

IMI® Índice
de Madurez
de la Innovación

PRIMERA EDICIÓN INFORME PAÍS

 **UPC**
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

+

 **KPMG**

"We won't experience 100 years of progress in the 21st century — it will be more like 20,000 years of progress (at today's rate)".

RAY KURZWEIL

"El mundo se está moviendo tan rápido en estos días que cuando alguien dice que no se puede hacer algo, generalmente es interrumpido por alguien que ya lo está haciendo"

ELBERT HUBBARD

"La mayoría de las innovaciones fracasan y las empresas que no innovan desaparecen."

HENRY CHESBROUGH



En el Perú algunas empresas e instituciones han innovado. Sin embargo, la mayoría todavía no lo está ejecutando de manera consistente. Ante esta realidad surge la necesidad de generar la primera encuesta que permita medir objetivamente la situación actual de la Innovación en el país y, a partir de allí, fomentar su evolución en adelante.

Con este propósito, en el 2019, las Instituciones **UPC** y **KPMG** se unieron para construir el primer **Índice de Madurez de la Innovación** del país.



UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas



KPMG

CONTENIDO

1.

Metodología y
planteamiento

Pag. 6

2.

Resultados

Pag. 11

3.

Conclusiones y
Recomendaciones

Pag. 20

SKILLS

KNOWLEDGE

ABILITY

FICHA TÉCNICA

OBJETIVO

Medir el nivel de madurez de las empresas y organizaciones del país en innovación.

METODOLOGÍA

Encuesta online autoaplicada conforme lo detallador en framework IMI
Entrevista muestral semiestructurada de auditoría.

MUESTRA

74 empresas u organizaciones del país que confirmaron su participación voluntaria.

SECTOR	EMPRESAS PARTICIPANTES
Infraestructura, Construcción y Transporte	19
Energía y Recursos Naturales	13
Gobierno y Salud	12
Mercados de Consumo, Minorista	10
Otros	20

CAMPO Y AUDITORÍA

Diciembre 2020 – Marzo 2021

NIVELES DE MADUREZ

La evolución de nivel es escalado y no se puede continuar de nivel si no se ha completado el nivel anterior. El cumplimiento mínimo es 80% en cada nivel.



Be

Beginner

Las prácticas de innovación están **impulsadas por las necesidades y preferencias individuales** más que por procesos definidos. Existe, sin embargo, una apertura y motivación de la dirección para apoyar las ideas.

Bu

Builder

La organización **comienza a definir y gestionar proyectos de innovación**, pero solo a **nivel de función**, equipo o departamento. Se invierte en capacitación en métodos, herramientas y tendencias.

Ex

Experimenter

Existe un **comité, área o equipo responsable por la integración de personas, procesos, tecnología y datos de toda la empresa**, permitiendo que se desarrolle el ciclo de innovación de extremo a extremo. Se desarrollan **prototipos** aplicando nuevos métodos y tecnologías orientados a nuevos productos o servicios para los clientes.

Co

Connected

La **organización utiliza un marco estándar** para la medición consistente de la efectividad de la integración de personas, equipos, departamentos, tecnologías, herramientas y procesos relacionados a innovación. Se aprovechan los datos como fuente de conocimiento y aprendizaje. Los **clientes perciben los resultados** y una mejor experiencia gracias a las innovaciones realizadas.

Et

Expert

La **organización aprende rápidamente** en base a las mediciones y evaluaciones constantes. Los procesos, las herramientas y los datos están alineados para facilitar la innovación y la colaboración abierta; asimismo, el intercambio de información, la automatización y la visibilidad de la información. La **empresa identifica y toma medidas para el mejor desempeño de la empresa.**

METODOLOGÍA



Coordinación con Embajador IMI.



Información estratégica declarada por Embajador IMI
y auditoría de resultados.



Abordaje a colaboradores mediante cuestionario IMI.

FUNDAMENTOS Y DRIVERS

Mindset de toda la organización, específicamente pensamientos, conductas y aprendizajes que fomentan las prácticas de innovación.



Relacionado a los recursos disponibles vinculados a las personas, procesos, tecnología y conocimiento para a innovar.



Abarca el impulso de los líderes de la organización respecto a sus procesos de innovación y los objetivos del mismo.



Capacidad orientada a la creación de valor para los clientes como consecuencia del proceso de innovación.

4 DRIVERS, 26 VARIABLES

INTRA – EMPRENDIMIENTO
 APERTURA INTERNA
 AUTONOMÍA
 DIVERSIDAD
 MOTIVACIÓN
 POLÍTICAS Y RECONOCIMIENTO



GESTIÓN Y PROCESOS
 TECNOLOGÍAS
 RECURSOS E INVERSIÓN
 TALENTO Y PERSONAS
 DATOS E INFORMACIÓN
 CONOCIMIENTO DEL USUARIO
 INFRAESTRUCTURA DE INNOVACIÓN



ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN
 MODELO DE NEGOCIO
 COMPROMISO
 ORGANIZACIÓN
 INNOVACIÓN ABIERTA Y
 EMPRENDIMIENTO



GENERACIÓN DE PROYECTOS
 PROPIEDAD INTELECTUAL
 EXPERIENCIA DEL CLIENTE
 RESULTADOS NETOS POR INNOVACIÓN

RESULTADOS



Nivel de madurez en innovación.



Resultados por dimensiones.



Resultados por sectores IMI.

RESUMEN

TRABAJADORES Y EMBAJADORES

4,367
Trabajadores Encuestados

438
Embajadores Encuestados

INDICE PAIS INNOVACIÓN

65%
PAÍS

DIMENSIONES PAÍS

72%
Cultura

73%
Liderazgo

52%
Capacidad

53%
Resultados

NIVEL MADUREZ PAÍS

El país comienza a definir y gestionar proyectos de innovación, pero solo a nivel de función, equipo o departamento. Se invierte en capacitación en métodos, herramientas y nuevas tendencias.

VARIABLES PAIS – OPORTUNIDADES DE MEJORA

CULTURA	72%	CAPACIDADES	52%
INTRA-EMPENDIMIENTO	68%	MANAGEMENT Y PROCESOS DE INNOVACIÓN	48%
POLÍTICA DE RECONOCIMIENTO	62%	TECNOLOGÍAS	45%
		INFRAESTRUCTURA DE INNOVACIÓN	48%
LIDERAZGO	73%	IMPACTO Y RESULTADOS	53%
INNOVACIÓN ABIERTA Y EMPENDIMIENTO	70%	GENERACIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES	46%
ESTRATEGIA INNOVACIÓN	68%	PROPIEDAD INTELECTUAL	38%

RESUMEN



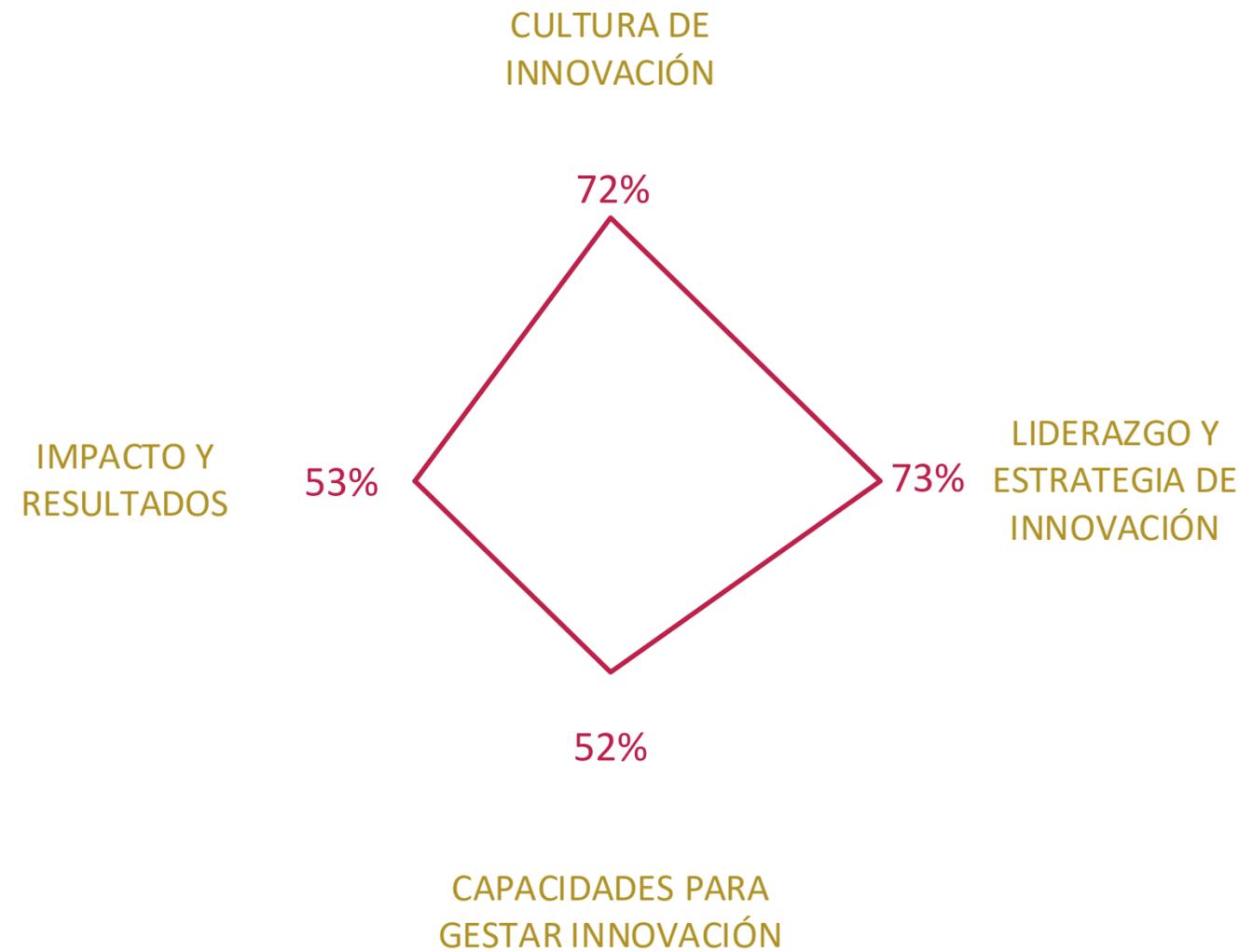
NIVEL DE MADUREZ PAÍS

Ubicarse en este Nivel IMI – **BUILDER**
 El país comienza a definir y gestionar proyectos y políticas de innovación, pero solo a nivel de función, equipo o departamento. Se invierte en capacitación en métodos, herramientas y nuevas tendencias.

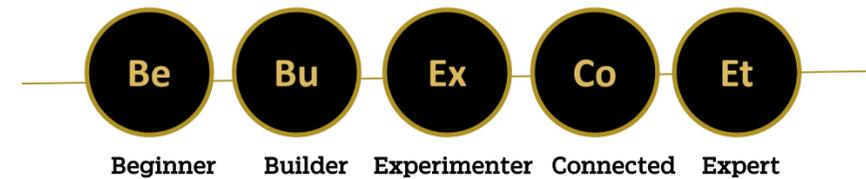
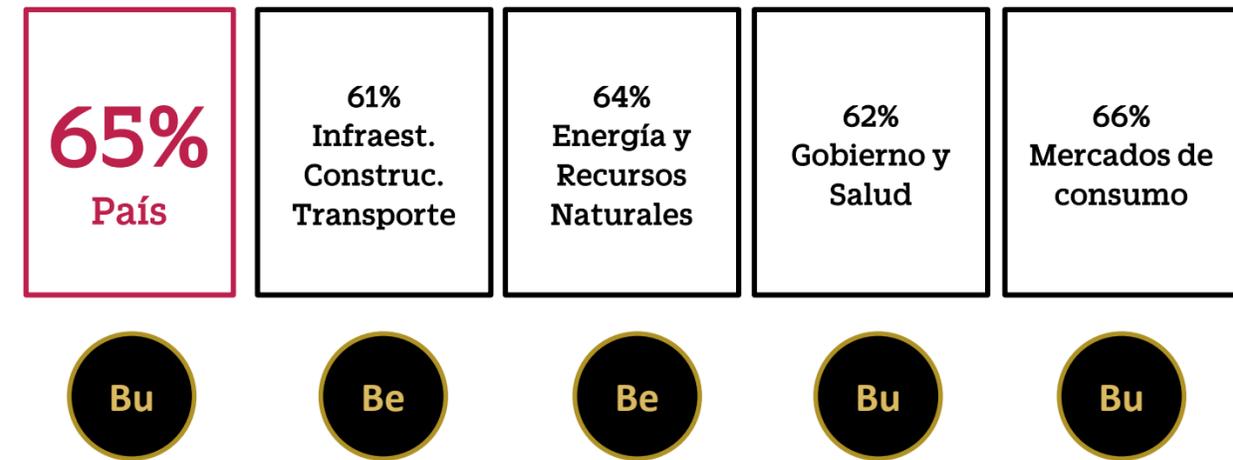
En el análisis de madurez se observa que para escalar al siguiente nivel de madurez pueden impulsarse como punto los drivers de Cultura y Liderazgo. Por ello, a continuación recomendamos acciones concretas en estos drivers que impactarán positivamente en la Madurez en innovación del Sector.

RESUMEN PAÍS

El resultado país requiere mayor atención en los aspectos más funcionales relacionados a procesos, recursos y seguimiento documentado de indicadores necesarios para consolidación de la innovación.



IMI PAÍS

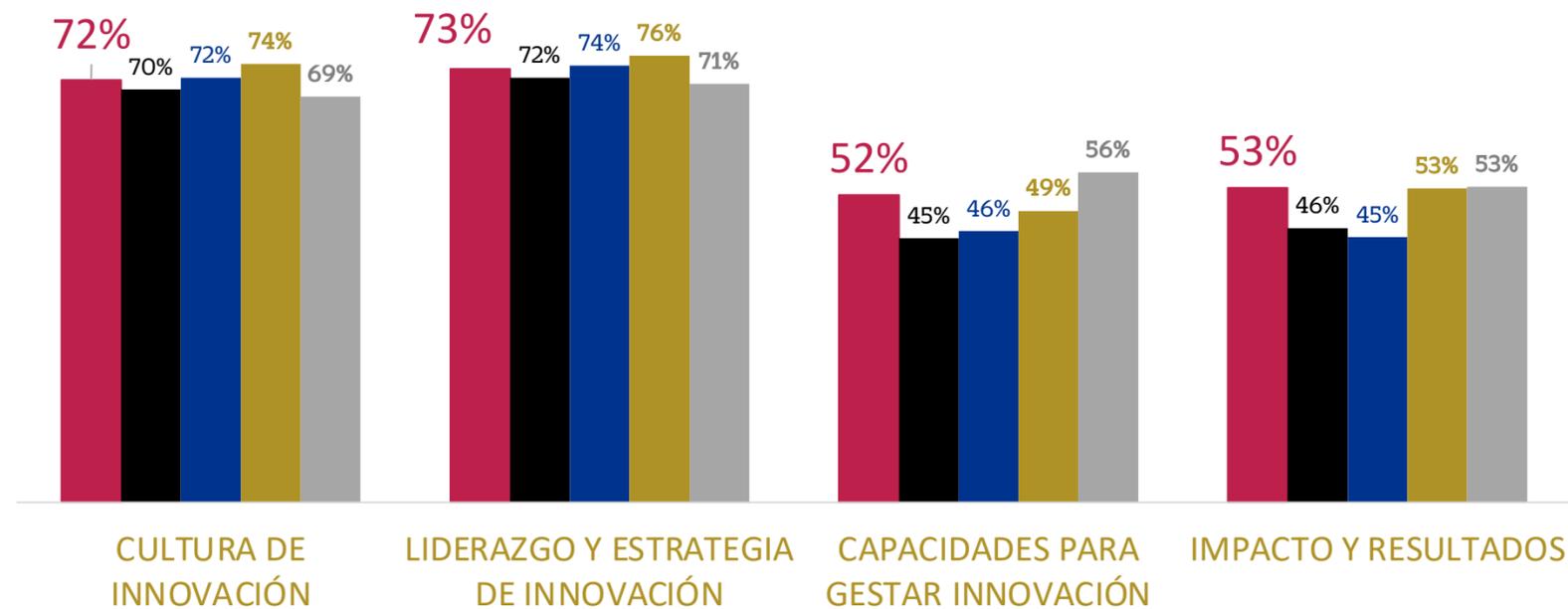


● Resultados País

IMI PAÍS Y SECTORES

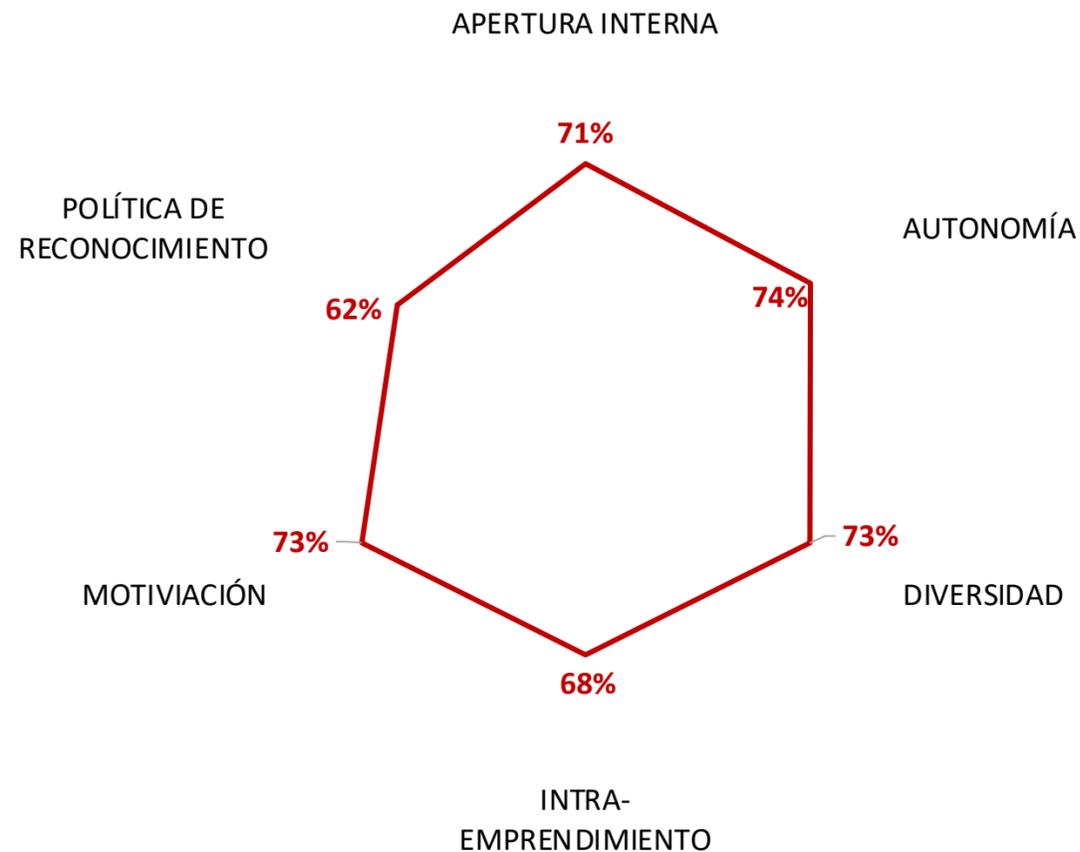


DRIVERS IMI





72%
CULTURA
PAÍS



● Resultados País

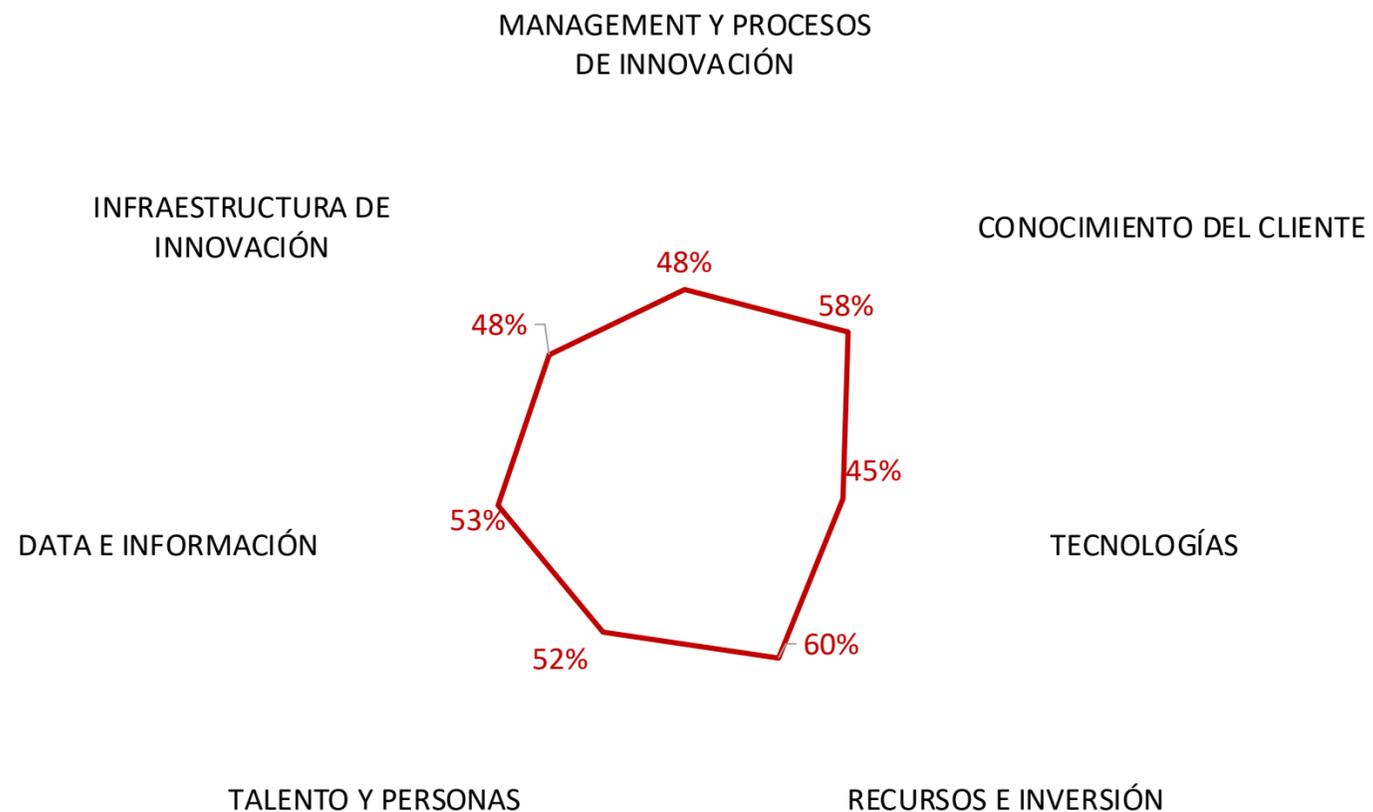
La percepción de colaboradores por variable corresponde a los resultados promedio de la encuesta IMI para esta dimensión. Los hallazgos se encontraron producto del análisis de evidencias y percepciones, realizadas en la auditoría.

Producto de la auditoría realizada sobre los resultados de esta dimensión, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- Los líderes de las empresas participantes, pese a no contar con una política explícita, si cuentan con modelo para la innovación, en espacios donde se promueve y evidencia la disposición al cambio, impulsando un pensamiento diferente. Los más evolucionados incorporan a la innovación como parte de su cultura.
- Se evidencia que falta formalizar lineamientos para la innovación y señalar lo qué es y qué no es innovación, los tipos de innovación y el proceso para innovar, así mismo incluir de forma explícita una política de reconocimiento a los colaboradores que aportan ideas que se transforman en proyectos exitosos de innovación.



52%
CAPACIDAD PAÍS



● Resultados País

La percepción de colaboradores por variable corresponde a los resultados promedio de la encuesta IMI para esta dimensión. Los hallazgos se encontraron producto del análisis de evidencias y percepciones, realizadas en la auditoría.

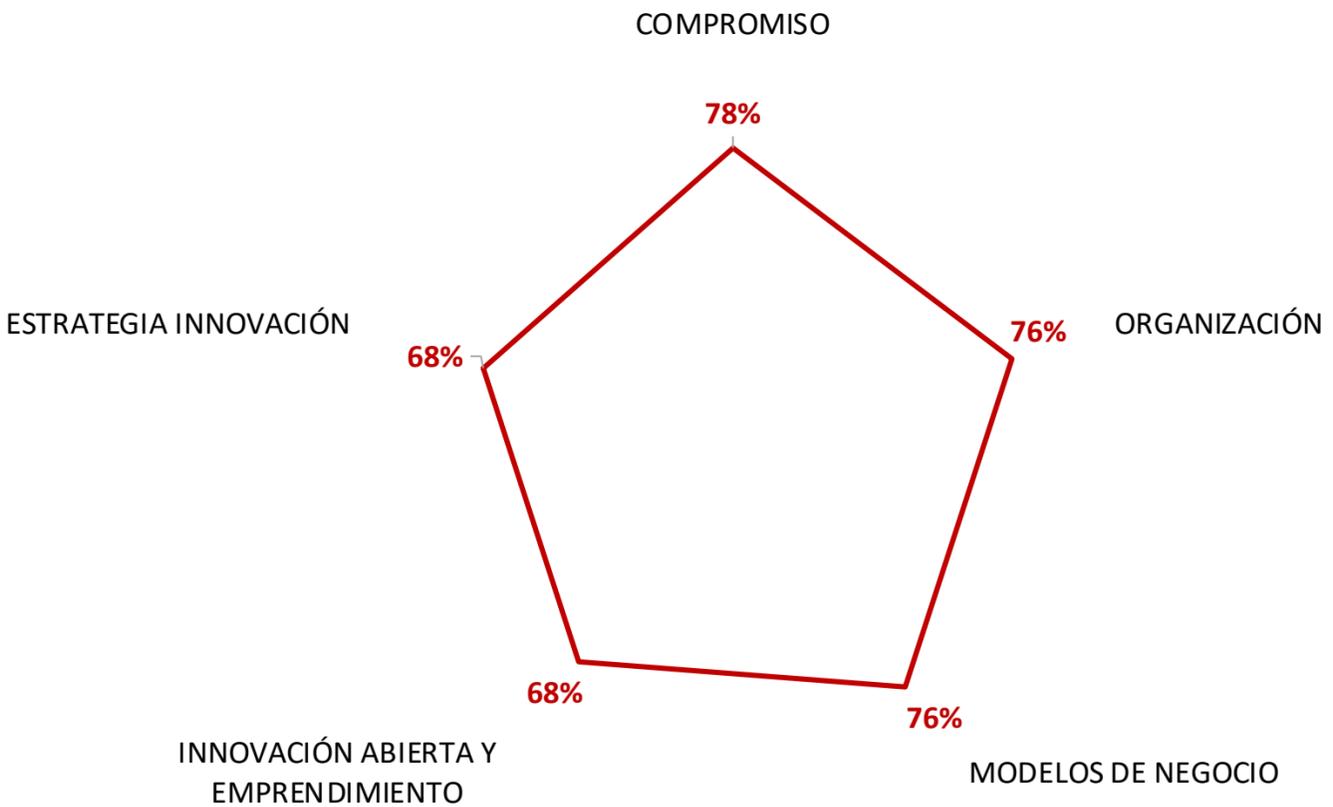
Producto de la auditoría realizada sobre los resultados de esta dimensión, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- Se evidencia que las organizaciones del sector, vienen incorporando posiciones claves de innovación con niveles de responsabilidad que impulsa su despliegue hacia los colaboradores.
- Se realizan capacitaciones en prácticas de innovación, sin embargo, tienen oportunidad para ser desplegadas a todos los niveles. Las metodologías más usadas son Design Thinking, Modelos Ágiles, Lean y en menor medida Customer Experience.
- Falta adoptar el uso de tecnologías disruptivas como ML, IoT, IA, D&A. Si bien algunas empresas líderes en innovación las aplican aún no es extensivo para el resto de las organizaciones.
- Se evidencia que se vienen incorporando talentos en innovación en las diferentes empresas, sin embargo es importante contar con estrategias de atracción y retención de talento, punto en agenda que deberá ser abordado.

HALLAZGOS



73%
LIDERAZGO PAÍS



Producto de la auditoría realizada sobre los resultados de esta dimensión, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- Las empresas con una estructura y liderazgo definido para la innovación han logrado lanzar nuevos productos y ampliar su cartera de clientes.
- Existen grandes oportunidades para ampliar el relacionamiento con el ecosistema de empresas emprendedoras que ayuden a acelerar la innovación co-creando nuevos productos, servicios o líneas de negocios.
- Las empresas están adoptando diferentes formas de capturar las nuevas iniciativas de las áreas de negocio, solo aquellas que tienen un proceso definido y con criterios específicos de priorización están logrando acelerar nuevos proyectos innovadores para la empresa.

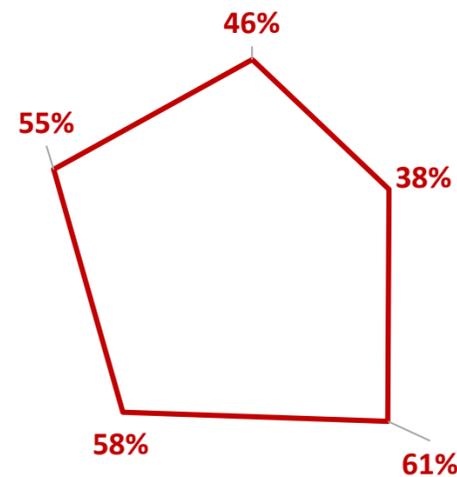
● Resultados País

La percepción de colaboradores por variable corresponde a los resultados promedio de la encuesta IMI para esta dimensión. Los hallazgos se encontraron producto del análisis de evidencias y percepciones, realizadas en la auditoría.

53%
RESULTADOS PAÍS

GENERACIÓN DE PROYECTOS INNOVADORES

RESULTADOS NETOS POR INNOVACIÓN



PROPIEDAD INTELECTUAL

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

MERCADO

● Resultados País

La percepción de colaboradores por variable corresponde a los resultados promedio de la encuesta IMI para esta dimensión. Los hallazgos se encontraron producto del análisis de evidencias y percepciones, realizadas en la auditoría.

Producto de la auditoría realizada sobre los resultados de esta dimensión, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- Se evidencia el uso de prototipos y MVPs para proyectos e iniciativas en la mayoría de las empresas. Aún está pendiente el desarrollo de políticas que aseguren el uso de indicadores de innovación para estos prototipos y MVPs.
- En algunas empresas participantes se percibe una mejora de la satisfacción del cliente, en los resultados financieros, o en el market share, producto de la implementación de proyectos de innovación y lanzamiento de productos/servicios innovadores.
- Uno de los puntos de dolor más común en las empresas evaluadas está relacionado al registro de propiedad intelectual y registro de patentes.
- Finalmente, la mayoría de las empresas no cuentan con indicadores o KPIs que midan el impacto de la innovación. Son pocas las empresas que miden el impacto de los productos o servicios impulsados por la innovación y asociándolos a indicadores de desempeño.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Conclusiones.



Recomendaciones por dimensión.

CONCLUSIONES

- La innovación se logra implementar con una inversión en **estructura, desarrollo de capacidades** y un **sistema de medición de los resultados** que proporcionen feedback al proceso. El cambio es exitoso cuando existe un fuerte **patrocinio de la alta dirección** de la compañía y está establecido como propósito para toda la organización.
- Empresas líderes vienen impulsando una **transformación cultural**. En algunos casos pese a no contar con una política explícita, si cuentan con **modelo para la innovación, generando espacios** donde se promueve y evidencia la **disposición al cambio** e **impulsando un pensamiento diferente**, siendo inclusive parte de su **misión y valores**.
- Empresas líderes vienen impulsando la innovación en sus empresas con la **incorporación de líderes** responsables que movilizan e impulsan la transformación.
- Las empresas están **adoptando metodologías** para la implementación de proyectos de innovación y obteniendo **resultados de impacto** a la organización, sin embargo no existe un monitoreo del nivel de avance y adopción de la metodología.
- Existe la oportunidad **de ampliar la innovación al resto de la organización**, de tal forma que esto tenga mayor impacto en los **resultados**. Esto implica un cambio en la gestión e ir hacia una fase de **mayor experimentación**.
- Las empresas líderes tienen un **robusto ecosistema** con emprendedores, startups o empresas más avanzadas en innovación del sector o de otros sectores del país, y realizan **monitoreo continuo** del avance de innovación.

PRINCIPALES RECOMENDACIONES PAÍS



Documentar y difundir lineamientos de innovación. Difundir las políticas de incentivos y reconocimientos, promover las ideas, fomentando autonomía y diversidad, y empoderando a los trabajadores.



Establecer la estrategia de innovación e indicadores de cumplimiento, promoviendo la colaboración y alianzas fuera de la organización. Documentar iniciativas e incentivar una organización ágil.



Optimizar la gestión de innovación y asegurar la asignación de recursos. Fomentar el uso de nuevas tecnologías y fortalecer los perfiles especializados. Impulsar el análisis de datos para garantizar la comprensión del mercado y las nuevas tendencias.



Establecer y hacer seguimiento al desempeño de los principales indicadores de innovación. Fomentar la validación de ideas de innovación con el mercado y de esa manera generar sana competencia. Asegurar el monitoreo continuo.

A hand holding a glowing lightbulb against a dark background with bokeh lights. The lightbulb is the central focus, with its filament glowing brightly. The background is dark with several out-of-focus light sources, creating a bokeh effect. The overall mood is one of inspiration and innovation.

La presente medición representa un punto de partida para mejorar los esfuerzos de innovación y trazar una hoja de ruta para los próximos años.

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe”

ERIC HOFFER



IMI[®] Índice
de Madurez
de la Innovación

Ya eres parte de la hoja de ruta de la innovación en Perú

imi.upc.edu.pe
imi-kpmg@upc.pe