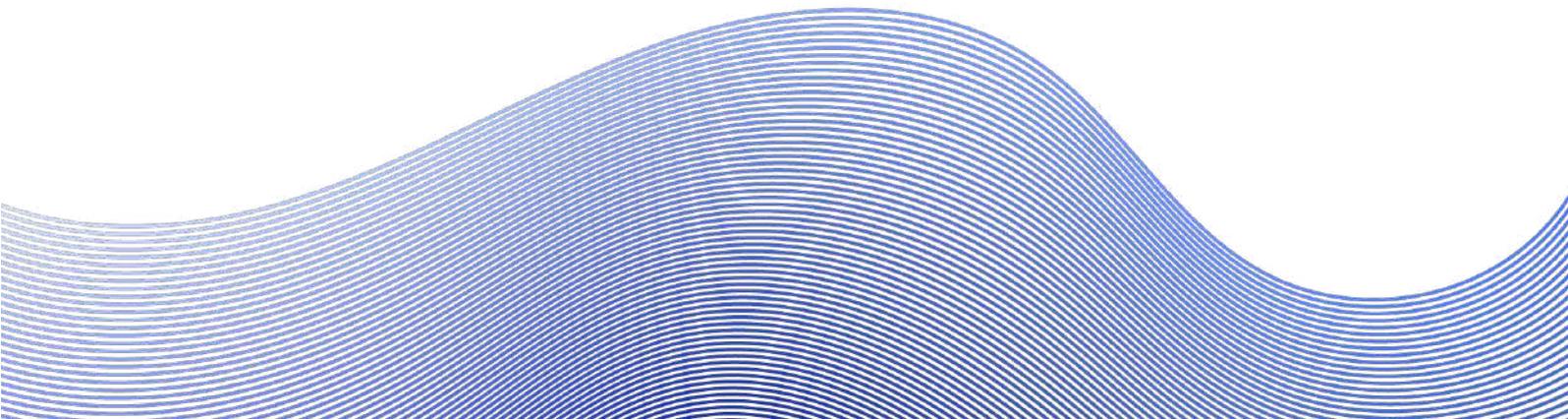


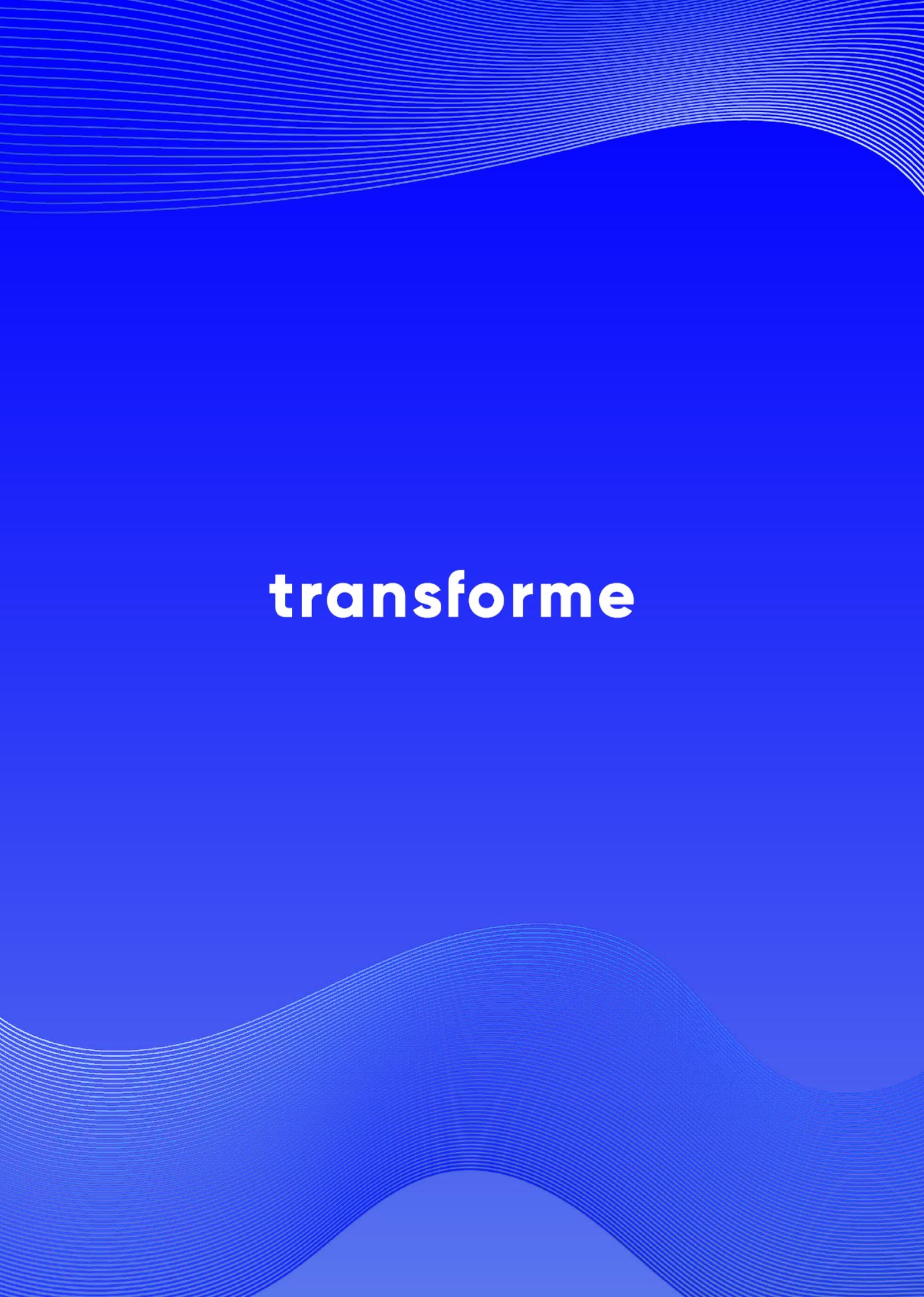
# **transforme**

[contacto@transforme.cl](mailto:contacto@transforme.cl)

+56988186676

[www.transforme.cl](http://www.transforme.cl)



The image features a solid blue background. At the top and bottom, there are decorative elements consisting of multiple thin, white, wavy lines that create a sense of motion and depth. The word "transforme" is centered in the middle of the page in a bold, white, sans-serif font.

**transforme**