



**UPC**  
Universidad Peruana  
de Ciencias Aplicadas



# IMI

® Índice  
de Madurez  
de la Innovación

# Entregable único:

Informe Final País

## Índice de Madurez de Innovación – IMI



**UPC**  
Universidad Peruana  
de Ciencias Aplicadas

+

**KPMG**



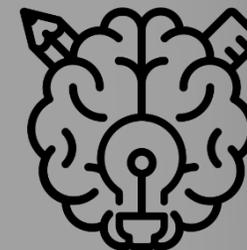
En el Perú algunas empresas e instituciones han innovado. Sin embargo, la **mayoría todavía no lo está ejecutando de manera consistente.**

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.**

Buscamos evidenciar las **prácticas de innovación** en medianas y grandes empresas del sector privado e instituciones públicas para potenciar **resultados disruptivos** en las organizaciones e impactar en el **crecimiento del país.**

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

**IMI** <sup>®</sup> Índice de Madurez de la Innovación



El presente reporte corresponde a la segunda edición del **IMI** realizado por **UPC** y **KPMG**.

El contenido de este reporte responde a la información entregada por el embajador y colaboradores de 56 empresas entre medianas y grandes, del sector público y privado, con el fin de identificar las oportunidades de mejora en la evolución y promoción de la innovación.

Los resultados reflejan la madurez en innovación de la organización hasta **MARZO 2022**.



# SALUDO DE NUESTROS LÍDERES:

“Me entusiasma ser parte de esta iniciativa que impulsa la innovación y la hace más tangible para todos. Poniendo en práctica un sistema de innovación aseguramos resultados consistentes y de valor que permiten mantener vigentes a nuestros negocios en una realidad cada vez más cambiante y desafiante. Con la entrega de esta 2da edición de IMI nos sentimos confiados de tener un instrumento sólido y maduro que los acompañará paso a paso en sus caminos a la innovación. Junto a KPMG, UPC mantiene su compromiso con el país y con la innovación.”



**Erika Acosta Cueva**

CIO Laureate Perú y Directora de Innovación y Transformación de la UPC

“Es un placer presentar la 2da edición de IMI con nuevos hallazgos para las organizaciones de nuestro país. Este esfuerzo en conjunto entre KPMG y UPC nos permite compartir y orientar los esfuerzos que realizan las organizaciones que buscan mejorar su sistema de innovación para ser resilientes en tiempos de incertidumbre y crecer en forma sostenible y de manera inclusiva generando un impacto positivo en sus clientes, usuarios o stakeholders con soluciones innovadoras y de mayor valor.”



**José Luis Najarro Méndez**

Socio de Consulting Services de KPMG en Perú

# CONTENIDO



# 1. RESUMEN EJECUTIVO

# RESUMEN

## IMI PAÍS



## RESULTADOS DRIVERS



## NIVEL MADUREZ EN INNOVACIÓN



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.

### FORTALEZA:

- Apertura y colaboración
- Experimentación y retroalimentación

### DEBILIDAD:

- Planificación financiera
- Gestión de Indicadores

## SECTORES DESTACADOS

### Nivel Connect:

1. Retail 76%

### Nivel Experimenter:

1. Tecnología 79%
2. Construcción e Inmobiliaria 76%,
3. Pesca 72%

# 2.

## METODOLOGÍA Y PLANEAMIENTO

# FICHA TÉCNICA

## OBJETIVO

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

## METODOLOGÍA

Encuesta online auto aplicada y Entrevista semiestructurada.

## MUESTRA

**Total: 56 empresas  
(9,395 Trabajadores y 524 Líderes)**

TRANSPORTE CONSTRUCCIÓN / INDUSTRIAL	11	SALUD	3
CONSTRUCCIÓN - INMOBILIARIA	6	ENERGIA	3
ADMINISTRACIÓN PUBLICA	7	TECNOLOGIA	2
BANCA Y SEGUROS	5	PESCA	2
CONSUMO MASIVO - MAYORISTA	5	RETAIL	2
MINERIA	4	EDUCACION	1
PRODUCCIÓN TEXTIL	4	ASESORIA	1

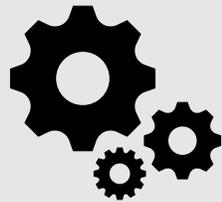
## CAMPO Y EVALUACIÓN

Noviembre 2021 – Marzo 2022

# FUNDAMENTOS Y DRIVERS



# CÁLCULO Y DETERMINACIÓN DE NIVEL IMI



**100 Preguntas**

Nivel de Completitud:  
Promedio ponderado /  
máximo posible en la escala

**23 Variables**

Promedio simple de las  
preguntas que componen  
cada variable.

**5 Drivers**

Promedio simple de las  
variables que componen  
cada driver.

**IMI**

Promedio drivers:  
Cultura 20%  
Estrategia 20%  
Capacidades 20%  
Gestión 20%  
Resultados 20%

## NIVEL IMI



A partir de una calibración propia, respaldada por nuestro equipo experto, se calcula el promedio según las preguntas que corresponden a cada nivel.

Bajo una lectura ordinal, la empresa requiere un puntaje mínimo de 80% para evolucionar al siguiente nivel.

Este corte responde a una adaptación de la Norma ISO 56000 relacionada a asegurar la gestión de la innovación.

# NIVELES IMI

**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 nuevas 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**

**CONNECT**

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**

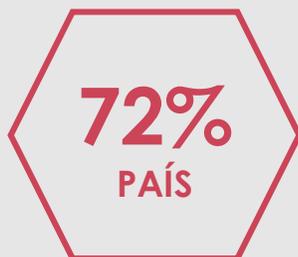
La **organización aprende rápidamente** en base a las mediciones y evaluaciones constantes. Los procesos, las herramientas y los datos están alineados para facilitar la innovación y la colaboración abierta; asimismo, el intercambio de información, la automatización y la visibilidad de la información.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

**3.**

**RESULTADOS**

# RESUMEN

## IMI PAÍS



## NIVEL MADUREZ EN INNOVACIÓN



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

### FORTALEZA:

- Apertura y colaboración

### DEBILIDAD:

- Organización y autonomía

# INDICADORES

## IMI PAÍS Y SECTORES



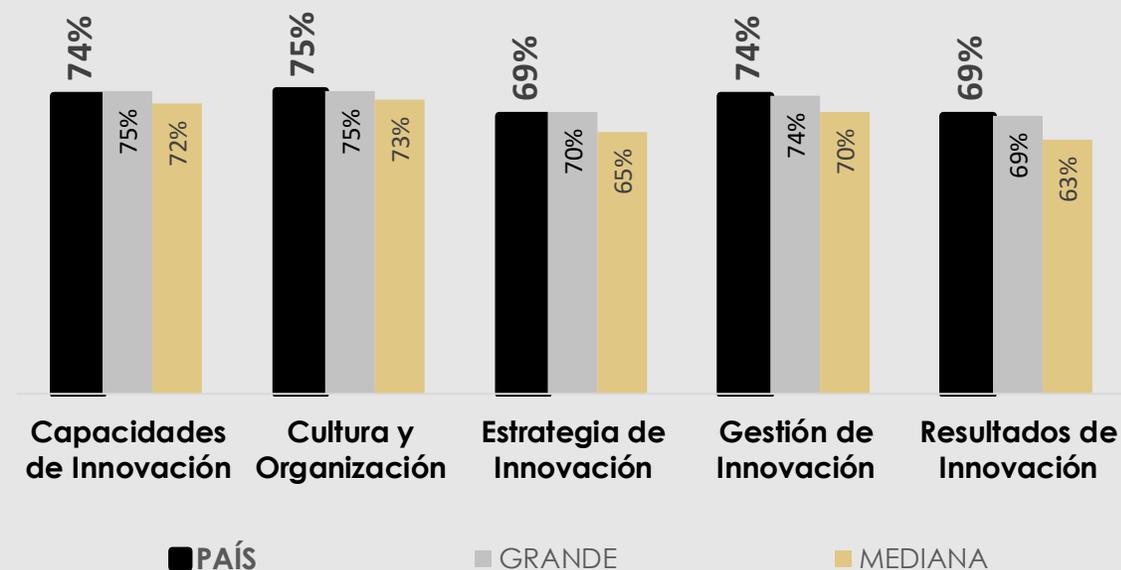
SECTORES	IMI	BEGINNER	BUILDER	EXPERIMENTER	CONNECT	EXPERT
<b>PAÍS</b>	<b>72%</b>	<b>79%</b>	<b>77%</b>	<b>75%</b>	<b>73%</b>	<b>68%</b>
RETAIL	76%	86%	86%	81%	74%	68%
PESCA	72%	84%	82%	77%	73%	64%
CONSTRUCCIÓN - INMOBILIARIA	76%	82%	81%	79%	79%	71%
TECNOLOGIA	79%	81%	80%	79%	81%	78%
EDUCACION	79%	80%	82%	78%	80%	79%
BANCA Y SEGUROS	74%	80%	79%	77%	75%	69%
MINERIA	72%	80%	77%	74%	72%	67%
SALUD	67%	78%	76%	72%	66%	58%
ENERGIA	73%	78%	77%	75%	74%	71%
TRANSPORTE CONSTRUCCIÓN / INDUSTRIAL	71%	78%	77%	74%	72%	67%
CONSUMO MASIVO - MAYORISTA	71%	78%	75%	73%	71%	68%
PRODUCCIÓN TEXTIL	64%	76%	75%	70%	63%	54%
ADMINISTRACIÓN PUBLICA	69%	76%	73%	71%	68%	65%
ASESORIA	63%	65%	71%	68%	67%	55%

# INDICADORES

## IMI PAÍS Y TAMAÑO DE EMPRESA



TAMAÑO DE EMPRESA	IMI	BEGINNER	BUILDER	EXPERIMENTER	CONNECT	EXPERT
PAÍS	72%	79%	77%	75%	73%	68%
GRANDE	73%	79%	77%	75%	73%	69%
MEDIANA	69%	77%	77%	73%	69%	62%



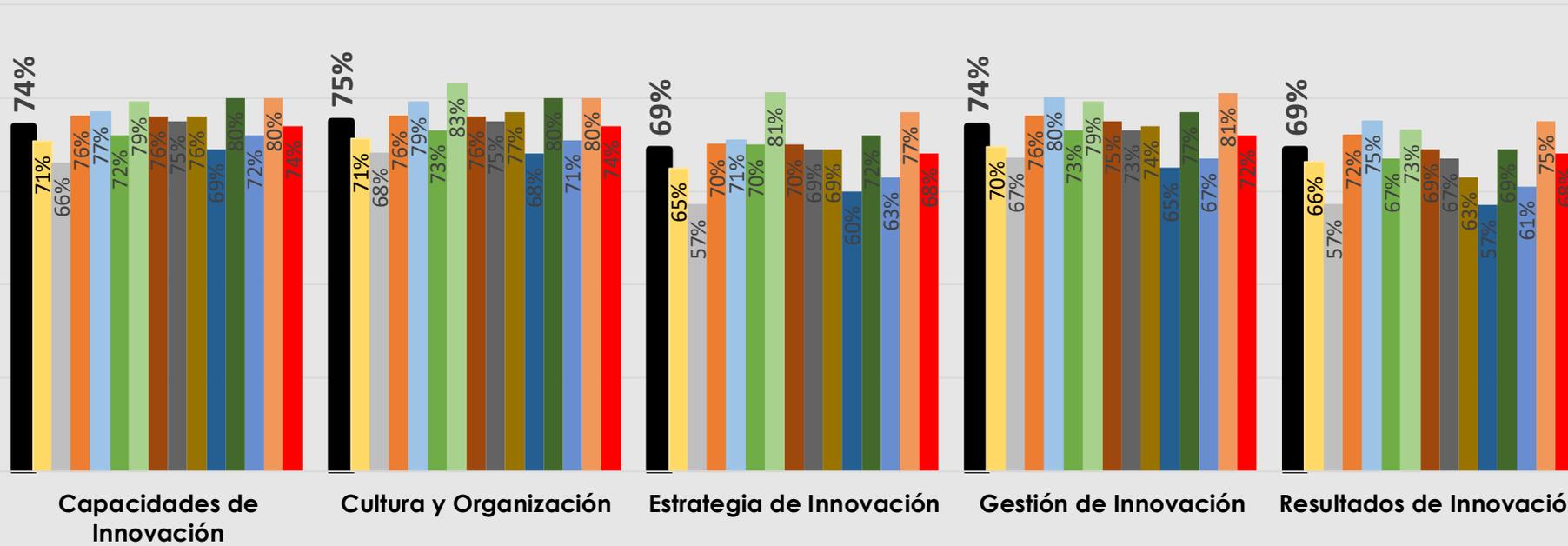
# INDICADORES

## IMI PAÍS Y SECTORES

### RESULTADOS POR DRIVER



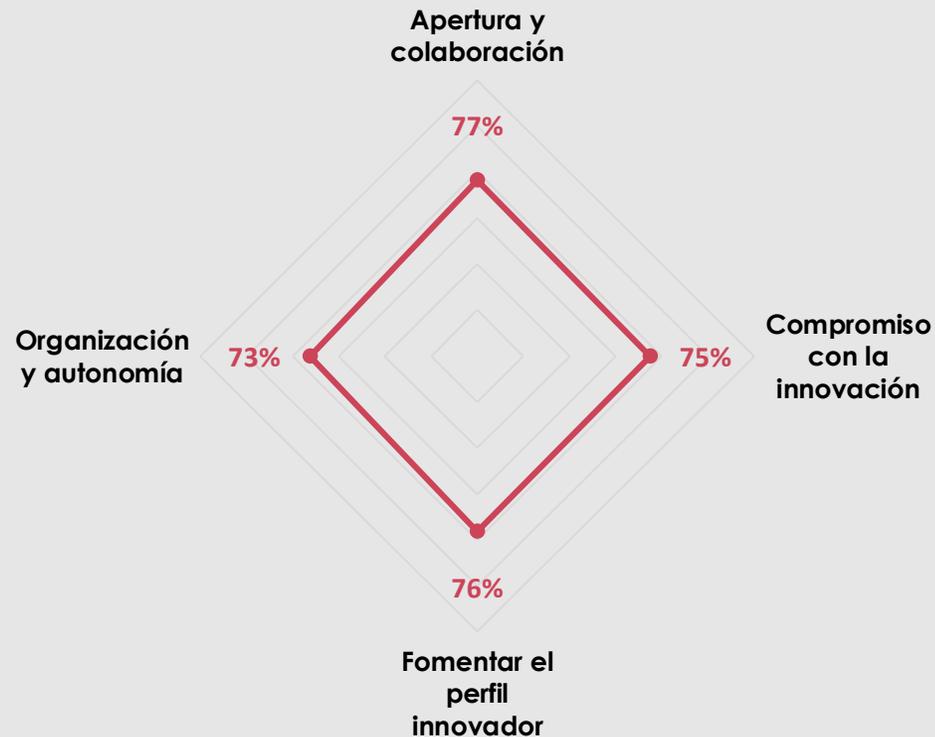
- PAÍS
- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- ASESORÍA
- BANCA Y SEGUROS
- CONSTRUCCIÓN - INMOBILIARIA
- CONSUMO MASIVO MAYORISTA
- EDUCACIÓN
- ENERGIA
- MINERIA
- PESCA
- PRODUCCIÓN TEXTIL
- RETAIL
- SALUD
- TECNOLOGÍA
- TRANSPORTE CONSTRUCCIÓN INDUSTRIAL



# RESULTADOS DRIVER

## CULTURA Y ORGANIZACIÓN PAÍS

### VARIABLES



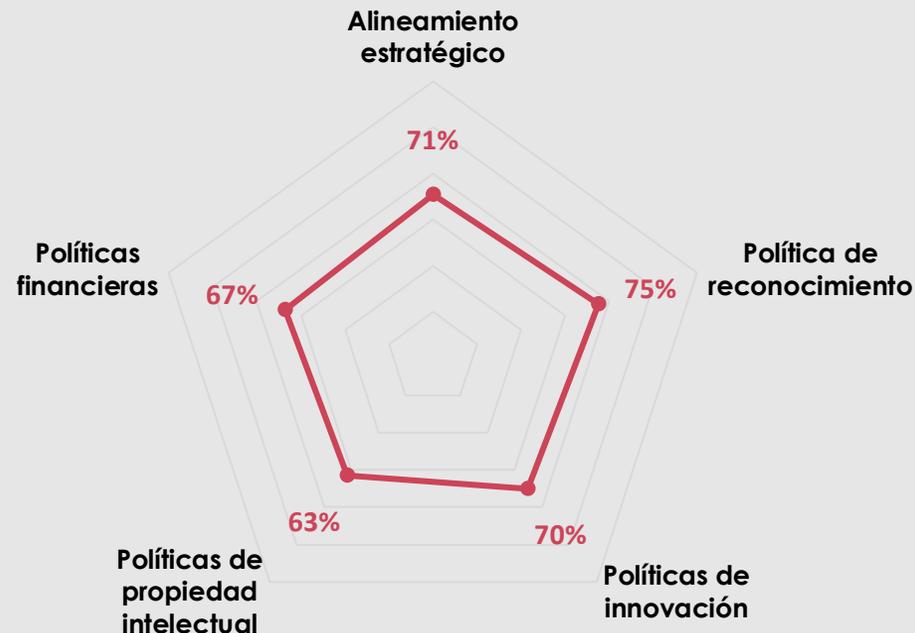
Producto de la evaluación realizada sobre los resultados de esta dimensión, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- El COVID generó incertidumbre en el país pero al mismo tiempo mayor **consciencia y apertura a la innovación**. Varias empresas utilizaron la innovación como una palanca para hacer cambios internos y seguir operando o buscar crecer en nuevos segmentos de mercado o crear nuevos modelos de negocio.
- Se destaca una **mayor apertura y colaboración de los trabajadores quienes se comprometieron en los procesos de innovación gestionados por la empresa**. Esto ha permitido empoderar a los líderes de proyectos de innovación para conseguir un mayor tiempo de dedicación de los trabajadores y poco a poco ir ampliando el portafolio de proyectos de innovación.
- Se evidencian también esfuerzos en las organizaciones para buscar mejorar las habilidades de los trabajadores y **fomentar un perfil innovador**. Para esto las empresas han realizado capacitaciones y talleres que buscan resolver desafíos de la empresa y trabajar en soluciones innovadoras. De acuerdo al portafolio de proyectos de innovación las empresas han buscado seleccionar los usuarios de diversas áreas que demuestran mayor proactividad para colaborar y aprender de los métodos de innovación.

# RESULTADOS DRIVER

## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PAÍS

### VARIABLES



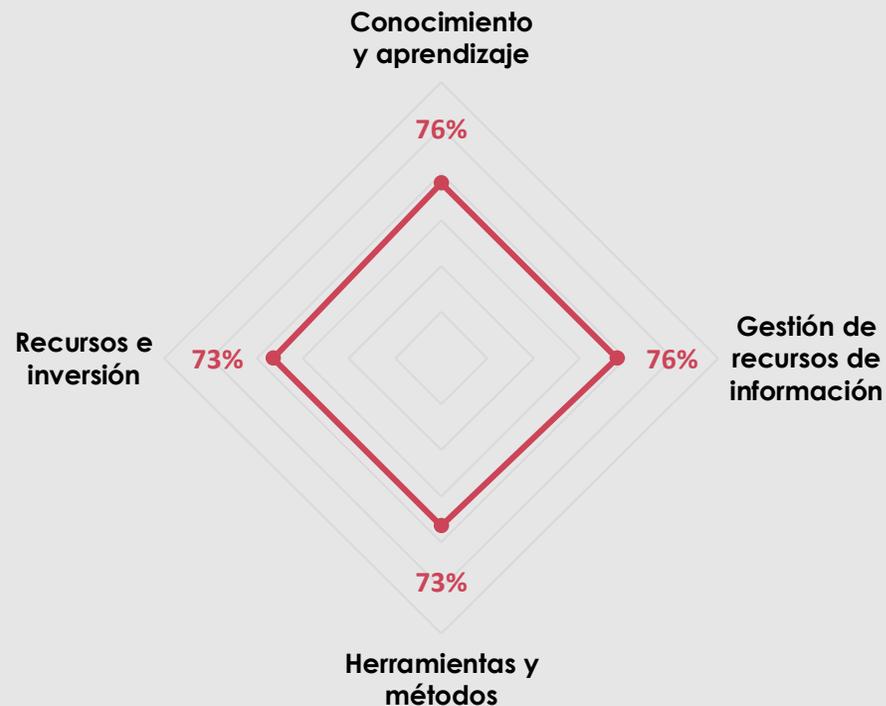
Producto de la evaluación realizada sobre los resultados de esta dimensión, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- Algunos líderes que han participado en esta edición son más conscientes de la **relación que existe entre la estrategia y la innovación y han definido la visión, la política y la estrategia de la innovación que han podido ejecutar durante la pandemia y les ha permitido superar la coyuntura de crisis sanitaria y económica.**
- La mayoría de las empresas **han implementado planes de innovación apalancados por la tecnología** y enfocados en las nuevas necesidades de sus clientes a nivel de productos y servicios.
- Un mayor número de empresas refleja que vienen **implementando políticas de reconocimiento** para los trabajadores que contribuyen con la innovación.
- A nivel de políticas financieras **no se evidencian** en la mayoría de las empresas **los criterios específicos para la inversión en innovación y para la evaluación de proyectos con socios y aliados del ecosistema** que ayuden a ampliar la innovación.
- **No se evidencia** que las empresas tengan los **medios que aseguren que se cumpla con el proceso de propiedad intelectual** dentro de la compañía.

# RESULTADOS DRIVER

## CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

### VARIABLES



País

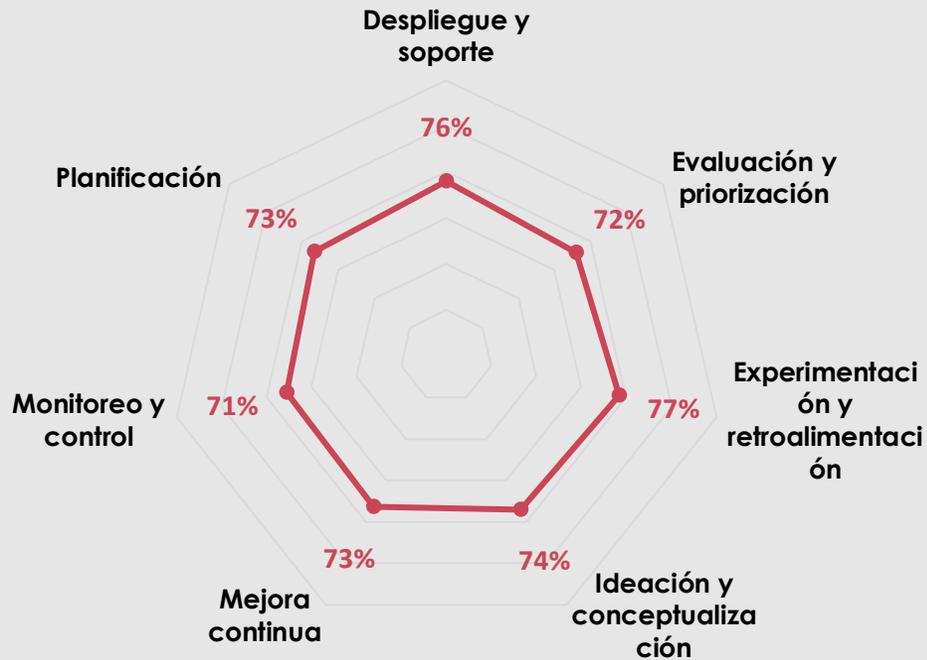
Producto de la evaluación realizada sobre los resultados de esta dimensión, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- Se evidencia que la mayoría de las empresas **afroitan el desafío de encontrar el balance ideal entre hacer innovación y mantener el modelo operativo actual (BAU)** al no tener un alcance definido para la gestión de la innovación.
- Algunas empresas evidencian tener una **estructura organizacional con foco en la innovación**. Esta estructura **acelera la ejecución de la innovación** debido a que cuenta con líderes y equipos dedicados y alineados a la política de innovación.
- No se evidencia en las empresas una **política financiera que permita asegurar los recursos necesarios para la implementación efectiva de la innovación**. Las empresas deben tener en cuenta las limitaciones y oportunidades no implementadas al no contar con un sistema de gestión de innovación.
- En la mayoría de las empresas existen planes de capacitación para el uso de metodologías y el uso de herramientas para **el personal**. Sin embargo muy **pocas organizaciones tienen planes de coaching o de mentoring en innovación**.
- **Se evidencia que no todas las empresas cuentan con estrategias de atracción y retención de talento de innovación** y que es escaso en el mercado. Por otro lado existe una **oportunidad en las instituciones educativas de continuar incorporando cursos de innovación** en la currícula base de los colegios y universidades.

# RESULTADOS DRIVER

## GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

### VARIABLES



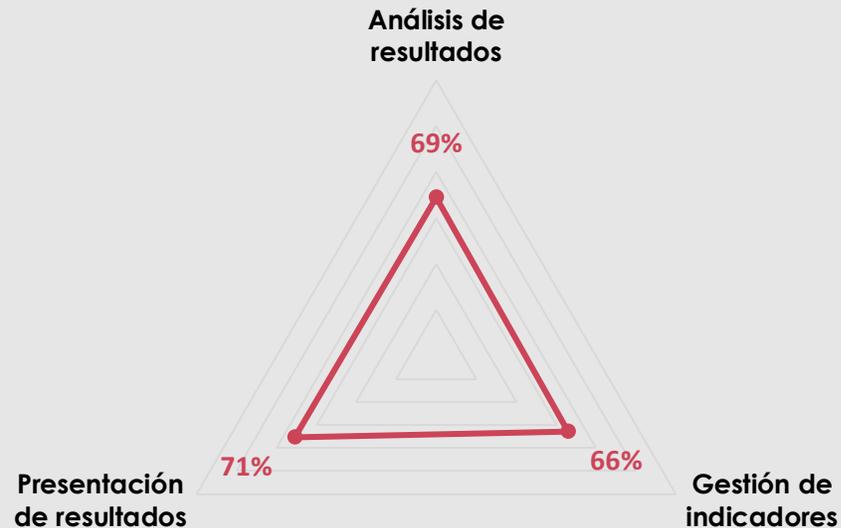
Producto de la evaluación realizada sobre los resultados de esta dimensión, se han encontrado los siguientes hallazgos:

- Se evidencia que las empresas han generado **portafolios de proyectos** para llevar el control de los avances, tiempos, costos y riesgos de cada uno. Sin embargo se observa que en la mayoría de los casos **no se cuenta con una estructura separada para los proyectos de innovación** que gestione el portafolio con un balance por tipo de innovación: incremental, adyacente o disruptiva. Asimismo la gestión de este portafolio permite evaluar diferentes opciones durante la ejecución del proyecto tales como explorar, desarrollar, sostener, generar disrupción, retirar o eliminar.
- Poca empresas **evidencian la existencia de un programa de auditoría definido** para validar que se **cumplen los procesos del ciclo de innovación, la generación del valor** de la innovación y **asegure la gestión de la propiedad intelectual**.
- Existe una **oportunidad de mejora en la recolección y documentación de nuevos conocimientos y hallazgos obtenidos de los proyectos con éxito y los que tuvieron fracaso**. Asimismo no se evidencia el desarrollo de relaciones con el ecosistema de partners y aliados para la búsqueda de nuevas oportunidades.

# RESULTADOS DRIVER

## RESULTADOS DE INNOVACIÓN

### VARIABLES



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

- Se evidencia que **algunas empresas tienen definidos KPIs y algunos pocos tienen documentado los objetivos y resultados clave**. En su mayoría, las empresas utilizan los indicadores financieros similares a los que se usan en otros proyectos de la compañía. **Pocas empresas evidenciaron el uso de indicadores en las diferentes etapas del ciclo de innovación.**
- Existe una gran número de empresas que **no tienen definido y documentado los resultados de la gestión de propiedad intelectual, procesos de auditoría y desempeño de alianzas con otras organizaciones**, empresas o startups.

**4.**  
**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES**

# CONCLUSIONES PAÍS

- Las empresas han logrado tener éxito generando nuevos modelos de negocio en poco tiempo, impulsados por la coyuntura del COVID, sin embargo aun está pendiente fortalecer el gobierno y los procesos que permitan que la innovación sea sostenible colocándola al centro de la estrategia.
- En el driver de cultura y organización, empresas líderes continúan impulsando una transformación cultural.
- En relación a capacidades, algunas empresas han enfocado sus esfuerzos principalmente en la Tecnología como ruta para la innovación. Esto reforzado por la coyuntura del COVID que impulsó el trabajo en remoto con herramientas digitales.
- En relación a gestión, para la co-creación de productos con aliados, algunas empresas no están priorizando la gestión de las patentes de propiedad intelectual para asegurar el adecuado control.
- Es importante mantener involucrados y comunicados a los colaboradores a todo nivel en todas las etapas del proceso de innovación con la finalidad de escalar los resultados de la compañía.
- Existe la oportunidad de ampliar la innovación al resto de la organización, de tal forma que esto tenga mayor impacto en los resultados.
- Existe la oportunidad de reentrenar a las personas en los nuevos métodos de trabajo colaborativo y acercarlos al uso de nuevas tecnología aprovechando el conocimiento existente en la academia.
- Es importante mantener un repositorio de todas las lecciones aprendidas y actividades realizadas en todo el proceso de innovación que nos permite ir evolucionando de manera ágil y gestionando el conocimiento de la empresa.

# 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.



Asegurar que el portafolio de innovación esté alineado a los objetivos estratégicos de la empresa y por otro lado asegurar un adecuado proceso de innovación controlando los aspectos de propiedad intelectual.



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.

**LET THE**

**RESULTS**

**SPEAK FOR**

**ITSELF.**





**UPC**  
Universidad Peruana  
de Ciencias Aplicadas



# IMI

® Índice  
de Madurez  
de la Innovación

# AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:

## Aliados Estratégicos:



## Auspiciadores:



## Media Partners:

