



175
años



Panorama de la innovación en México y Centroamérica



Contenido



03 **Introducción**



12 **Métricas para la innovación**



21 **Madurez en términos de innovación**



04 **Innovar en tiempos de crisis**



14 **El papel de los incentivos**



22 **Conclusiones**



07 **Enfoque en la innovación**



15 **Las mejores prácticas de innovación**



23 **Perspectivas de innovación**



09 **¿Quién posee la innovación?**



17 **Las barreras de la innovación**



10 **¿Cómo se financia la innovación?**



19 **El impulso a la innovación**



Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación

Introducción

Nos llena de emoción y orgullo poner en sus manos “Panorama de la innovación en México y Centroamérica”, una investigación de alcance regional, cuyos principales resultados se detallan en el presente informe.

Con base en una encuesta realizada a más de 150 directivos y directivas vinculados con la innovación en organizaciones de diversos sectores, así como en una serie de entrevistas complementarias con líderes en el tema, ofrecemos una perspectiva que se fundamenta en el trabajo con empresas que han llevado a cabo grandes proyectos de innovación. El objetivo es compartir ideas a quienes se preguntan si cuentan con las estrategias y las inversiones necesarias para que las iniciativas de innovación generen el impacto positivo que requiere el negocio.

Innovar puede resultar complejo, y no siempre se consiguen los objetivos deseados. Con base en los hallazgos de nuestro estudio, compartimos información sobre cómo están innovando distintas compañías y equipos de liderazgo, centrándonos en la región de México y Centroamérica.

Actualmente, las organizaciones operan en un entorno dinámico, en el que los niveles de disrupción y el ritmo de cambio aumentan exponencialmente debido, en su mayor parte, a las modificaciones del mercado, especialmente a raíz de COVID-19.

Durante 2020, las compañías y las personas superaron duras pruebas, y se vieron obligadas a acelerar los proyectos a un ritmo nunca visto. Derivado de ello, ha habido casos de adopción de métodos y canales digitales sin una evaluación previa de su impacto en el negocio.

En este contexto, las organizaciones se preguntan si están avanzando con la velocidad y la determinación suficientes; si las inversiones se priorizan correctamente y generan el

impacto deseado, y cómo lograr que todo el equipo se sume a los cambios.

Para ayudar a atender estas y otras cuestiones, nuestro informe incluye datos de éxito y aprendizajes sobre los principales elementos para innovar: 1) asegurar el apoyo del liderazgo de la empresa y alinearse con su estrategia; 2) enfocar el financiamiento y los recursos, y 3) ejecutar el proyecto rápidamente para obtener el mayor impacto posible. Los métodos y enfoques pueden variar, pero es fundamental encontrar el equilibrio correcto en estos tres temas, mientras se identifica lo que funciona para cada organización.

Confiamos en que este informe le inspire a usted y a otros líderes de empresa a seguir fortaleciendo las iniciativas de innovación que demanda la nueva realidad.

Atentamente,

KPMG en México





Innovar en tiempos de crisis

En el futuro, 2020 y 2021 serán vistos como los años en los que se forjó la sostenibilidad de las empresas. La pandemia ha alterado el *statu quo*, siendo el catalizador del cambio en sectores que requerían transformarse, tanto estructural como tecnológicamente, incrementando su necesidad de innovar para ser más resilientes y ágiles.

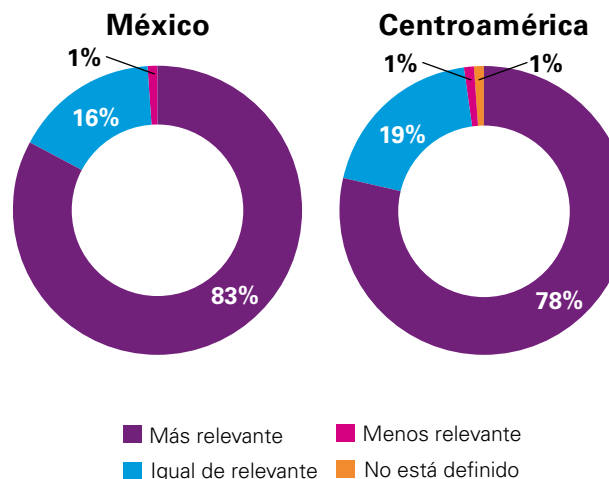
La transformación digital de los modelos de negocio que hubiera tomado años se ha dado en cuestión de meses, lo que provoca que 2021 traiga consigo mejoras radicales a una velocidad inusitada en diversos ámbitos.

La adopción activa de nuevas tecnologías para continuar la transformación digital seguirá incrementando su ritmo y escala, independientemente de cómo evolucione la pandemia.

Entre las fuerzas que impulsan la transformación destacan la comoditización de productos y servicios; los cambios en el comportamiento de compra; la creación de nuevas empresas digitales, capaces de desafiar a los jugadores tradicionales; la ampliación de los servicios que ofrecen los gigantes tecnológicos; los nuevos mercados digitales, o la redefinición de los modelos de venta.

Los avances tecnológicos y la convergencia de estos obedecen a un ritmo exponencial, impulsando y habilitando nuevos modelos de negocio. Por lo tanto, no es de extrañar que ocho de cada diez empresas (83% México, 78% Centroamérica) confirmen que la innovación será más relevante para su estrategia.

Tras la disrupción generada por COVID-19, ¿centrarse en la innovación será más o menos relevante para la empresa?



Cada organización determina en qué centra sus iniciativas de innovación, según las prioridades definidas por el equipo de liderazgo; sin embargo, es necesario revisar lo que cada una ofrece al cliente para satisfacer sus requerimientos.

De acuerdo con la mayoría de las organizaciones (68% México, 52% Centroamérica), los productos o servicios que ofrecen cambiarán significativamente durante los próximos tres años, impulsados por las modificaciones en el mercado y las necesidades del consumidor, así como por el impacto de la pandemia en diferentes categorías, cuyo posicionamiento ha cambiado.



Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

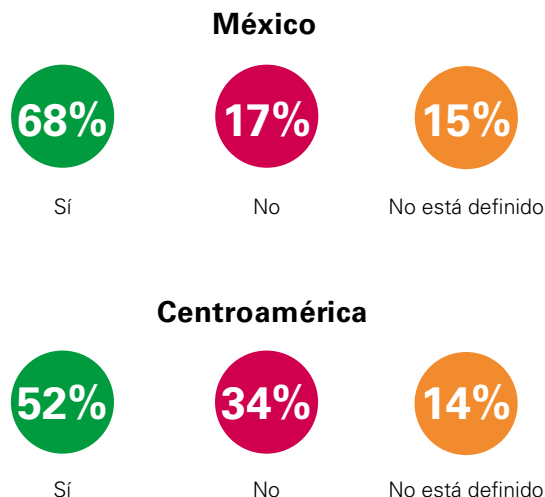
Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



¿Los productos o servicios que ofrece la empresa cambiarán significativamente durante los próximos tres años?



Estas condiciones generan un momento propicio para revisar la cartera de productos y servicios, a partir de la centralidad en el cliente, la eficiencia, la mejora de la productividad y la identificación de iniciativas que son exitosas en la actualidad y que probablemente lo serán en el futuro.

La reconfiguración del portafolio de innovación a partir de lo que genera mayor valor permite a los líderes del área asignar recursos a las oportunidades con mejor prospectiva, y dejar de lado iniciativas basadas en supuestos, carentes de experiencias previas.

Dado que la digitalización seguirá con paso firme, las empresas deben prepararse y adaptarse para sobrevivir. Esto exige una revisión de la estrategia y los canales de venta y comunicación con el cliente, pues la experiencia que vive al interactuar con las marcas también se transforma, modificando la manera de recibir los bienes.

En este contexto, y de acuerdo con datos del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) alrededor de 40% (51 millones) de la población en México cuenta con acceso al sistema financiero, mientras que 67% (85.8 millones) tiene acceso a internet. Asimismo, se calcula que la mitad (42.5 millones de personas) realizaron al menos una compra por internet durante 2020, y se prevé que esta cifra crezca a 61.2 millones en 2024, equivalente a 62% de la población, según datos de Forrester.²

A raíz de COVID-19, el consumidor tuvo que adaptarse, en cuestión de semanas, al uso de aplicaciones, herramientas y plataformas digitales habilitadas por la nube. Ante este escenario, la gran mayoría de las empresas (82% México, 70% Centroamérica) confirman estar modificando significativamente la manera de brindar su oferta, y que lo seguirán haciendo por los próximos tres años.

“Nuestro enfoque de innovación siempre pone las necesidades de las personas primero. Es nuestro propósito mejorar la vida de las personas a través de innovaciones significativas”



Fabia Tetteroo-Bueno
Vicepresidenta Senior y
Gerente General
Philips América Latina

¹ El rompecabezas de la inclusión financiera en México, IMCO, 2020.

² 2020 Online Retail Forecast, Latin America, 2020 to 2024 (COVID-19 Update), Forrester, Septiembre 2020.

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

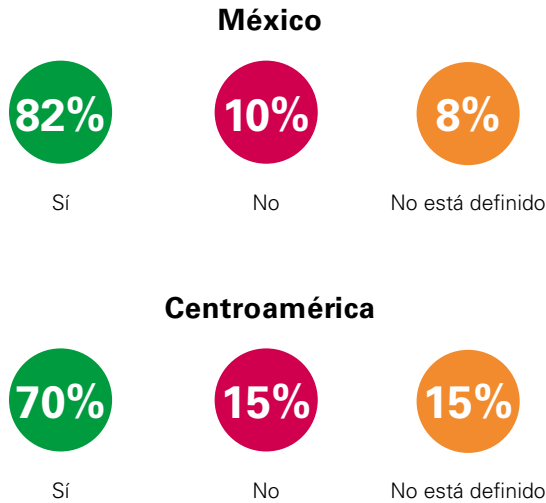
Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



¿La forma en que la empresa ofrece productos o servicios cambiará significativamente en los próximos tres años?



En los últimos años, la mayoría de las empresas trabajaron para mejorar la oferta multicanal, buscando que estuviera más integrada. Además, la disrupción en los métodos de pago, habilitada por las opciones digitales, permite reducir de forma permanente el uso de efectivo.

Durante los siguientes tres años, las organizaciones tendrán que ofrecer bienes novedosos y personalizados mediante canales digitales de fácil utilización a un precio competitivo. Los primeros pasos en esta transformación implican evaluar qué fases del *customer journey* deberían digitalizar y automatizar para potenciar una mejora en la experiencia del cliente.

No obstante, una implementación estratégica resulta fundamental en la etapa de digitalización para enfocar o priorizar los esfuerzos y las inversiones en iniciativas de mayor impacto.



“Para innovar, el primer paso es identificar una clara necesidad y, a partir de ella, encontrar diferentes maneras de generar valor, sea para el cliente o para el negocio. Con este foco desarrollamos un modelo de innovación propio”



José Antonio Parra Ashby
 Director de Información y Transformación Digital
 Grupo Bimbo



Enfoque en la innovación

Una de las preguntas fundamentales actualmente es dónde concentrar las energías y los recursos para la innovación. Responderla es importante para todo tipo de corporaciones, ya que es necesario equilibrar las expectativas de desempeño y las inversiones a largo plazo en innovaciones transformadoras, pues estas últimas pueden colocar a la empresa en una posición favorable para crecer y navegar con éxito a través de la disrupción.

Lograr ese equilibrio supone invertir en tres horizontes:

Incremental

Denominado “Horizonte de innovaciones principales” u “Horizonte 1” (H1). La innovación en H1 suele prestar servicio a clientes o mercados existentes, y puede incluir productos o servicios nuevos, mejorados o incrementalmente optimizados. La innovación de este tipo suele estar estrechamente vinculada a la actividad principal de la empresa.

Adyacente

Este tipo de innovación recibe el nombre de “Horizonte 2” (H2), e implica, por lo general, la expansión a un segmento de negocio o de clientes cercano, aprovechando la experiencia técnica o las capacidades de la empresa de forma novedosa.

Transformacional

La denominada “innovación revolucionaria o disruptiva” u “Horizonte 3” (H3), implica la creación de negocios completamente nuevos. Se trata de la innovación de mayor riesgo, y a menudo requiere nuevas capacidades. La ventaja de este modelo es que ofrece crecimiento gracias al acceso a mercados o segmentos inexplorados previamente.

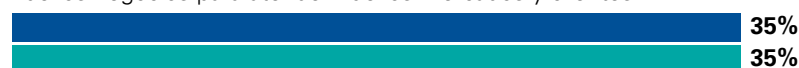
Cuatro de cada diez empresas (35% México, 42% Centroamérica) se centran en la actividad incremental o H1; sin embargo, en H2 y H3, particularmente, el aprendizaje por ensayo y error tiene como beneficio crear una cultura de innovación en organizaciones cada vez más audaces. Por ello, no es extraño que la mayoría (63% México, 57% Centroamérica) decida enfocarse en estos horizontes durante los siguientes tres años.

¿En qué horizonte o segmento de innovación se enfocará la empresa durante los próximos tres años?

Incremental: la inversión estará focalizada en el desarrollo de mejoras del portafolio de productos o servicios existentes



Transformacional: la inversión se concentrará en la creación de nuevos negocios para atender nuevos mercados y clientes



Adyacente: la inversión se focalizará en expandirse en nuevos segmentos de clientes, mejorando el portafolio actual de productos o servicios



No se llevarán a cabo inversiones en innovación



■ México ■ Centroamérica

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

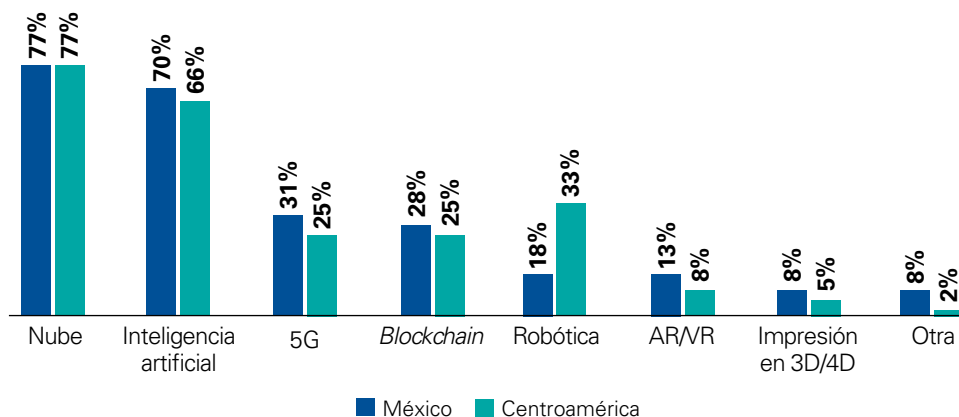


El equilibrio de los tres horizontes favorece que los proyectos de innovación se aborden adecuadamente a corto, medio y largo plazo. La combinación idónea de iniciativas es diferente para cada empresa en función del impacto y las amenazas de la tecnología disruptiva en cada sector, así como del contexto de la organización, su apetito al riesgo y su cultura corporativa.

Tecnologías de mayor impacto

La tecnología hoy abarca casi todos los aspectos de la vida, lo cual la convierte en un factor clave para competir. En este sentido, la nube y la inteligencia artificial son tecnologías exponenciales de efectos significativos para el futuro de las empresas, cambiando su forma de operar; asimismo, la red 5G y el *blockchain* tienen un alto impacto como tecnologías convergentes, que habilitan nuevos modelos de negocio y nuevas experiencias o bienes.

¿Qué tecnología tendrá mayor impacto en el futuro de la empresa?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Tener un portafolio de tecnologías disruptivas balanceado permite que las empresas mitiguen riesgos y protejan los recursos; para ello, es necesario medir el éxito de las iniciativas según el horizonte de enfoque de cada organización.

“Seguimos trabajando en la adopción del cambio cultural y en la implementación de *growth mindset*, valorando la contribución individual y el apoyo a todas las áreas de la empresa”



Juan J. Delgado Arizmendi
Digital Innovation Officer
Microsoft México



¿Quién posee la innovación?

Para lograr la innovación incremental, las empresas confían, en gran medida, en sus propias unidades de negocio al desarrollar ampliaciones de línea o mejoras de las ofertas existentes, incorporando conjuntamente equipos de investigación y desarrollo (I+D) y de innovación.

En la innovación adyacente, es cada vez más relevante la colaboración entre los equipos de innovación y de I+D de la empresa con recursos externos como consultores especializados y otros socios aliados como *start-ups*, para lograr proyectos realmente transformadores.

Si bien los departamentos de Innovación, I+D y los recursos externos constituyen los tres principales participantes, la dependencia de *venture capital* interno e incubadoras de nuevas ideas (*skunkworks*) tiende a aumentar cuando se realizan trabajos de innovación adyacente o transformacional.

En este contexto, una de las principales lecciones derivadas de COVID-19 es que los competidores y las firmas de sectores completamente diferentes pueden convertirse en aliados de la empresa. Para lograr estas asociaciones, es necesario desarrollar una cultura y un modelo de trabajo ágiles, que ayuden a movilizar la innovación. Para ello, la velocidad y la experimentación son impulsores importantes del éxito de la innovación, como lo es la capacidad de persistir en tiempos de crisis.

“Somos una empresa que entiende la importancia de la evolución, ya que hace casi 22 años fuimos una *start-up*, y esa esencia se ha mantenido en el tiempo. Uno de nuestros valores es mantenernos en ‘beta’ continuo y ser adaptables, flexibles, respondiendo con agilidad a los retos”



David Geisen
CEO
Mercado Libre



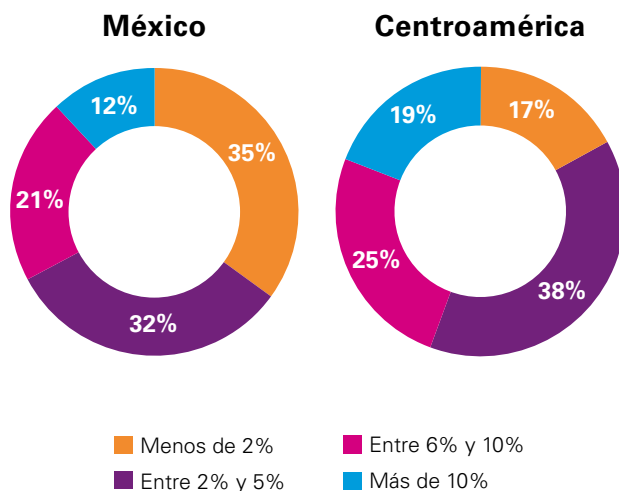
¿Cómo se financia la innovación?

El financiamiento de la innovación es un enorme desafío, pues la pandemia ha obligado a numerosas empresas a reducir significativamente sus costos. No obstante, la creatividad permite superar la limitación de recursos si se formulan las preguntas correctas y se establece un propósito claro que fomente la colaboración.

En la mayoría de las empresas (67% México, 55% Centroamérica), la inversión en innovación alcanza hasta 5% de los ingresos, y posiblemente haya empresas que ni siquiera monitorean sus inversiones. Considerando que la innovación es crítica para aumentar la resiliencia, enfrentar la incertidumbre y la disrupción, invertir en ella es igual de relevante que la administración transparente y confiable de los fondos que se le destinan.

En México, cuatro de cada diez empresas (35%) dedican menos de 2% de sus ingresos a iniciativas de innovación, mientras que en Centroamérica esa cifra es únicamente de 17%. En México, una tercera parte (32%) invierte entre 2% y 5%, cifra más alineada con Centroamérica (38%). Invertir en innovación es intrínsecamente arriesgado, y sacar el máximo provecho a una cartera de iniciativas depende más de administrar el riesgo que de eliminarlo.

¿Qué porcentaje de los ingresos de la empresa representa la inversión en innovación?



De acuerdo con el presente análisis, la práctica más común entre las organizaciones es que la innovación se financie desde el proceso presupuestario que marque la Alta Dirección (36% México, 29% Centroamérica). Por otro lado, una tercera parte (32% México, 31% Centroamérica) considera tener un enfoque híbrido, lo que normalmente permite utilizar los fondos de acuerdo con las necesidades de cada proyecto, o implementar modelos financiados a medida que se demuestre la factibilidad del caso de negocio, mientras los costos operativos forman parte del proceso presupuestario anual.

¿Cómo debe financiarse la innovación en la empresa?

Desde la Alta Dirección



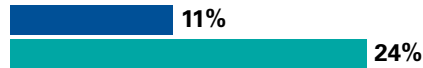
Mediante un enfoque híbrido



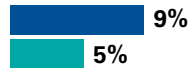
Con recursos de investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés)



Con un presupuesto dedicado a la iniciativa



Con el presupuesto anual de la unidad de negocio



■ México ■ Centroamérica

La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Algunas prácticas incluyen el apoyo del proceso presupuestario anual para la actividad incremental y adyacente, pero el trabajo transformacional o "H3" se financia fuera de él. Formar parte de este proceso puede hacer que los grupos de Innovación y de I+D se reconozcan como elementos cruciales para la empresa, lo que les lleva a demostrar el valor que aportan y a enfatizar la importancia de invertir en el futuro.

Resulta crucial tener acceso a financiamiento para dar rapidez y flexibilidad a un proyecto que está mostrando resultados positivos y necesita ejecutarse a una escala mayor; sin embargo, a pesar de ser este un elemento fundamental, otros factores como la colaboración y el desarrollo de prototipos (*minimum viable product* o MVP) por parte de equipos de trabajo multidisciplinarios también marcan la diferencia para que las empresas avancen en sus iniciativas de innovación.

Debido a la dificultad para gestionar y monitorear oportunamente la innovación, resulta complejo saber con exactitud dónde surgirán las ideas más valiosas. Aun así, la Alta Dirección requiere delimitar las áreas de enfoque.

Priorizar cuidadosamente las ideas permite evaluar si se cuenta con la inversión suficiente para respaldar las oportunidades de mayor valor. Si bien es complicado saber cuándo cancelar una iniciativa, es mucho más fácil si se tiene una cartera de ideas para elegir.





Métricas para la innovación

Al intentar medir el éxito de los programas de innovación, las empresas pueden basarse en una combinación de medidas cuantitativas y cualitativas. Entre ellas se encuentran los ingresos generados por productos que llevan menos de tres años en el mercado o diferentes tipos de eficiencia. Para los fines del presente estudio, se distinguen dos categorías de métricas: las financieras y las no financieras.

La primera categoría abarca resultados concretos como el aumento en la participación de mercado o aumento de ingresos, mientras que la segunda incluye el seguimiento de actividades como ideas recabadas, número de nuevos negocios incubados o patentes obtenidas.

De acuerdo con las respuestas del sondeo, la métrica financiera más comúnmente utilizada es la tasa interna de retorno (TIR). La TIR se utiliza para estimar la rentabilidad de las inversiones internas, y es más fácil de aplicar en proyectos de innovación *core* (H1). En el caso de desarrollos H2 y H3, por lo general no existen modelos comparativos ni métricas históricas.

“Para cada proyecto o iniciativa se definen métricas específicas dependiendo de objetivos puntuales. Para algunos se aplicará la validación de hipótesis, aprendizajes generados, cuando para otros se aplicarán métricas más financieras”

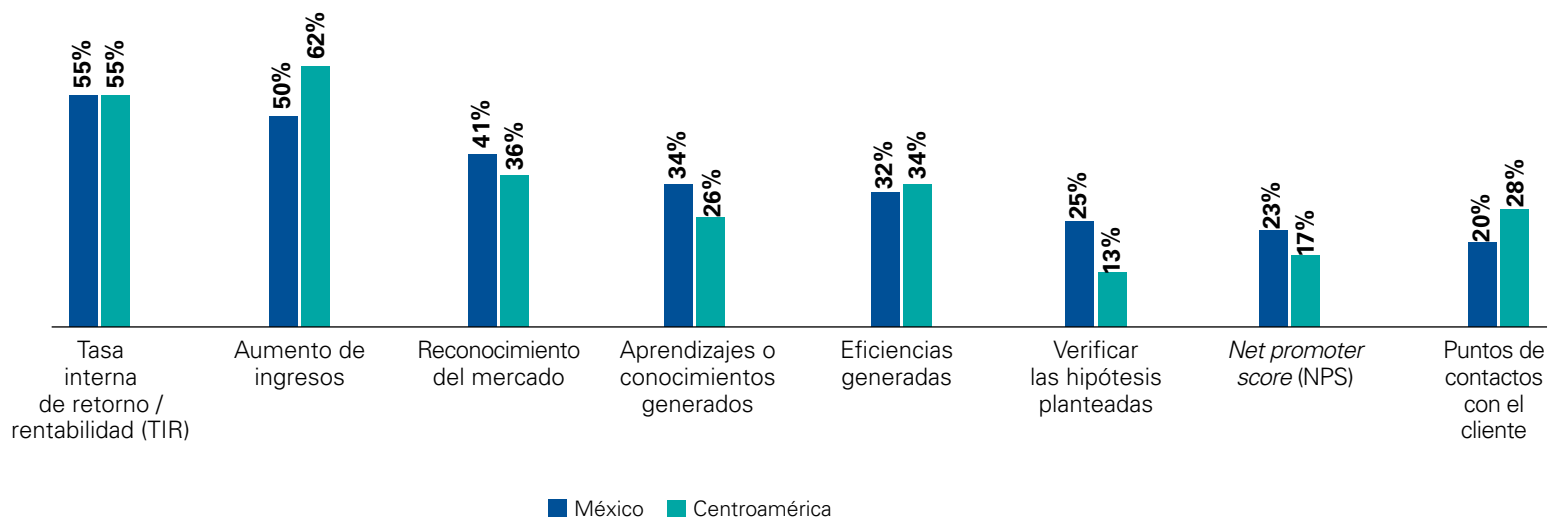


José Antonio Tiburcio
Small Holders
and Innovation Lead
Bayer México





¿Cuáles son las métricas más adecuadas para la innovación?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

La segunda métrica más relevante, de acuerdo con los resultados, es el aumento de ingresos generados por la innovación (50%). Este es, por supuesto, el indicador que todos los directores generales y de finanzas buscan; por ello, para muchas empresas es el punto de partida predeterminado. No obstante, lograr cambios drásticos en este rubro puede tomar años, por lo que solo tres de cada diez encuestados (32% México, 34% Centroamérica) señalan que hacen un seguimiento específico de la eficiencia generada por la innovación, pues asumen que implica ahorro en costos.

La métrica no financiera más utilizada por las empresas para medir el éxito de los programas de innovación es el reconocimiento del mercado (41% México, 36% Centroamérica), y ocupa el tercer lugar. Otras métricas como las llamadas *stage-gate*, a las que generalmente se denomina métricas de actividad o avance, y no de impacto o resultado, no aparecen entre las opciones mencionadas por la muestra.

Este tipo de métricas, por lo general, dan seguimiento al número de proyectos nuevos que comienzan o que están pasando por el proceso de *stage-gate*, pero no necesariamente monitorean el impacto financiero de cada uno. En ocasiones, estos parámetros de progreso pueden ser un indicador temprano de éxito, antes de que un equipo de innovación traslade los conceptos a la producción de manera interna o los lance al mercado.

Para avanzar en la curva de madurez, las empresas más desarrolladas suelen dar prioridad al seguimiento de las métricas relacionadas con los puntos de contacto y las interacciones con el cliente, así como a los aprendizajes y conocimientos generados. Estas actividades son señal de que la empresa está en contacto regular con sus grupos de interés, y que es capaz de probar, aprender e iterar; 20% de la muestra en México ya mide la innovación a través de este prisma, y en Centroamérica la proporción sube a 28%.

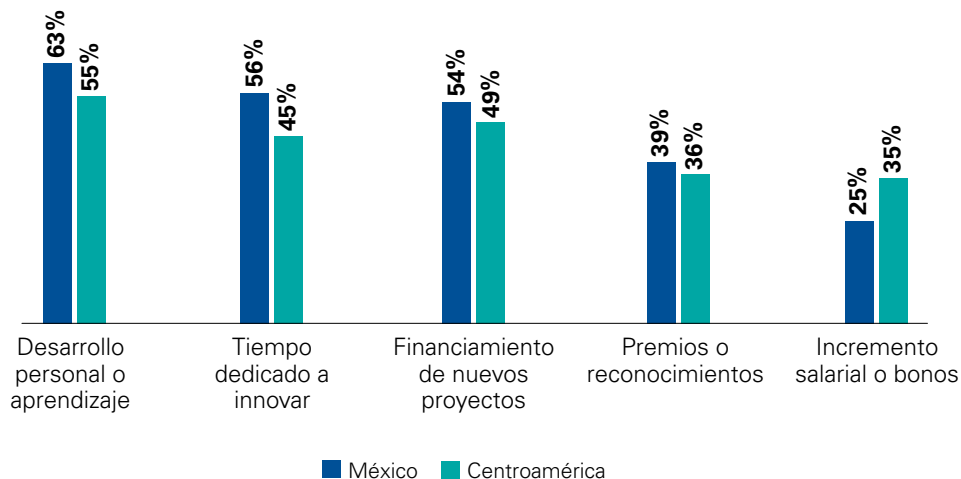


El papel de los incentivos

Diseñar un esquema de incentivos y recompensas, que funcione para la cultura de cada empresa requiere una cuidadosa reflexión a fin de lograr que más personas participen en la innovación y se les pueda ayudar a que destinen tiempo al desarrollo de sus ideas.

El estudio revela que 63% de las empresas en México (55% en Centroamérica) consideran que el desarrollo personal y el aprendizaje generado son los incentivos más efectivos para promover la innovación, valorando el reconocimiento de las ideas, así como el tiempo que se emplea para que evolucionen.

¿Cuáles son los incentivos más efectivos para promover la innovación?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Existen organizaciones (56%) en las cuales los incentivos para innovar incluyen un periodo para que el equipo a cargo trabaje en el proyecto; en dicho contexto, es necesario contar con un presupuesto para pruebas y otros tipos de apoyo.

De acuerdo con la muestra, 54% incentiva la innovación directamente con el financiamiento de nuevos proyectos (49% Centroamérica); 39% ofrece premios o reconocimientos para poner en práctica las ideas (36%

Centroamérica), mientras 25% ofrece incrementos salariales o bonos para quienes están de alguna manera ligados al desempeño de la innovación (35% Centroamérica).

En este sentido, una cultura de innovación audaz, abierta al fallo, permite que las personas salgan de su zona de confort y aprovechen los aprendizajes que deja cada proyecto, fomentando un mejor desempeño de procesos futuros.





Las mejores prácticas de innovación

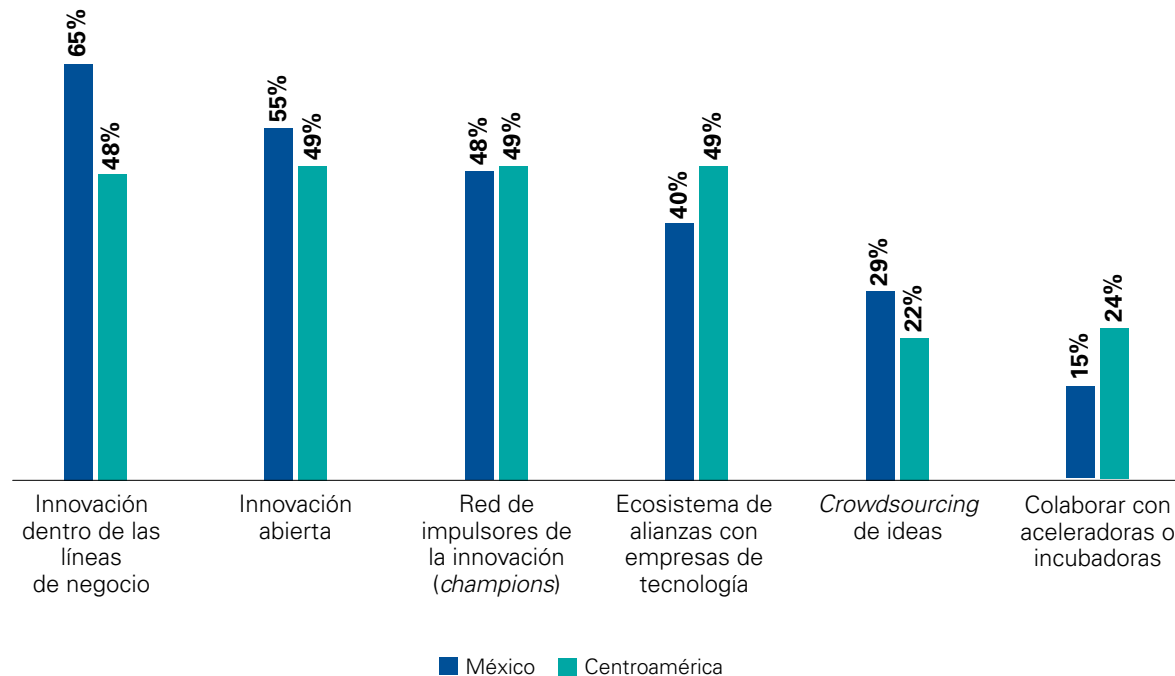
Las empresas ponen a prueba diferentes estrategias o tácticas para dar forma o modificar la cultura corporativa de innovación, experimentando con modelos de negocio, desarrollando nuevas ofertas y haciendo que el talento participe en la creación de ideas. No obstante, el valor comparativo de esas tácticas rara vez se mide.

De acuerdo con los resultados del presente estudio, la mayoría de las empresas en México consideran que la táctica de mayor valor es innovar dentro de las líneas de negocio (65%), mientras que en Centroamérica las redes

de impulsores de la innovación, la innovación abierta y los ecosistemas de alianzas con empresas de tecnología se encuentran empatadas en primer lugar con 49% de las preferencias cada una.

En cuanto a los procesos de innovación abierta (55% México, 49% Centroamérica), estos son un signo de madurez para compartir información con participantes y audiencias externas, ayudando a fortalecer y acelerar los procesos de innovación propios, los cuales llegan a involucrar socios de todo el ecosistema.

¿Cuáles son las tácticas de innovación más valiosas para la empresa?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.



Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



Aprovechar la red de impulsores de la innovación internos o *champions* es otra opción con alto número de respuestas. Dichas redes se clasifican en dos campos: 1) redes de apoyo, compuestas por la Alta Dirección o jefes de unidades de negocio, que ayudan a los líderes de innovación a abrirse camino a través de la organización para materializar los proyectos, o 2) redes de colaboradores descentralizados y distribuidos en toda la empresa, que han sido capacitados por un grupo central de innovación para ayudar a inculcar una cultura innovadora, creativa, de espíritu empresarial y toma de riesgos en el lugar de trabajo.

Un menor número de empresas en México (40%) afirman que los ecosistemas con aliados tecnológicos son de valor. Esto llama la atención en una era caracterizada por las asociaciones estratégicas, dado que las habilidades complementarias permiten compensar rápidamente determinadas deficiencias del modelo operativo de un negocio y, en algunos casos, también pueden proporcionar una solución a largo plazo.

El aporte masivo de ideas (*crowdsourcing*) por parte del talento de la empresa es significativo solo para algunas empresas (29% México, 22% Centroamérica), probablemente debido a la calidad de las ideas que se recaban mediante este mecanismo o por la falta de herramientas para continuar el desarrollo de las más prometedoras.

La velocidad y capacidad para convertir ideas en productos o servicios de uso mínimo (MVP) son necesidades que muchas empresas resuelven mediante innovación y desarrollo colaborativo. Por falta de confianza y mecanismos de creación colaborativa transparentes, estas exigencias siguen siendo un desafío para las organizaciones en México y Centroamérica.

“El éxito de las iniciativas de innovación se logra al pensar primero en el cliente, dejar a un lado por un momento tecnologías específicas, para considerar cómo la transformación digital puede llegar al consumidor y conectarlo con su mundo de una manera sencilla e intuitiva. En este sentido, la tecnología es un habilitador”



Irma Wilde López

Vicepresidenta Adjunta de Digital y Experiencia al Cliente AT&T México

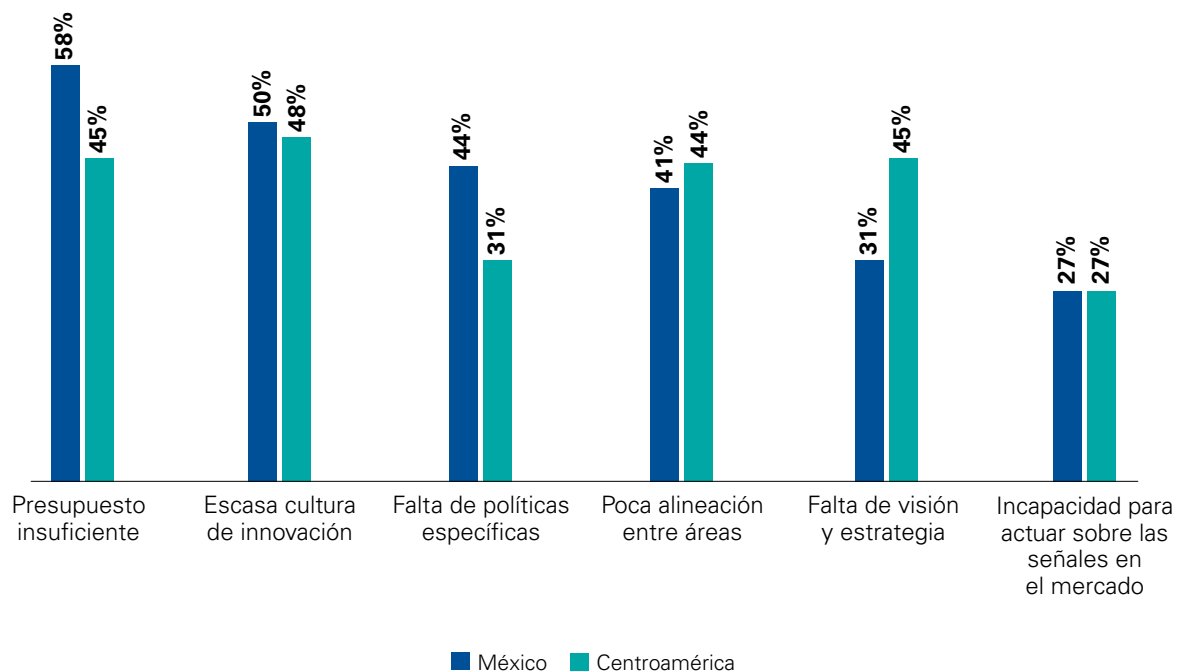




Las barreras de la innovación

Es sorprendente escuchar que un presupuesto insuficiente y una escasa cultura en el tema sean considerados como los principales obstáculos para el progreso de la innovación en la empresa (tanto en México como en Centroamérica). Además de estas barreras, citadas con gran frecuencia y comúnmente aceptadas, destacan la falta de políticas específicas (44% México, 31% Centroamérica), así como una alineación reducida entre áreas (41% México, 44% Centroamérica), junto con la falta de visión y estrategia (31% México, 45% Centroamérica).

¿Cuáles son las mayores barreras a la innovación dentro de la empresa?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

La perspectiva de la muestra, tanto en México como en Centroamérica, es esclarecedora respecto a la incapacidad para actuar sobre las señales del mercado (27%). Esto representa un obstáculo para todas las iniciativas de innovación, pues impide cambiar los comportamientos en favor de la estrategia de la organización, ocasionando además que el talento no se sienta cómodo asumiendo riesgos y posibles fracasos, pues se carece de una política y cultura corporativa en materia de innovación.

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



El estigma del fracaso es natural en empresas tradicionales que se basan en el éxito que tienen sus marcas en el mercado, generando confianza y ganancias predecibles. Conseguir que ese entorno sea apto para el dinamismo y la experimentación es complicado, pero se puede lograr con el nivel adecuado de compromiso, recursos y tiempo.

Un primer paso es establecer un conocimiento profundo de aquellos clientes que consideren que la empresa no atiende adecuadamente sus necesidades. Es difícil entablar un diálogo con partes interesadas que desean entregas distintas a las existentes o que estas se den de forma diferente. No obstante, este mecanismo tiene el potencial de convertirse en un poderoso motor para el cambio de las condiciones límite, que obligará a la organización a transformar su oferta.

Llama la atención que tres de cada diez empresas citan como obstáculo para la innovación la incapacidad para captar las señales del mercado, algo fundamental para el futuro del negocio; a ello se suma la imposibilidad de emprender acciones ante dichos indicios. Ante este panorama, KPMG Ignition, centro de innovación, análisis y tecnología avanzada, se ha propuesto ayudar a las organizaciones a identificar dichas señales y elaborar un plan para capitalizarlas de manera ágil. Ignition es un espacio de generación de ideas para crear valor, que ayuda a la transformación de las organizaciones en México, Centroamérica y República Dominicana, colaborando con la red internacional de Ignition en distintas partes del mundo.

Identificar las tendencias tempranamente y tener la capacidad de sintetizarlas, así como de reconocer nuevos patrones de comportamiento (del cliente, de la competencia o de la normativa) y emprender acciones con rapidez, proporciona una ventaja competitiva en la carrera de la innovación.

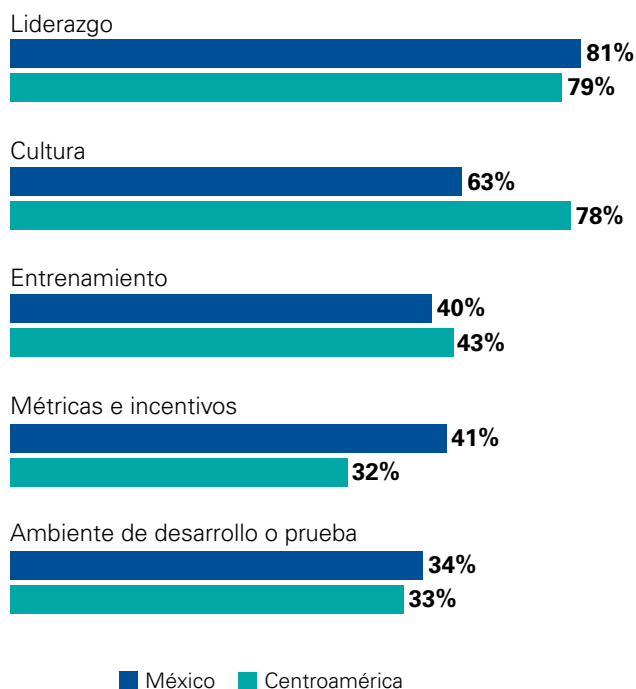




El impulso a la innovación

El habilitador más importante para la innovación, mencionado por ocho de cada diez encuestados (81% México, 79% Centroamérica), es el apoyo por parte del liderazgo de la organización. Conseguirlo permite obtener el presupuesto y el visto bueno de la Alta Dirección, y contribuye a que las diferentes partes se alineen con objetivos comunes para minimizar conflictos que podrían frenar los avances.

¿Cuáles son los mayores facilitadores de la innovación en la empresa?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

“La innovación parte de la gente. Tener la mezcla de perfiles correctos es lo que incita la innovación. Buscamos perfiles emprendedores, capaces de concebir la idea y materializar el proyecto”



Sergio Mario Hinojosa Pang
Head of Digital and Openbank
Banco Santander México

Seis de cada diez empresas en México (63%) y ocho de cada diez en Centroamérica (78%) afirman que el segundo habilitador más importante es la cultura de la empresa. Contar con un enfoque abierto a la innovación y al cambio, que considere que lo que se está haciendo hoy podría ejecutarse más eficientemente mañana, sumado a una cultura resiliente que permita fallar y recuperarse rápidamente en cada proyecto, resultan fundamentales para adaptarse y lograr las transformaciones que exige el mercado.

Liderar con autoridad y colaborar entre equipos diversos son factores clave para la innovación. Asimismo, crear y mantener una cultura de innovación obliga a las empresas a generar espacios para experimentar y cometer errores, libres de repercusiones para las personas o los equipos que se atrevan a arriesgarse.



Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



Para la mayoría de las empresas adoptar este enfoque es extraordinariamente difícil. Muchas organizaciones grandes prefieren minimizar los riesgos, lo que implica poco margen para la experimentación cuando los proyectos no están completamente desarrollados, analizados y listos para emplearse, aunque existan competidores que hayan aprendido más rápido y estén ocupando mayor participación de mercado.

El habilitador de innovación menos mencionado es contar con un ambiente de desarrollo o pruebas especializado, es decir, un laboratorio de innovación. Esta opción es resaltada únicamente por 34% de la muestra, probablemente porque no se considera que ciertos programas de innovación estén lo suficientemente maduros como para dedicarles un laboratorio, sin antes haber alineado al liderazgo de la empresa con la iniciativa. Dicho resultado se explica por el hecho de que los esfuerzos en este sentido podrían no haber funcionado, dada la dificultad de replicar la cultura del laboratorio en toda la organización.



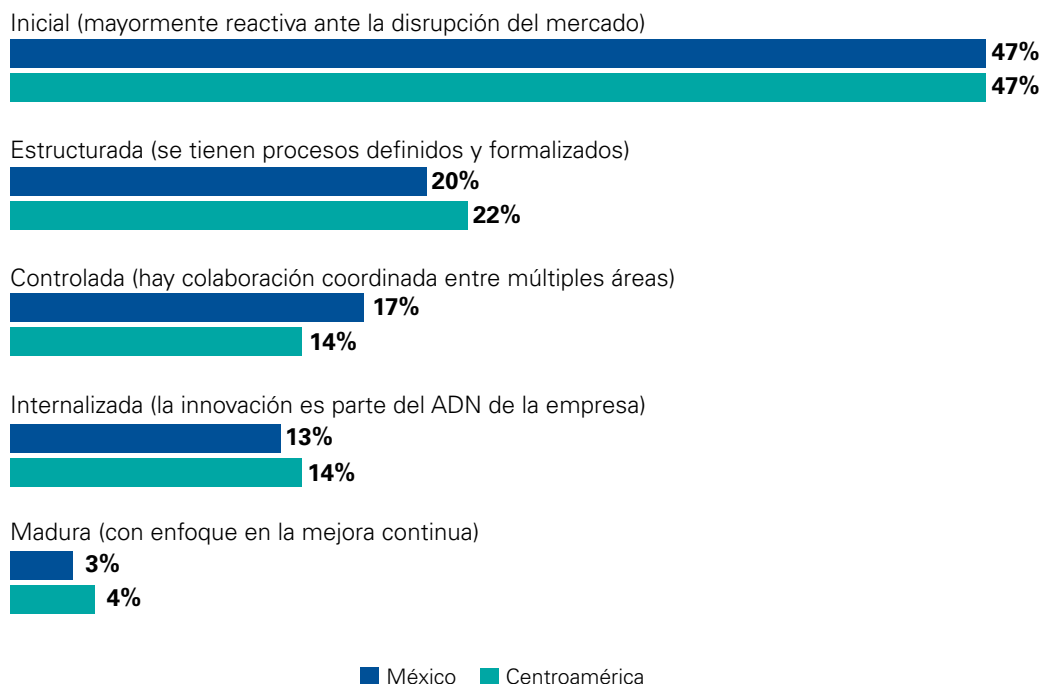


Madurez en términos de innovación

La mayoría de las empresas comparten abiertamente que se encuentran en etapas iniciales en términos de innovación, y que en gran medida son reactivas a la disrupción que se observa en el mercado.

Esto podría deberse a la abrumadora sensación de saberse rebasadas por la escala y el ritmo de dicha disrupción y por los cambios generados durante 2020. Solo dos de cada diez empresas (20% México, 22% Centroamérica) afirman que ya han definido y formalizado procesos, que les permiten generar y dar un seguimiento transparente a las iniciativas.

¿Qué etapa de madurez ha alcanzado la empresa en cuanto a innovación?



La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

Solamente 3% en México y 4% en Centroamérica cuenta con un nivel de innovación maduro, lo cual indica que existe la necesidad de seguir fomentando esta capacidad en las organizaciones, creando una cultura favorable para desarrollarla, capaz de invertir los recursos necesarios que requiere cada proyecto.





Conclusiones

México y Centroamérica se enfrentan a retos como elevar la tasa de empleo, las habilidades del talento, la productividad y la competitividad en el marco de la era digital; por otro lado, falta confianza en el emprendedurismo, y es limitado el acceso a instrumentos para financiarlo, en comparación con otras regiones.

Los avances en la tecnología digital ofrecen la oportunidad de generar eficiencia, nuevos modelos de negocio y crear valor para los distintos grupos de interés, y una sólida capacidad de innovación permite aprovecharlos.

La actual coyuntura resulta favorable para que las corporaciones evalúen sus modelos de negocio y definan los segmentos que pueden explorar mediante iniciativas de innovación, ya sean adyacentes, incrementales o transformacionales.

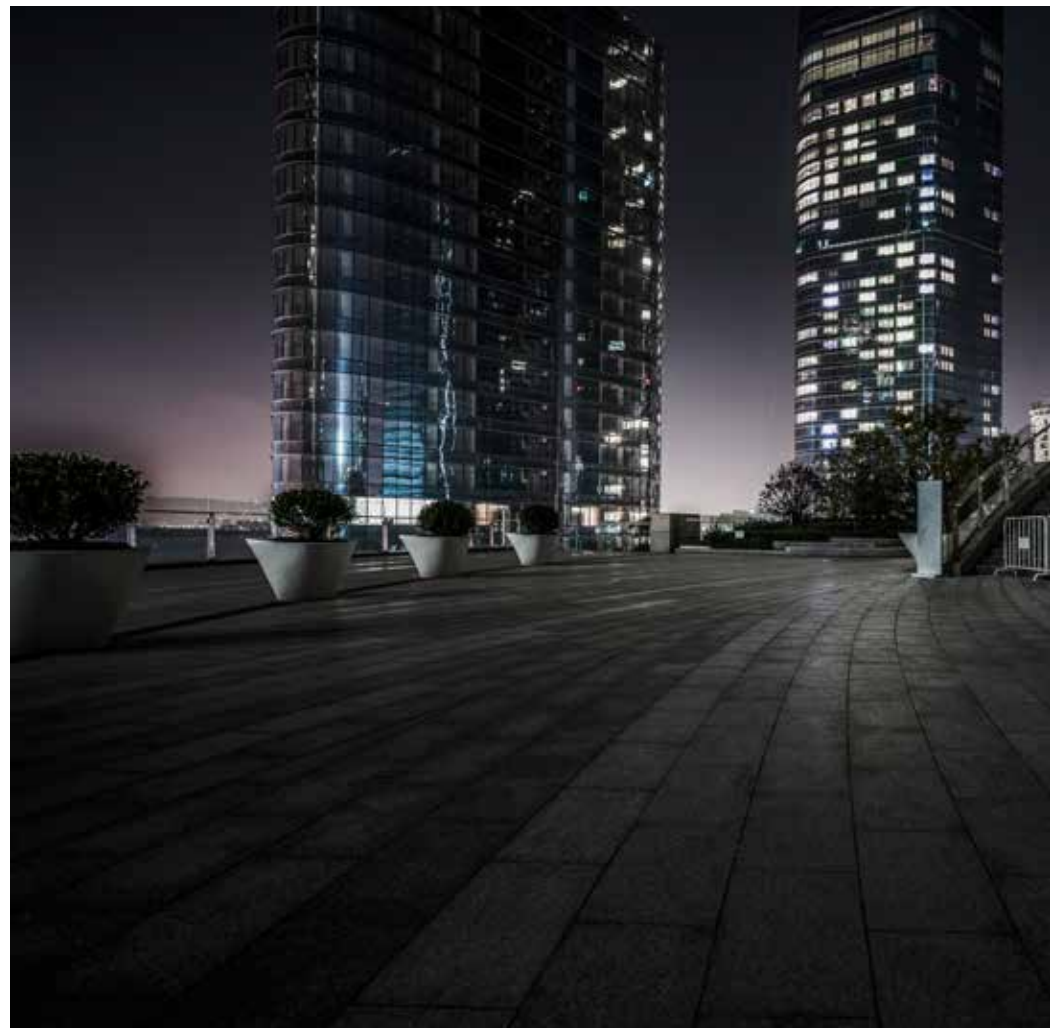
La brecha entre las empresas líderes en innovación y el resto es cada vez mayor. Además, ante un ambiente disruptivo, los movimientos suelen ser cautelosos, enfocándose en el negocio principal, que genera la mayor parte de los ingresos y utilidades.

No obstante, a medida que se intensifica dicha disrupción, las organizaciones que pierden el ritmo del cambio carecen de la eficiencia y agilidad necesarias para innovar y participar en nuevos mercados.

Ante ello, las organizaciones deben analizar cuidadosamente el contexto interno y externo, así como sus retos particulares, para definir la estrategia óptima de innovación.

Detectar fortalezas y debilidades es la herramienta más importante para definir y priorizar las iniciativas estratégicas. Tener una estrategia de digitalización

y datos, identificar las señales de cambio y contar con la estructura organizacional correcta para actuar oportunamente es cada vez más importante para adaptarse a un entorno tecnológico que se transforma con rapidez.





Perspectivas de innovación

Habilitadores de la innovación



José Antonio Tiburcio

Small Holders and Innovation Lead
Bayer México

“El foco es movernos de hablar de la innovación a hacerla, ir mucho más allá de las metodologías. La innovación solo funciona si se vincula con proyectos específicos de negocio para resolver problemáticas puntuales de nuestros clientes.”

“A lo largo de los proyectos hay ocasiones en que el resto de la empresa cuestiona las iniciativas; en esos casos se necesita que el CEO esté completamente a bordo.”



Fabia Tetteroo-Bueno

Vicepresidente Sénior y Gerente General
Philips América Latina

“Aunque este viaje puede parecer desafiante en ocasiones en nuestra región, nuestro propósito es mejorar la salud y el bienestar de las personas a través de innovación significativa. Invertir en adquisiciones que encajen perfectamente con la estrategia de Philips también forma parte de nuestro proceso de innovación.”

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



David Geisen

CEO
Mercado Libre

“Las marcas y empresas deben hacer uso de la creatividad y la innovación para evolucionar en cuanto a conveniencia, inmediatez, simplicidad y seguridad, brindando mejores experiencias digitales a fin de responder a los cambios de comportamiento del consumidor.”

“En 2021, las fronteras entre comercio electrónico y las tiendas físicas se volverán aún más difusas. Se debe innovar para solventar nuevos retos relacionados, como la dinámica logística, que se ha vuelto un elemento diferenciador, pues los clientes demandan entregas más rápidas, rastreables, económicas o gratuitas y sustentables.”

“El auge del comercio electrónico también trae consigo mayor competencia. Las marcas necesitan invertir más en distintas plataformas de publicidad digital. Los *marketplaces* como Mercado Libre también evolucionaron; hoy hemos generado unidades de negocio como Mercado Ads, que ofrece soluciones *ad hoc* a las marcas a partir de la necesidad identificada mediante la huella digital de sus usuarios.”



Irma Wilde López

Vicepresidenta Adjunta de Digital y Experiencia al Cliente
AT&T México

“Hay que observar las megatendencias y cómo estas impactan en la sociedad, vinculando esa visión a largo plazo con nuestro propósito como empresa: transformar la vida de la gente en el día a día.”

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



Juan J. Delgado Arizmendi

Digital Innovation Officer
Microsoft México

“Hemos visto que años de digitalización han sucedido en meses. Las tendencias más relevantes del último año han sido la migración hacia el teletrabajo y la ciberseguridad.”

“Estamos muy atentos a los requerimientos del cliente, analizamos la demanda mediante *social listening*, y tomamos en cuenta el *feedback* de los equipos en campo.”

“En ciberseguridad hubo mucho por innovar, para asegurar las comunicaciones y las interacciones en línea. En este apartado se hace todo lo posible debido a su relevancia.”



José Antonio Parra Ashby

Director de Información y Transformación Digital
Grupo Bimbo

“Las ideas que encuentran las condiciones idóneas para llevarse a la realidad se materializan con mayor velocidad; otras que de inicio podrían ser prometedoras no necesariamente encuentran su momento en cuanto surgen.”

“El apoyo del equipo de liderazgo es fundamental, pues su compromiso permite superar las barreras que enfrenta la innovación en una organización global.”

“En compañías demasiado estructuradas, el camino que una idea debe recorrer para prosperar es complejo. Con el apoyo de la Dirección General esto se da de forma más sencilla.”



Cultura de innovación



Irma Wilde López

Vicepresidenta Adjunta de Digital y Experiencia al Cliente AT&T México

“Para que la innovación permee en la empresa se requiere que los compromisos se conecten con las prioridades y la cultura. Se debe tener claro que nuestros clientes son primero, pero también pensar en nuestros empleados, porque hay que desarrollar al talento.”

“La clave es contar con el equipo óptimo para alcanzar la innovación. Somos un equipo de *high achievers*, comprometidos y motivados, que siempre buscan generar un beneficio para la empresa en alineación con nuestras prioridades.”



Sergio Mario Hinojosa Pang

Head of Digital and Openbank Banco Santander México

“Nuestro equipo de banca digital es diverso, con personas que provienen de diferentes industrias, como *fintech*, *e-commerce* o *travel*, lo que nos permite tener una perspectiva centrada en el cliente y con un enfoque distinto al de la banca tradicional.”

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



José Antonio Tiburcio

Small Holders and Innovation Lead
Bayer México

“Hay que lograr apertura por parte de las áreas de soporte para favorecer la experimentación y estar dispuestos a hacer los ajustes necesarios a los procesos establecidos, que funcionen para validar las hipótesis de los proyectos piloto.”

“En grandes corporaciones, el mayor reto suele ser interno, pues no siempre es fácil convencer para que te den la oportunidad de probar cosas nuevas e ir cambiando el negocio.”



José Antonio Parra Ashby

Director de Información y Transformación Digital
Grupo Bimbo

“La innovación no está limitada a un grupo de personas; es una capacidad básica de la compañía, en cuanto a procesos, organización, modelos de negocio, entre otros aspectos.”

“Cada vez tenemos una mayor cultura organizacional enfocada a la innovación, basada en trabajo disciplinado con una metodología que hace que las cosas funcionen.”

“Los incentivos para la innovación van ligados a la compensación y el desarrollo profesional con base en metas, diálogo y apoyo, pues esta implica un riesgo, así como la probabilidad de fallar, y hay que estar preparados para ello.”

“Se necesita un sistema diverso de incentivos, una combinación entre el incentivo a corto plazo y también mantener el esfuerzo a lo largo del tiempo para lograr proyectos exitosos. Estamos trabajando con incentivos relacionados con el plan de crecimiento personalizado para cada colaborador.”

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



David Geisen

CEO
Mercado Libre

“El espíritu emprendedor nos permite ser mucho más creativos y tener una visión más amplia. Con los Premios ADN Meli, reconocemos y celebramos nuestra cultura emprendedora y a los protagonistas que representan los principios culturales en todos los países donde operamos.”

“Otra iniciativa que ha potenciado los esfuerzos en innovación es la ‘BE ADN Meli’, un programa de reconocimiento público a aquellos empleados abiertos a experimentar y multiplicar nuestros principios culturales.”

“Cuando surgen nuevos desafíos por encarar, analizamos dónde están las fricciones, ampliamos nuestro horizonte y comenzamos a innovar con aciertos y desaciertos, pues solo se puede emprender tomando riesgos. Así construimos el ecosistema de soluciones con el que contamos hoy en día.”



Juan J. Delgado Arizmendi

Digital Innovation Officer
Microsoft México

“Cambios en la manera de pensar de la gente y en la cultura de la empresa se definieron como impulsores de la transformación; desde 2014 esto es un proyecto continuo.”

“Para nosotros la transformación implica un cambio desde la estrategia hasta la operación, con un modelo de trabajo y de compensaciones distinto.”

“Ayudamos a las empresas a entender mejor la digitalización y el proceso de cambio en tres segmentos de grupos de interés: colaboradores, familias y clientes.”

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



Fabia Tetteroo-Bueno

Vicepresidente Sénior y Gerente General Philips América Latina

“Uno de los principales aprendizajes adquiridos en nuestro camino hacia la innovación ha sido la habilidad de situarnos en la mente de nuestros clientes, hacer preguntas y compartir ideas para entender sus necesidades y retos.”

“Una lección importante es que nuestro pensamiento visionario se origina en el principio de que la innovación sucede a través de colaboración significativa y la comunidad.”

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



Perfil innovador



José Antonio Tiburcio

Small Holders and Innovation Lead
Bayer México

“En nuestra experiencia, es importante tener células multidisciplinarias dedicadas 100% a la innovación aportando sus distintas capacidades para que las iniciativas avancen. Nuestra visión es replicar los éxitos de este equipo en otras áreas, para que en toda la empresa haya grupos similares.”



Sergio Mario Hinojosa Pang

Head of Digital and Openbank
Banco Santander México

“Las alianzas estratégicas con *fintechs* y otras *start-ups* han fortalecido nuestro modelo de negocio digital, haciéndolo más competitivo y más completo para nuestros clientes.”

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



José Antonio Parra Ashby

Director de Información y Transformación Digital Grupo Bimbo

“La innovación requiere diversidad de perspectivas; mientras más riqueza de talento tiene un proyecto es más robusto y la toma de decisiones abarca más aspectos.”

“El reto fundamental en innovación es la cultura de la empresa. Todas las personas son capaces de innovar, y, en cierto sentido, para el talento esto es casi una obligación. Imaginar es una cualidad fundamental para generar innovación.”



David Geisen

CEO Mercado Libre

“Mercado Libre nació con un ADN emprendedor; más que en la experiencia y habilidades requeridas para cada posición, nos enfocamos en perfiles emprendedores como requisito transversal y fundamental, acordes con nuestra filosofía.”

“Un ejemplo de innovación exitosa es el desarrollo interno de nuestra propia tecnología, que nos permite diferenciarnos y crear herramientas para nuestras necesidades específicas.”

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



Irma Wilde López

Vicepresidenta Adjunta de Digital y Experiencia al Cliente AT&T México

“Nuestras métricas más relevantes son el NPS (*net promoter score*) y el CSAT (*customer satisfaction score*), pero también la adopción digital. Nuestros KPI son amplios y reflejan nuestras prioridades, así como la apertura a aprender y ajustar lo que sea necesario antes de seguir adelante.”

“Cada área tiene que vincular su compromiso con las prioridades de la compañía. En las sesiones con las áreas operativas internas explicamos el *customer journey*, incluyendo los *pain points* y trabajamos para mejorar. Gracias a ello, el NPS transaccional ha llegado a niveles récord.”



Fabia Tetteroo-Bueno

Vicepresidente Sénior y Gerente General Philips América Latina

“En nuestra organización, contamos con varias iniciativas y programas internos sobre gestión del cambio, que nos permiten innovar permanentemente.”

“Innovación también es pensar en nuevos modelos de negocio, generar propuestas de valor, estrategias, hojas de ruta y nuevas formas de interactuar con nuestros clientes.”

“Las asociaciones colaborativas y las adquisiciones, que aportan sinergias significativas, productividad, conocimiento y experiencias compartidas, aseguran que nos mantenemos al frente de la innovación.”

Introducción

Innovar en tiempos de crisis

Enfoque en la innovación

¿Quién posee la innovación?

¿Cómo se financia la innovación?

Métricas para la innovación

El papel de los incentivos

Las mejores prácticas de innovación

Las barreras de la innovación

El impulso a la innovación

Madurez en términos de innovación

Conclusiones

Perspectivas de innovación



Juan J. Delgado Arizmendi

Digital Innovation Officer
Microsoft México

“Buscamos colaboradores con un perfil de innovación; nos enfocamos mucho en una mentalidad abierta y de crecimiento, buscando flexibilidad y diversidad de opinión.”

kpmg.com.mx
800 292 KPMG (5764)
asesoria@kpmg.com.mx



Contactos

Lina Angelov
Directora Líder de Innovación
KPMG en México y Centroamérica

Glenn Tjon
Socio Líder de Asesoría e Innovación para las firmas de
KPMG en Centroamérica y República Dominicana

Argenis Bauza
Socio Líder de Lighthouse y Transformación Digital
KPMG en México y Centroamérica

Las declaraciones realizadas en este informe y los estudios de casos relacionados se basan en los resultados de nuestra encuesta y no deben interpretarse como una aprobación de KPMG a los bienes o servicios de las empresas.



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2021 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.