



Panorama de la innovación en México y Centroamérica 2023

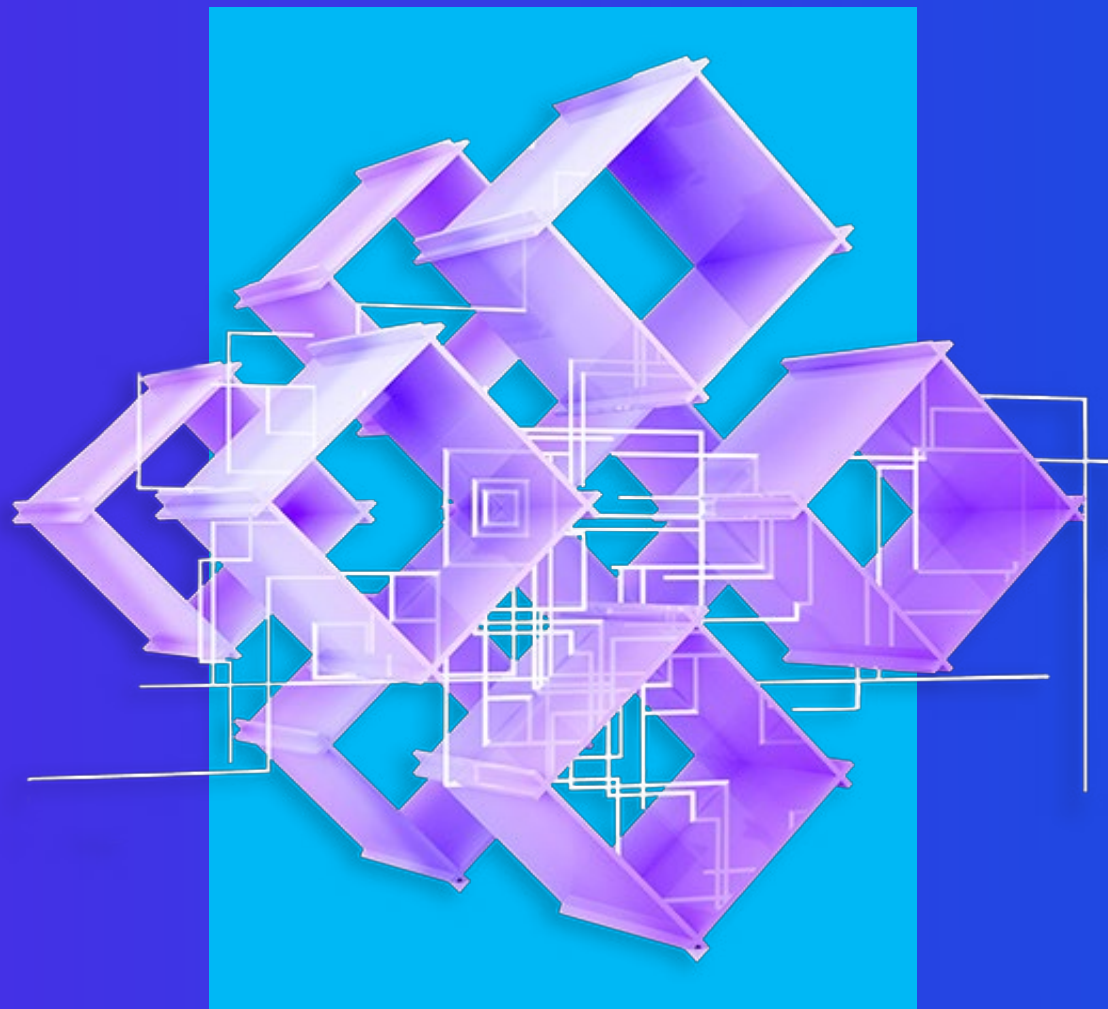
Superar los retos para desplegar iniciativas >

 **DELINEANDO
ESTRATEGIAS**

5

**Mejora de
productividad**

KPMG México



Contenido

03 **Prólogo**

04 **La innovación como
necesidad**

08 **Transformación digital**

10 **Tecnología y su
impacto en el negocio**

14 **Facilitadores y barreras
para la innovación**

20 **Colaborar hace la
diferencia**

23 **Medir e incentivar
para alcanzar el éxito**

27 **Inversiones
inteligentes**

30 **Metodología**

31 **Conclusiones**

Prólogo

En un entorno cada vez más dinámico, las organizaciones en México y Centroamérica se enfrentan al desafío de mantener vigente su modelo de negocio, al mismo tiempo que atienden las necesidades cambiantes del mercado. Para conseguirlo, se ocupan de fomentar estrategias de innovación con apoyo de herramientas tecnológicas que transformen sus procesos clave y les permitan generar ventajas competitivas que promuevan el crecimiento y la adaptabilidad ágil.

La segunda edición de *Panorama de la innovación en México y Centroamérica* reúne la visión de 84 directivos y gerentes de diversas empresas y sectores, y presenta un análisis de aquellos planes que consideran cruciales para lograr que la innovación forme parte de su ADN y agregue mayor valor a sus planes y operaciones. Por otro lado, pretende servir como guía de apoyo para los líderes en estrategia, investigación y desarrollo (I+D), tecnología, y otras funciones relacionadas.

Asimismo, el presente estudio, único en su tipo a nivel regional, busca hacer conciencia sobre el papel que la innovación tiene en el contexto actual, haciendo hincapié en que esta no puede ser algo que únicamente se limite al quehacer de compañías tecnológicas o *startups*, sino una práctica que se promueva en el interior de todas aquellas entidades que busquen mantenerse relevantes, incentivando la asignación de recursos y una sólida cultura de transformación y aprendizaje continuo, pues en este ambiente es donde florece el pensamiento disruptivo y se materializan soluciones novedosas. La innovación debe ser para todas las empresas, más aún cuando la transformación digital está afectando a todas las industrias.

Agradecemos la participación de todas aquellas personas que nos comparten sus perspectivas y predicciones sobre el futuro de la innovación en la región, ya que estas nos permiten echar un vistazo a lo que está por venir en cuanto a proyectos y relaciones de negocio.

Les invitamos a conocer y compartir este estudio con colegas y grupos de interés para que pueda ser utilizado como referencia y fuente de inspiración, así como a reflexionar sobre las estrategias que sus propias organizaciones

pueden implementar para gestar un ecosistema de constante evolución, uno en el que la confianza continúe siendo el principal motor. En KPMG estamos listos para dar seguimiento a sus ideas, inquietudes y necesidades en la materia, y en conjunto generar un impacto positivo en el mercado y en nuestras comunidades.

Atentamente,



Ricardo Delfín

Socio Líder de Clientes y Mercado de KPMG para el Clúster de México y Centroamérica*



Arturo Carvajal

Socio Líder de Asesoría para las firmas de KPMG en Centroamérica* y República Dominicana



Argenis Bauza

Socio Líder de Digital Lighthouse de KPMG para el Clúster de México y Centroamérica*

*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro independientes, licenciadas y registradas de KPMG International.

La innovación como necesidad

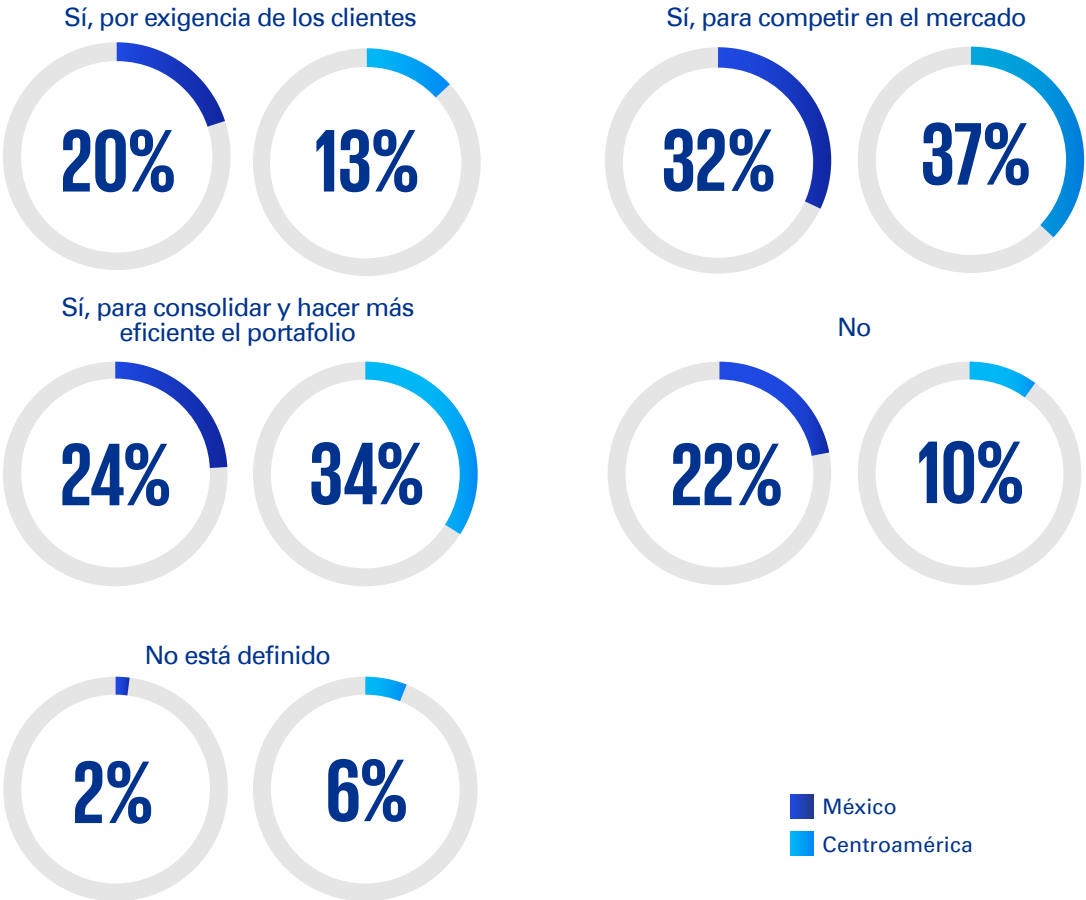
Portafolio y canales de venta de última generación

¿Qué es la innovación y por qué es tan importante para las empresas desarrollarla e incentivarla? ¿Cómo pueden complementarse las habilidades y capacidades actuales del talento con aquellas relacionadas con iniciativas disruptivas? ¿Qué lugar deben ocupar los procesos de transformación digital en el orden de prioridades de las compañías? Si los recursos son finitos, ¿cómo determinar el presupuesto más adecuado para los proyectos de innovación?

Hoy, las preguntas anteriores deben ocupar un lugar privilegiado en las conversaciones que la Alta Dirección sostiene al momento de explorar las oportunidades y retos que enfrenta su operación diaria, pues la innovación y la transformación digital tienen el potencial de atender y resolver muchos de los desafíos que enfrentan actualmente.

En este contexto de dinamismo, la mayoría de los proyectos de innovación se enfocan en realizar cambios a los productos y servicios que se ofrecen. Así lo confirman 76% de las entidades en México y 84% en Centroamérica. La principal razón para hacerlo, aseguran, es mantener la competitividad en el mercado (32% en México y 37% en Centroamérica), seguida de la necesidad de consolidar y hacer más eficiente el portafolio (24% y 34% respectivamente).

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



Para determinar si las mejoras o los cambios en el portafolio de productos y servicios son más urgentes que aquellas que pudieran realizarse en la forma en que estos se ofrecen, hay que tener en cuenta, sobre todo, el punto de partida de cualquier operación: ¿qué es exactamente lo que proporciona la empresa?

Esto, por supuesto, debe atender a los requerimientos siempre cambiantes del mercado, así como a las exigencias de los clientes; no hacerlo podría afectar la rentabilidad y agilidad del negocio.

Al respecto, el estudio muestra que 82% de las compañías en México y 80% en Centroamérica buscarán modificar la forma en que ofrecen sus productos y servicios; la mayoría lo hará con la intención de competir en el mercado (42% en ambos casos), probablemente porque ya cuentan con un portafolio robusto, alineado a aquello que buscan sus consumidores, pero identifican una necesidad de mejorar los canales de venta y comunicación.

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



Existe una expectativa clara de que en los siguientes años se presenten cambios significativos en los productos y servicios en el mercado, así como en la forma en que las empresas los ofrecen. Ahí radica la importancia de incorporar procesos de innovación, así como la necesidad de desarrollar la capacidad de adaptarse a una competencia disruptiva. Asimismo, las organizaciones que no consideran este tipo de cambios en los siguientes tres años corren el riesgo de caer en la obsolescencia o dejar de ser competitivas en el mercado.

Sinergia que transforma la experiencia

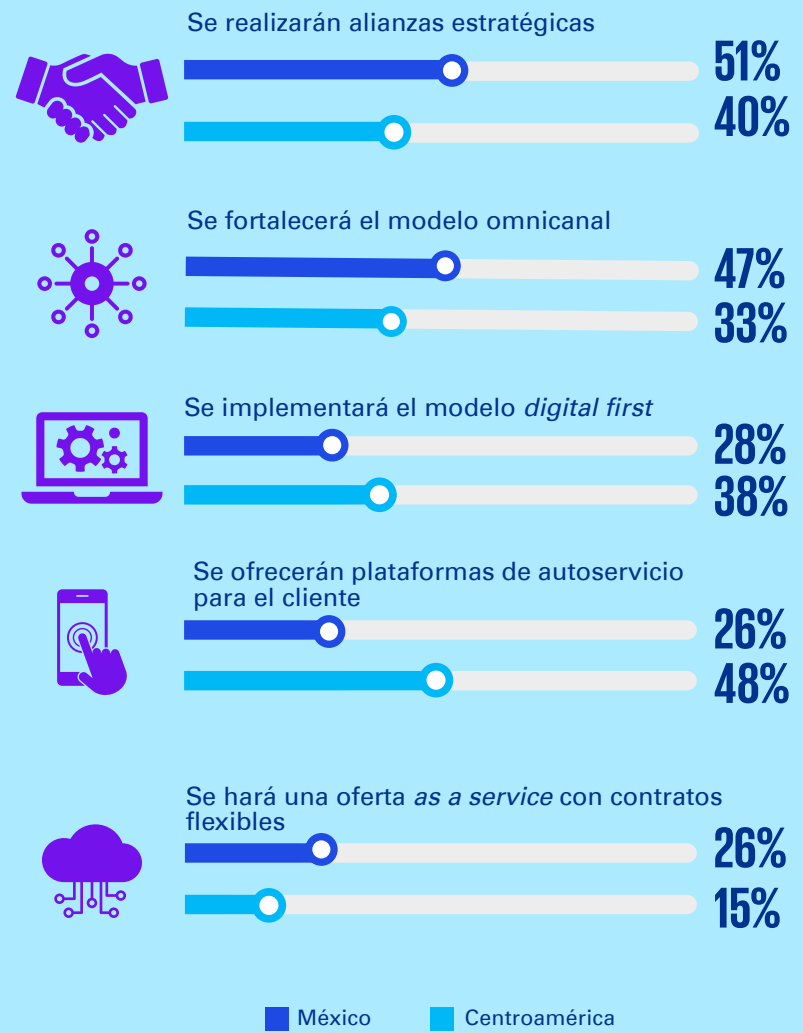
¿De qué manera podría cambiar la forma en que las entidades hacen llegar sus servicios y productos a los usuarios? En los últimos años se ha observado una tendencia hacia la creación de alianzas de negocio, lo que hace posible acceder a canales de venta que por cuenta propia cada empresa no hubiera podido explotar.

Los aliados comparten responsabilidades, riesgos y recursos; con ello se enfocan en sumar esfuerzos para cumplir con determinadas metas. Incursionar en este modelo de trabajo puede traer beneficios económicos y la posibilidad de diversificación, aprovechando los recursos de cada parte involucrada. Además, pueden observarse otros beneficios en aspectos como: *networking*, capital financiero, infraestructura o acceso a proveedores.

A saber, 51% de las organizaciones en México buscarán fortalecer sus operaciones mediante alianzas estratégicas, mientras que en Centroamérica 48% se decantan por privilegiar la oferta de plataformas de autoservicio para el cliente.



¿Cómo cambiará la forma en que su empresa ofrece productos o servicios?



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

En este sentido, las empresas deben tener claro cuál es la esencia, corazón o *core* de su negocio para elegir al aliado correcto, es decir, cuáles son las capacidades clave con las que cuentan y nutren su forma de operar.

De esta manera, también podrán definir cuáles son aquellos segmentos que, aunque no forman parte medular de este propósito central, pueden fortalecerse mediante alianzas con, por ejemplo, proveedores, plataformas tecnológicas que podrían agilizar sus procesos operativos, o bien, las compañías dedicadas a procesos logísticos que les auxilien en la entrega del producto de manera más rápida y eficiente. En resumen, un aliado puede marcar la diferencia a lo largo de toda la cadena productiva o en una etapa específica del proceso.

Una vez definida esta necesidad, el siguiente paso es evaluar el mercado y elegir a aquella entidad con la que una sinergia podría ser más productiva. Los beneficios de este trabajo en conjunto serán, entre otros, una inversión más inteligente en los recursos que realmente son indispensables para acelerar el motor del negocio y una operación más rentable, evitando así desgastar elementos intentando abarcarla en su totalidad o *end-to-end*. Adicionalmente, recurrir a aliados fomenta uno de los propósitos intrínsecos de la innovación: gestar un entorno amplio, abierto y colaborativo que aproveche diferentes puntos de vista, capacidades y equipos multidisciplinarios.

Otra de las formas en las que las organizaciones buscan cambiar la manera en que ofrecen productos y servicios es fortaleciendo los modelos omnicanal (opción elegida por 47% de las personas encuestadas en México), y *digital first* (seleccionada por 38% de las empresas en Centroamérica).

El omnicanal tiene mayores oportunidades de generar valor para compañías que llevan muchos años operando en el mercado y que empezaron utilizando canales tradicionales, pero que ahora buscan nuevas formas de llegar a sus consumidores o a nuevos usuarios, mientras que un enfoque *digital first* es el predilecto de entidades de más reciente creación o *startups* que buscan conectar con el cliente en línea de manera ágil, realizando pruebas para determinar si el nuevo producto o servicio encontrará una respuesta favorable en el mercado o si será necesario hacer algún ajuste.

Otro escenario para emplear el modelo *digital first* es cuando las organizaciones más tradicionales lanzan una nueva línea de negocio con marca propia, como ha sido el caso en el sector financiero, en el cual varios bancos y seguros han lanzado sus propias *fintechs*, atendiendo a clientes que requieren una atención 100% digital, distinta a la de su operación principal.



“

La clave para la innovación es fomentar una cultura que la adopte. La innovación no debe ocurrir únicamente en el departamento de innovación, sino estar presente en toda la organización. Por ello, es importante estimular la innovación y alimentarla con datos.



Edgar Archila
Principal, CPG & Retail
Google Cloud

Transformación digital

Poner los planes en práctica

Mucho se ha hablado de cómo COVID-19 cambió por completo la manera en que operan las empresas, acelerando los planes de digitalización; sin embargo, a la luz de nuevas disrupciones, la pregunta ha cambiado: ¿cómo están acelerando las cuestiones macroeconómicas, como los actuales niveles de inflación, los conflictos geopolíticos y las elevadas tasas de interés, entre otros, las estrategias y los procesos de transformación de las compañías?

La mayoría de las personas encuestadas afirman que su entidad hoy se encuentra en la etapa de ejecución del proceso de transformación digital (58% en México y 68% en Centroamérica).

Esto significa que, lejos de inhibir, frenar o posponer los planes de transformación, los eventos disruptivos confirman la necesidad de invertir en este tipo de proyectos innovadores e impulsarlos, porque tienen el potencial de lograr una mejor visibilidad de aquello que se necesita para anticiparse y enfrentar incidentes futuros; no obstante, es digno mencionar que son pocas las empresas que actualmente cuentan con un proceso de transformación digital maduro, y un importante porcentaje (22% en México y 15% en Centroamérica) todavía tiene pendiente iniciarlo, aunque indican que lo harán en el futuro cercano.

El estado en el que se encuentran estos procesos dependerá, en gran medida, de las prioridades específicas del mercado que atienden las diferentes compañías, de la industria a la que pertenecen y de la exigencia de sus clientes. En cualquier caso, es crucial considerar que la transformación digital no es un proceso que en algún momento culmine, sino algo que evoluciona, cambia y se desarrolla de manera permanente, así como el mercado, la demanda y las preferencias de los consumidores.

Cada vez es más común encontrar en el mercado empresas nativas digitales compitiendo con empresas tradicionales. Las primeras, en muchas ocasiones, han generado disrupciones en el mercado; por ello, las empresas tradicionales deben tener una estrategia clara de medición de mercado y de transformación digital para no ser desplazadas fácilmente.

En este sentido, preguntamos a las entidades por el segmento u horizonte de innovación en el que se enfocarán durante los próximos tres años. La mayoría en ambos casos se decanta por privilegiar las innovaciones de tipo incremental (42% en México y 40% en Centroamérica) y adyacente (29% en México y 40% en Centroamérica).



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



El que las organizaciones en México prefieran innovar de manera incremental probablemente se deba al hecho de que la demanda es suficiente y, por lo tanto, no hay necesidad de explorar otros mercados, aunque no hay que descartar otros posibles escenarios.

Los negocios en Centroamérica, por otro lado, dadas sus condiciones políticas y socioeconómicas, prefieren la innovación adyacente, porque esta les impulsa a atender a otras regiones, además de la suya.

A saber, existen tres tipos de innovación, distinguidos por los objetivos específicos que persiguen las empresas al implementar iniciativas de esta índole:

- Incremental: la inversión se focaliza en el desarrollo de mejoras del portafolio de productos o servicios existentes
- Adyacente o puntual: la inversión se enfoca en la expansión hacia nuevos segmentos de clientes, mejorando el portafolio actual de productos o servicios
- Transformacional: la inversión se concentra en la creación de nuevos negocios para atender nuevos mercados y clientes

En resumen, el enfoque estratégico con el que las compañías eligen alinearse está relacionado con diversos criterios, como el tamaño y nivel de madurez de su mercado, su nivel de competitividad, las necesidades de sus clientes, entre otros.

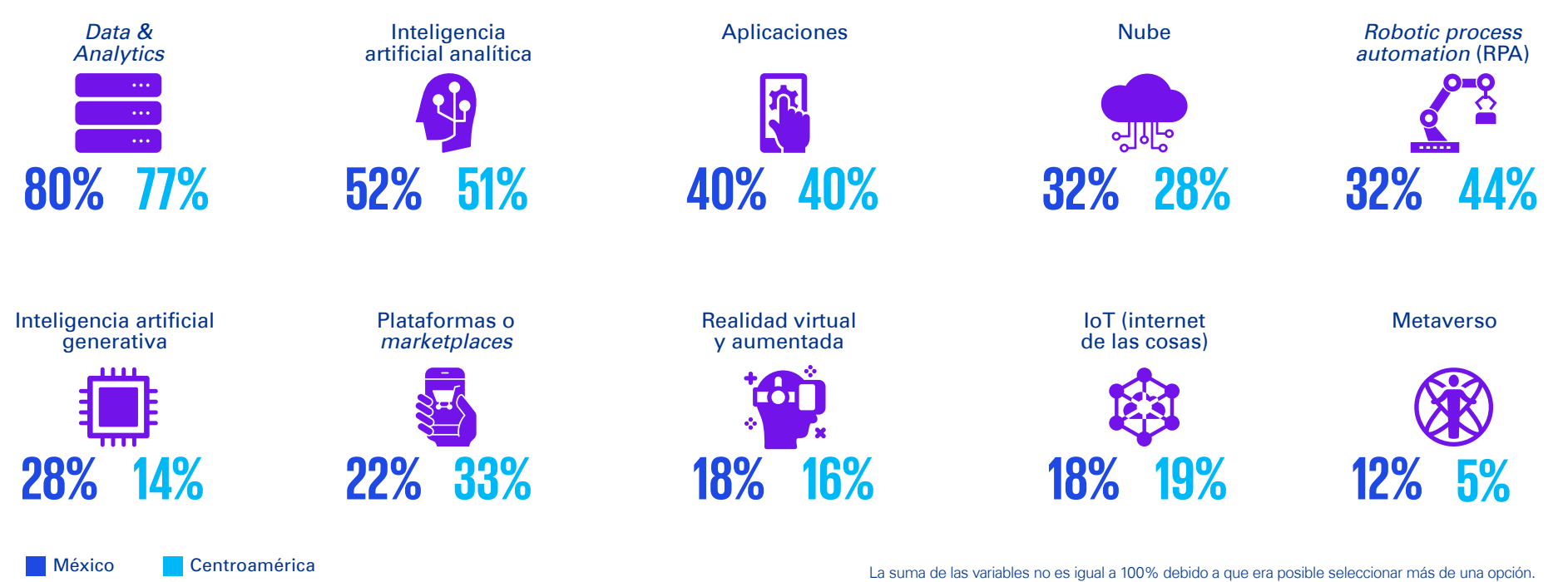


Tecnología y su impacto en el negocio

El potencial está en los datos

Luego de muchos años recolectando y almacenando una enorme cantidad de datos, las entidades ahora se preguntan cómo sacarles provecho. Por ello, la tecnología que consideran que tendrá el mayor impacto en los próximos tres años es *data & analytics* (80% en México y 77% en Centroamérica), seguida de la inteligencia artificial analítica (52% y 51% respectivamente), la cual está estrechamente vinculada con los datos y analíticos.

¿Qué tecnología tendrá mayor impacto en el futuro de su empresa en los próximos tres años?



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

Al respecto, *data & analytics* no es un proceso novedoso, aunque las herramientas para capturar y analizar los datos han evolucionado y mejorado progresivamente. Por ejemplo, la inteligencia artificial analítica, que puede ser entendida como la evolución o el complemento de los datos y analíticos, hoy permite automatizar la evaluación de grandes cantidades de datos y la generación de reportes, entre muchas otras actividades dentro de las organizaciones.

Por otro lado, también se observa que el uso de aplicaciones ha aumentado en México y Centroamérica con 40% en ambos casos, lo que se suma a la tendencia de implementar estrategias *digital first*, porque implica que la comunicación con clientes se realiza vía canales digitales. Adicionalmente, el que la segunda tecnología que se considera de mayor impacto en los próximos tres años sea la inteligencia artificial analítica resulta positivo si se toma en cuenta el enorme potencial que esta tiene para impulsar el crecimiento y la productividad de todas las industrias, automatizando tareas recurrentes y liberando tiempo de tareas administrativas.

En paralelo, hay que destacar el aumento en la importancia de la inteligencia artificial generativa (IAG), cuya novedad es que, a diferencia de los algoritmos de la naturaleza analítica, permite que un algoritmo cree cosas nuevas desde el entrenamiento de la información que ha procesado. La IAG tiene la capacidad de proveer contenido lógico y preciso, sin embargo, su fiabilidad dependerá en gran parte de la información y los datos que se le proporcionen, los cuales pueden ser no solo numéricos, sino en formato de texto, video, grabaciones de voz, entre otros, los cuales le permiten aprender y arrojar análisis detallados de un sinnúmero de interacciones, lo que da a las entidades la capacidad de desarrollar soluciones personalizadas.

Esto convierte a la IAG en un recurso valioso que todos los equipos de la organización pueden aprovechar para trabajar de manera sumamente eficiente. En la práctica, la IAG se ve reflejada, por ejemplo, en asistentes digitales tipo *chatbots* o en herramientas de apoyo que trabajan en contacto directo con los clientes para ofrecer mejores experiencias, aunque también puede ser empleada en áreas internas para agilizar la operación.



En Walmart de México y Centroamérica entendemos que las necesidades y la forma de comprar de nuestros clientes cambian constantemente. Por ello, nos enfocamos en soluciones para adaptarnos a esta continua evolución; seguimos invirtiendo fuertemente en habilitadores que nos permitan ejecutar y potenciar nuestra estrategia, teniendo como enfoque principal la centricidad en el cliente.



Alonso Yáñez
CIO & Systems Vicepresident
Walmart México



Muchas organizaciones, especialmente las tecnológicas, no han querido quedarse atrás en la adopción de la IAG y ya están probando casos de uso específicos.

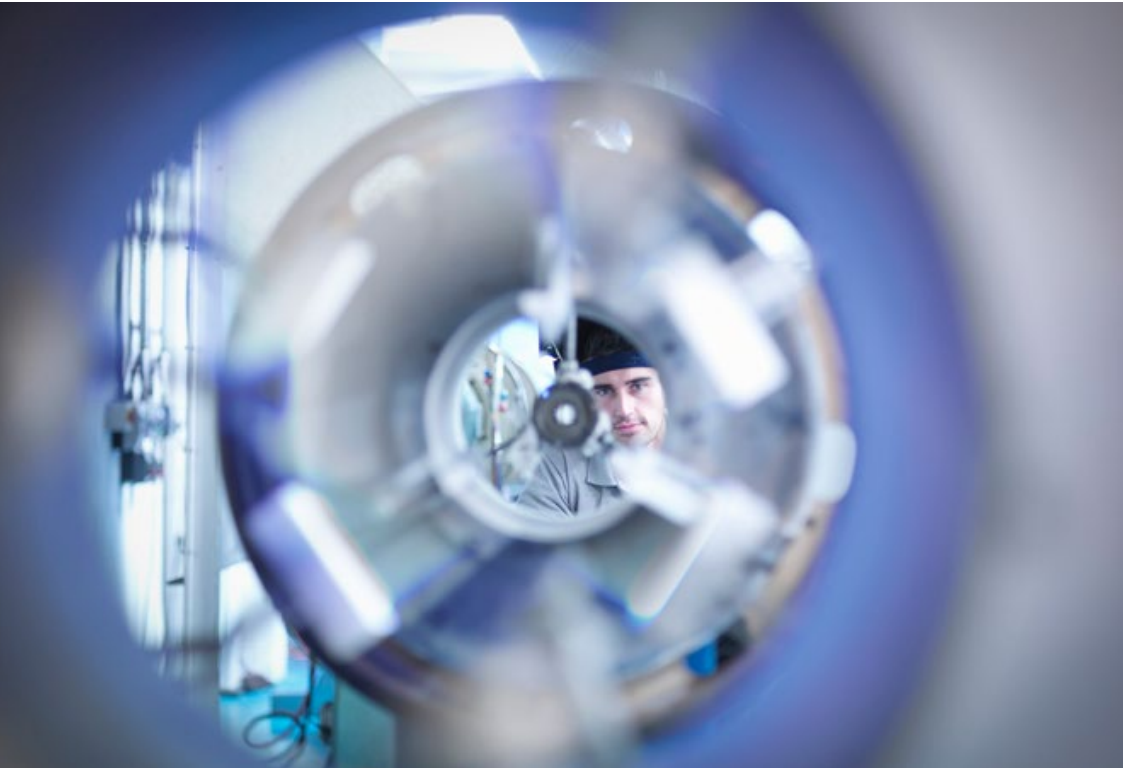
Algunos ejemplos de su aplicación son los siguientes:

- **Ventas y atención al cliente:** la IAG puede evaluar las preguntas frecuentes y crear respuestas personalizadas, incluyendo texto, imágenes y videos, atendiendo a los clientes 24/7 de forma personalizada, aumentando su satisfacción
- **Riesgo y legal:** los modelos de IAG permiten contestar preguntas complejas, basadas en grandes cantidades de documentación legal, así como redactar y revisar informes, lo que puede ayudar a las distintas funciones corporativas a mejorar su productividad y la calidad de su trabajo

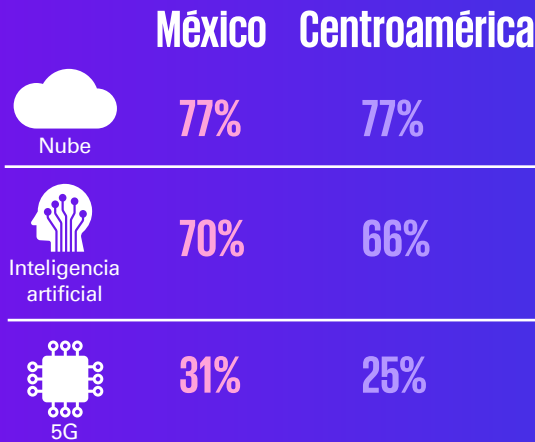
- Traducción en tiempo real de conversaciones y documentos

- **Tecnologías de la información (TI) e ingeniería:** la IAG tiene la capacidad de escribir, documentar y revisar código de programación

El deseo de implementar una herramienta tecnológica como la inteligencia artificial generativa para eficientar la operación de una compañía dependerá, por supuesto, de los beneficios que se puedan obtener.



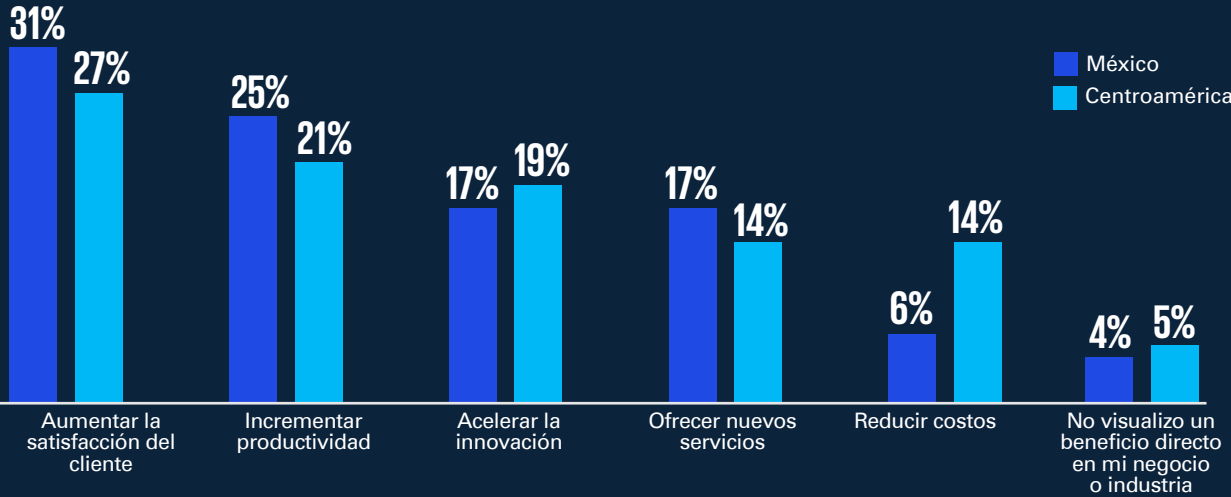
¿Qué tecnología era más relevante en 2021?



Con respecto a la primera edición de *Panorama de la innovación en México y Centroamérica de 2021*, cuando el foco principal era la nube como gran habilitador de *big data* e IA, hoy en día, ante el hecho de que muchas empresas están en proceso de migración a la nube, aún enfrentan retos con respecto al aprovechamiento de esta en conjunto con *data & analytics*.

Al respecto, la mayoría de las empresas en México y Centroamérica consideran que el principal beneficio de esta práctica será aumentar la satisfacción del cliente con 31% y 27% respectivamente.

¿Qué beneficio visualiza que la inteligencia artificial generativa pueda tener en su negocio o industria en los próximos uno a tres años?



Para que la implementación de IAG sea segura es importante que las compañías cuenten con estrategias de tecnología responsable y confiable para ayudar a mitigar riesgos, y a estar preparadas para el cumplimiento de las políticas de ética digital.



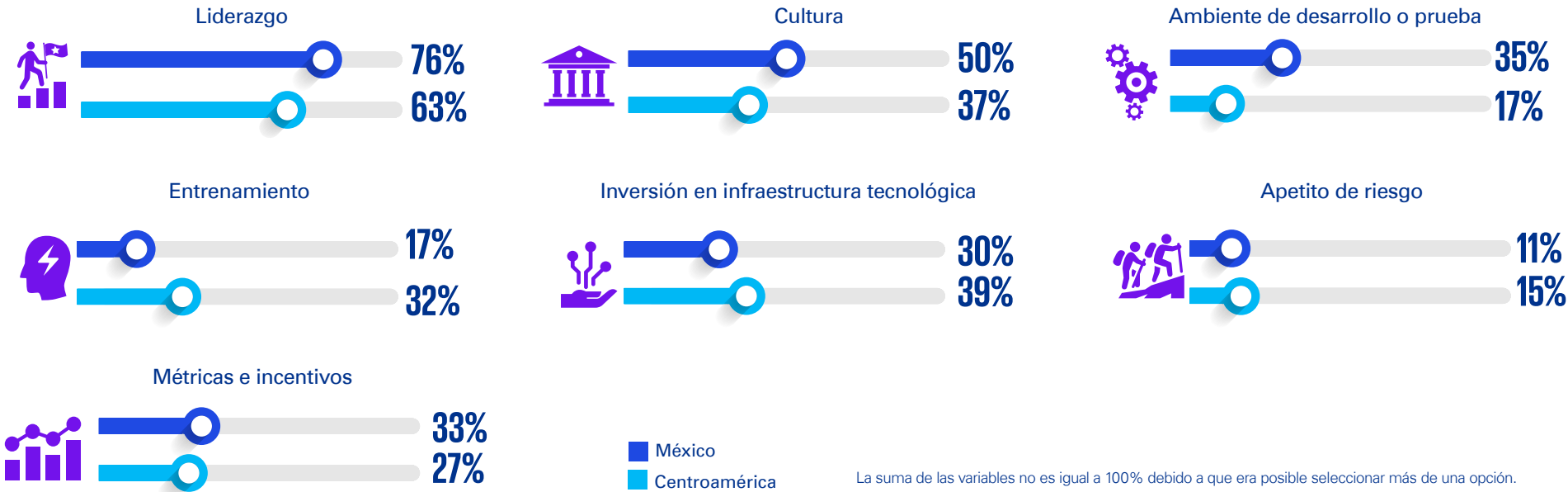
Facilitadores y barreras para la innovación

Cultura y liderazgo

Incorporar la innovación en la estrategia general de las organizaciones es un proceso que debe contar con un plan específico, impulsado y apoyado por la Alta Dirección y los equipos de liderazgo, quienes, además, tienen la responsabilidad de desarrollar proyectos dedicados, con objetivos claros y recursos asignados, tanto económicos como humanos. Posteriormente, deberán también definirse los criterios que ayuden a visualizar el avance de las iniciativas, así como realizar los ajustes necesarios para garantizar su viabilidad.

En México y Centroamérica, las empresas consideran que el mayor facilitador de la innovación es el liderazgo con 76% y 63% respectivamente; no obstante, también destacan aspectos como la cultura (50% y 37%), un ambiente de desarrollo o prueba (35% y 17%), las métricas e incentivos (33% y 27%), la inversión en infraestructura tecnológica (30% y 39%), y los programas de entrenamiento (17% y 32%), especialmente en Centroamérica.

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





¿Cómo puede el liderazgo transformar la cultura de su compañía para incentivar la innovación? Para empezar, debe reconocerla como una prioridad clave y como un motor de crecimiento, rentabilidad, posicionamiento y diferenciación, además de una práctica que promoverá la creatividad colectiva del talento. Lo siguiente será asignar recursos, tanto humanos como económicos, para definir un programa claro que permita alcanzar los objetivos planteados.

Conseguir que un esfuerzo de innovación se considere exitoso dependerá de contestar algunas interrogantes:

- ¿Qué se está buscando al innovar?
- ¿Los esfuerzos se concentrarán en una innovación de tipo incremental o también se asignarán recursos a una del tipo adyacente o transformacional?
- ¿La organización está preparada para invertir el tiempo y los recursos necesarios para un proceso de innovación?

Una cultura de innovación efectiva debe mostrar apertura para experimentar y debe aceptar que, en ocasiones, los experimentos no resultarán exitosos. Asimismo, será necesario asegurarse de que las métricas e incentivos estén alineados con la idea de experimentación, antes que con la intención de ver un retorno de inversión a corto plazo.

¿Cuáles eran los principales facilitadores de la innovación en 2021?

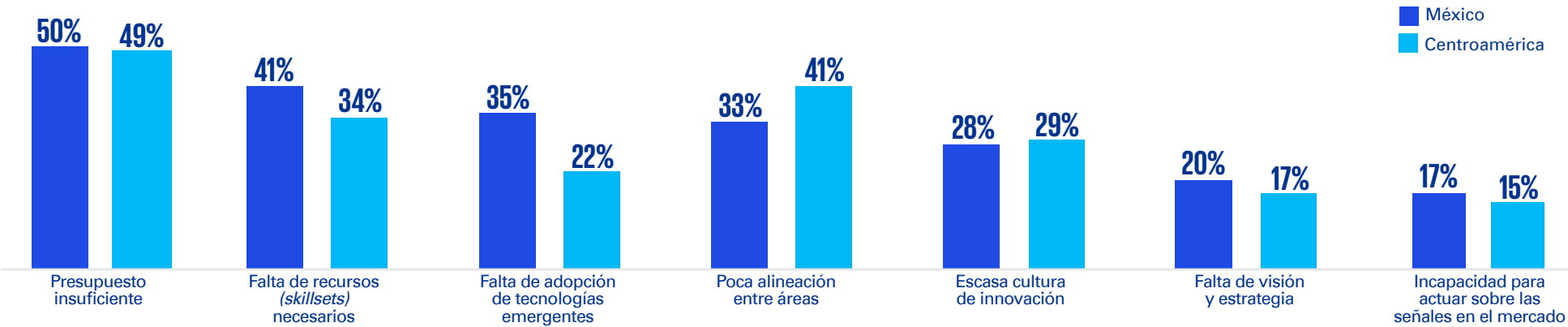
	México	Centroamérica
 Liderazgo	81%	79%
 Cultura	63%	78%
 Entrenamiento	40%	43%

Desde 2021, el liderazgo se ha mantenido como el principal facilitador de la innovación; sin embargo, temas como los programas de entrenamiento han sido desplazados por prioridades más específicas, tales como contar con ambientes de desarrollo o prueba de iniciativas e inversiones en infraestructura tecnológica.

Pequeños presupuestos para grandes metas

Un importante porcentaje de personas encuestadas consideran que la mayor barrera para la innovación en sus organizaciones es un presupuesto insuficiente (50% en México y 49% en Centroamérica), seguida de la falta de recursos o *skillsets* necesarios (41% y 34%) y la falta de adopción de tecnologías emergentes (35% y 22%).

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



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

La percepción de un presupuesto insuficiente probablemente se deba a que la gran mayoría de las empresas perciben que los recursos económicos y humanos pueden solucionar el reto de la innovación, pero no siempre es así. Anteriormente se mencionaron los diferentes horizontes de innovación según el nivel de ambición y apetito al riesgo. En muchas ocasiones es recomendable empezar con proyectos de innovación pequeños y controlados, los cuales, en el caso de identificar una probabilidad de éxito, pueden incrementar su alcance y la inversión necesaria.

Adicionalmente, las pequeñas pruebas son fundamentales para generar confianza y seguridad, así como para convencer a toda la compañía de que innovar no solo es posible, sino provechoso. Así que, empezar con proyectos pequeños que tengan el potencial de mostrar resultados en un periodo corto de tiempo da a las partes interesadas la tranquilidad de seguir invirtiendo recursos para, posteriormente, desarrollar proyectos más grandes y ambiciosos.



- Prólogo
- La innovación como necesidad
- Transformación digital
- Tecnología y su impacto en el negocio
- Facilitadores y barreras para la innovación
- Colaborar hace la diferencia
- Medir e incentivar para alcanzar el éxito
- Inversiones inteligentes
- Metodología
- Conclusiones

¿Qué barreras a la innovación se identificaban en 2021?

	México	Centroamérica
Presupuesto insuficiente	58%	45%
Escasa cultura de innovación	50%	48%
Falta de políticas específicas	44%	31%

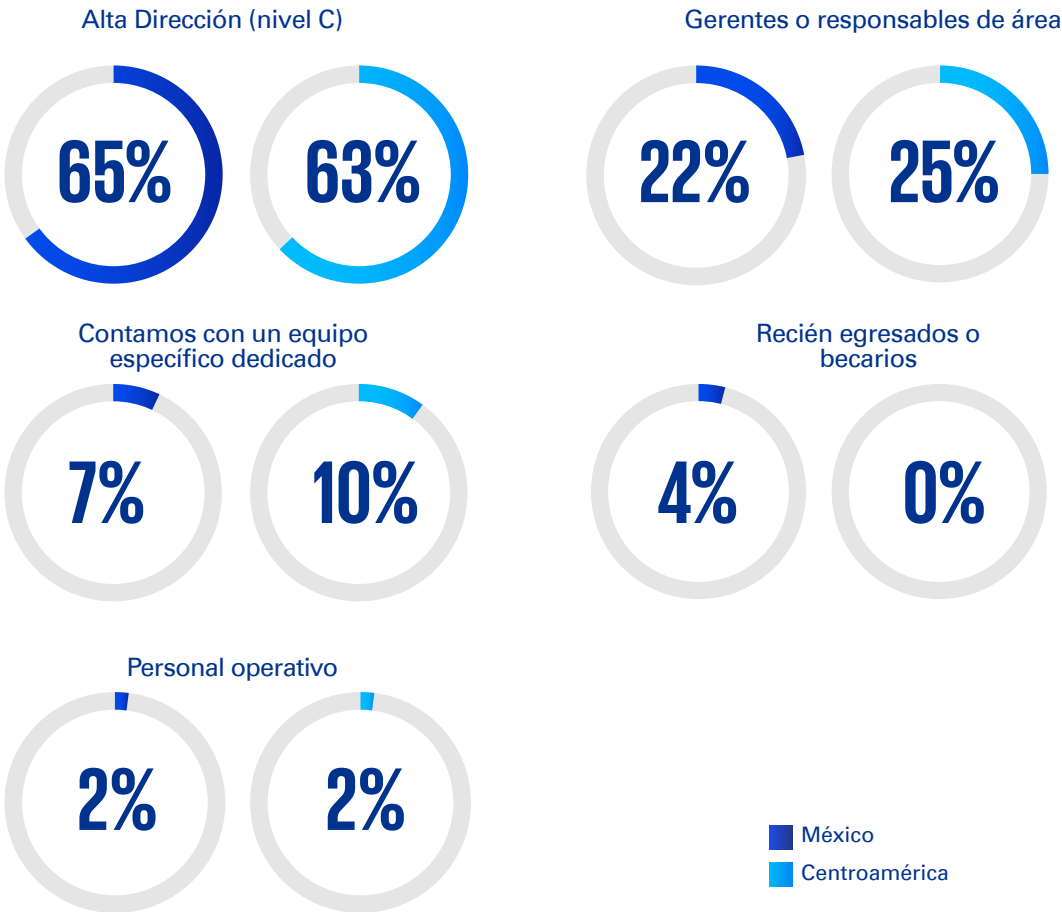
En 2021 y 2023, el presupuesto insuficiente se considera como la principal barrera a la innovación; no obstante, se percibe un notable progreso relacionado con la cultura adecuada para desplegar iniciativas innovadoras, ya que, en 2021, 50% de las organizaciones en México y 48% en Centroamérica la colocaban como la segunda barrera más importante, mientras que en esta edición se observa una importante reducción de estos porcentajes, obteniendo 28% y 29% respectivamente.

Predicar con el ejemplo

En la mayoría de las entidades, quien encabeza las iniciativas de innovación es la Alta Dirección (65% en México y 63% en Centroamérica), seguida muy de lejos por gerentes o responsables de área (22% y 25% respectivamente).



En su organización, ¿quién encabeza los proyectos para generar nuevas ideas o iniciativas que agreguen valor al negocio?



- Prólogo
- La innovación como necesidad
- Transformación digital
- Tecnología y su impacto en el negocio
- Facilitadores y barreras para la innovación
- Colaborar hace la diferencia
- Medir e incentivar para alcanzar el éxito
- Inversiones inteligentes
- Metodología
- Conclusiones

Dar a la Alta Dirección la responsabilidad de encabezar los proyectos de innovación resulta positivo, porque esta estrategia hace posible que estos realmente funcionen y permeen en toda la organización, involucrando a los diferentes equipos y convirtiéndolos en una prioridad. Así, quienes toman las decisiones impulsan las iniciativas, destinan el presupuesto adecuado para desarrollarlas y liberan al personal para que puedan dedicarse a trabajar en ellas, mientras se definen y comunican las métricas que se tomarán en cuenta para otorgar incentivos y medir el éxito.

Pese a lo anterior, es también muy importante que el nivel C de la empresa designe a una persona o equipo dedicado exclusivamente a los proyectos de innovación, el cual será responsable de definir el portafolio de las iniciativas, gestionar los procesos necesarios, impulsarlos con las diferentes áreas del negocio y proveer evidencia de los resultados, lo que da mayor visibilidad y ayuda a avanzar de manera más acelerada.

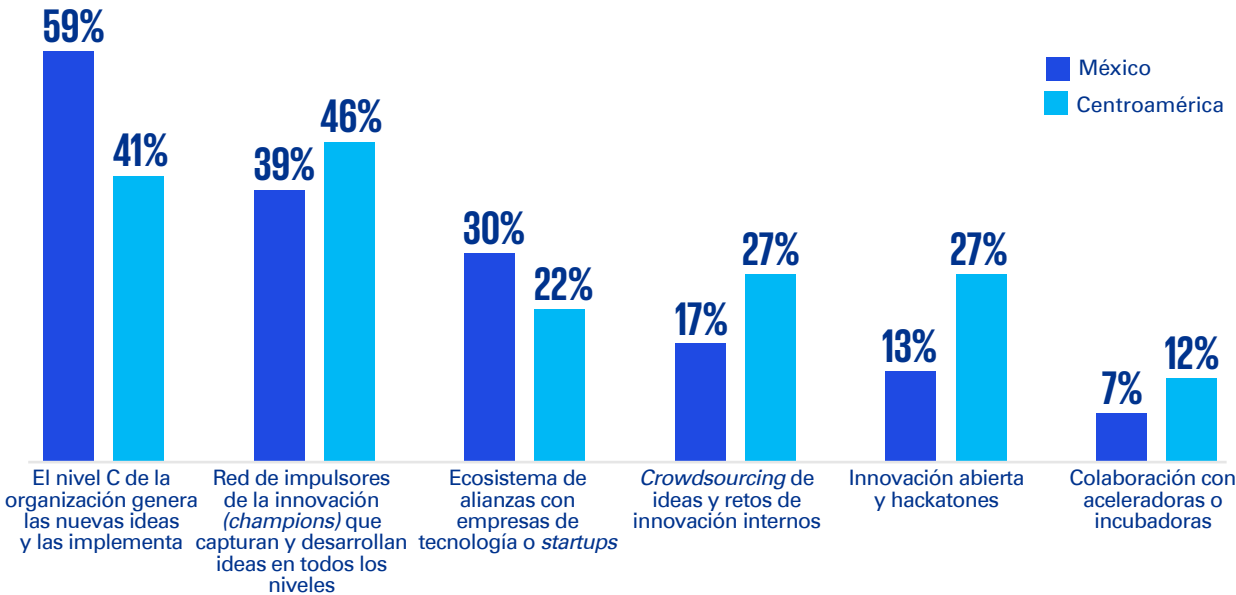


Colaborar hace la diferencia

Fuentes para innovar, financiamiento para crecer

La estrategia y el tipo de ideas por gestar y desarrollar determinarán la fuente de innovación más adecuada para una compañía; sin embargo, las personas encuestadas señalan que aquella que consideran más valiosa es el nivel C de la organización, siendo este segmento el encargado de generar nuevas ideas e implementarlas (59% en México y 41% en Centroamérica), seguido de una red de impulsores o *champions* que capturen y desarrollen ideas en todos los niveles (39% y 46% respectivamente).

¿Cuáles son las fuentes de innovación más valiosas para su empresa?



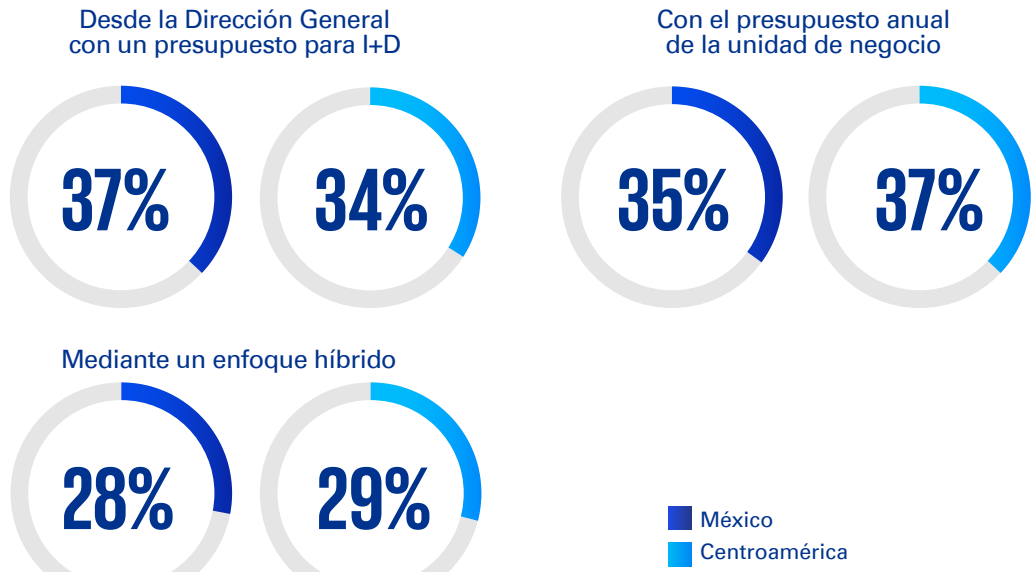
La suma de las variables no es igual a 100% debido a que era posible seleccionar más de una opción.

En este sentido, si el objetivo de la innovación es, por ejemplo, generar iniciativas sobre algo que no necesariamente forma parte del *expertise* del equipo de *champions* o del nivel C de la entidad, una buena práctica es abrir el proceso para que cualquier colaborador o colaboradora aporte su creatividad; no obstante, es vital que la Alta Dirección defina la estrategia y los equipos a involucrar, para contar con los colaboradores que se sentirán responsables de impulsar su desarrollo hasta la etapa de implementación.

En cuanto al financiamiento, resulta alentador observar que los porcentajes se encuentran distribuidos de manera casi equitativa entre las tres opciones proporcionadas: desde la Dirección General con un presupuesto para investigación y desarrollo o I+D (37% en México y 34% en Centroamérica), con el presupuesto anual de la unidad de negocio o UN (35% y 37% respectivamente), y mediante un enfoque híbrido (28% y 29%).

Lo anterior tiene mucho sentido si consideramos que el tipo de financiamiento más adecuado atiende a la estructura organizacional de la empresa, el mercado en el que opera y el objetivo que se busca alcanzar al innovar. Además, el hecho de que el presupuesto provenga de los niveles más altos de la compañía hace posible que la iniciativa tenga una mayor visibilidad, lo que también facilita derribar las diferentes barreras y permite que los recursos fluyan de manera más ágil, porque ya no será necesario recurrir a otros foros y comités para convencerlos, o bien, para competir con otros proyectos.

¿Cómo se financia la innovación en su empresa?



- Prólogo
- La innovación como necesidad
- Transformación digital
- Tecnología y su impacto en el negocio
- Facilitadores y barreras para la innovación
- Colaborar hace la diferencia
- Medir e incentivar para alcanzar el éxito
- Inversiones inteligentes
- Metodología
- Conclusiones



¿Cómo se consideraba que debía financiarse la innovación en 2021?

	México	Centroamérica
Desde la Alta Dirección	36%	29%
Mediante un enfoque híbrido	32%	31%
Con recursos de I+D	12%	11%

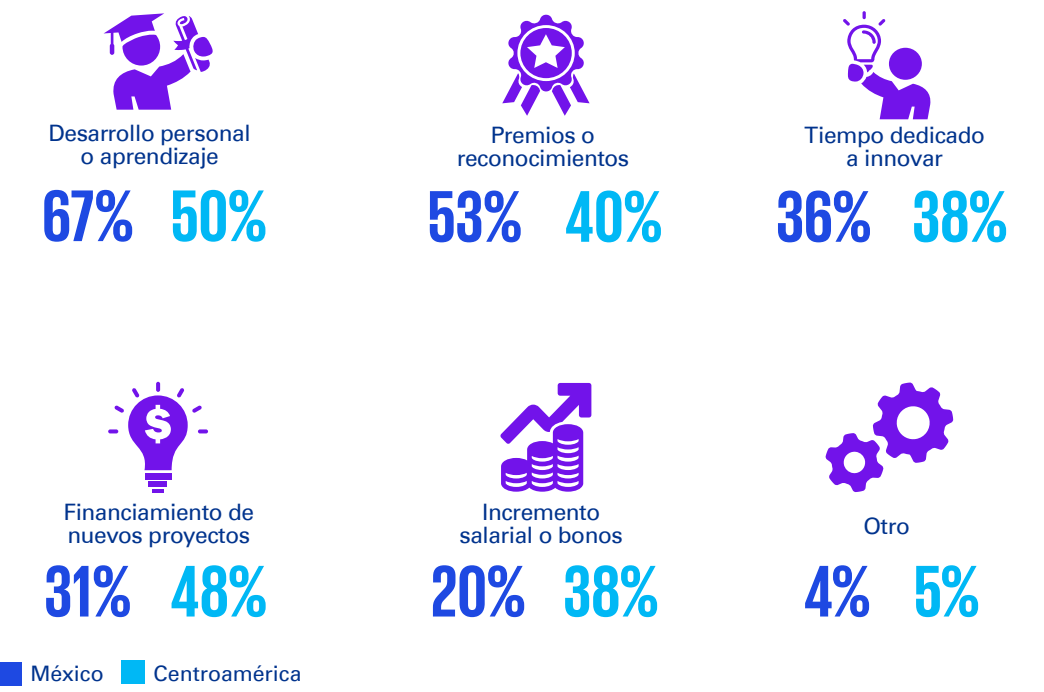
Considerando los resultados obtenidos en 2021, se puede apreciar que los recursos etiquetados específicamente para I+D han ganado preferencia entre las organizaciones, lo cual es reflejo de la importancia que la innovación ha adquirido en los últimos años.

Medir e incentivar para alcanzar el éxito

Innovar es la meta y desarrollar es el camino

En México, incentivos como el desarrollo personal o aprendizaje (67%) y los premios o reconocimientos (53%) destacan como los incentivos más efectivos para promover la innovación. En Centroamérica, por su parte, se privilegian, además del desarrollo personal o aprendizaje (50%), aspectos como el financiamiento de nuevos proyectos (48%), los premios o reconocimientos (40%), el incremento salarial o bonos y el tiempo dedicado a innovar (38% en ambos casos).

¿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.





Al respecto, una entidad siempre se verá beneficiada de aquellos proyectos de innovación que logran desplegarse exitosamente; sin embargo, para llegar ahí siempre será crucial incentivar a quienes se atreven a proponer, crear y emprender.

Por otro lado, en un principio el desarrollo personal o aprendizaje probablemente podrían parecer incentivos un tanto individualistas, más que organizacionales, pero es importante recordar que para gestar proyectos exitosos es necesario promover que un colaborador o colaboradora levante la mano, ya que, en etapas más avanzadas, este tendrá que trabajar con un equipo multidisciplinario más amplio y, en última instancia, el beneficio lo aprovechará la organización en conjunto.

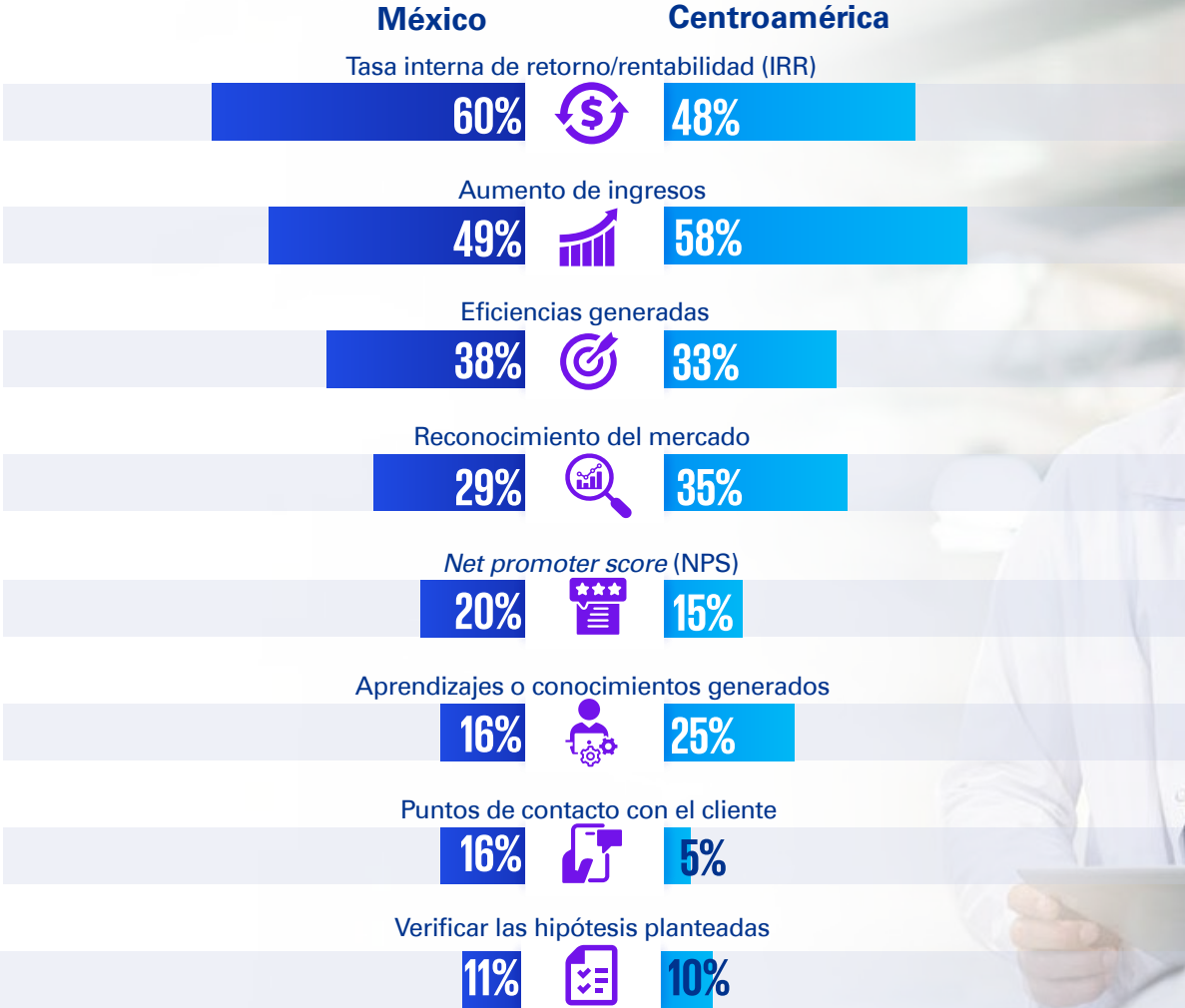
Incentivos más populares para promover la innovación en 2021

	México	Centroamérica
 Desarrollo personal o aprendizaje	63%	55%
 Tiempo dedicado a innovar	56%	45%
 Financiamiento de nuevos proyectos	54%	49%

En México, el desarrollo personal o aprendizaje se mantiene como el incentivo más efectivo para promover la innovación con respecto a 2021; sin embargo, el tiempo dedicado a innovar pasa a un segundo plano para privilegiar los premios o reconocimientos. Por su parte, en Centroamérica, el desarrollo personal también sigue ocupando la primera posición en esta edición, seguido del financiamiento de nuevos proyectos.

Adicionalmente, se deben implementar métricas que permitan vigilar el correcto despliegue de las iniciativas de innovación. A saber, en México y en Centroamérica destacan algunas como la tasa de retorno o rentabilidad (IRR) con 60% y 48% respectivamente, y el aumento de los ingresos (49% en México y 58% en Centroamérica), seguidas de las eficiencias generadas (38% y 33%) y el reconocimiento del mercado (29% y 35%).

¿Cuáles son las métricas más adecuadas para medir el éxito de las iniciativas de innovación?



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

En este sentido, para medir el éxito y alcance de las iniciativas de innovación es fundamental contar con métricas cuantitativas, más inmediatas y financieras, pero también con algunas cualitativas, pues habrá proyectos en los que el objetivo será tan novedoso que resultará imposible aplicar mediciones tradicionales y será, por tanto, vital contar con otro tipo de criterios para calificar los avances.

Por supuesto, el punto de partida para determinar la métrica más adecuada será reconocer que a veces es más viable iniciar con proyectos pequeños bien controlados que se puedan probar a corto plazo para aprender rápidamente y avanzar con poca inversión, además de demostrar a los tomadores de decisión y a toda la compañía que es posible desplegar ideas “conservadoras” que posteriormente revolucionen toda la operación.



Métricas más populares para la innovación en 2021

	México	Centroamérica
 Tasa interna de retorno/rentabilidad (IRR)	55%	55%
 Aumento de ingresos	50%	62%
 Reconocimiento del mercado	41%	36%

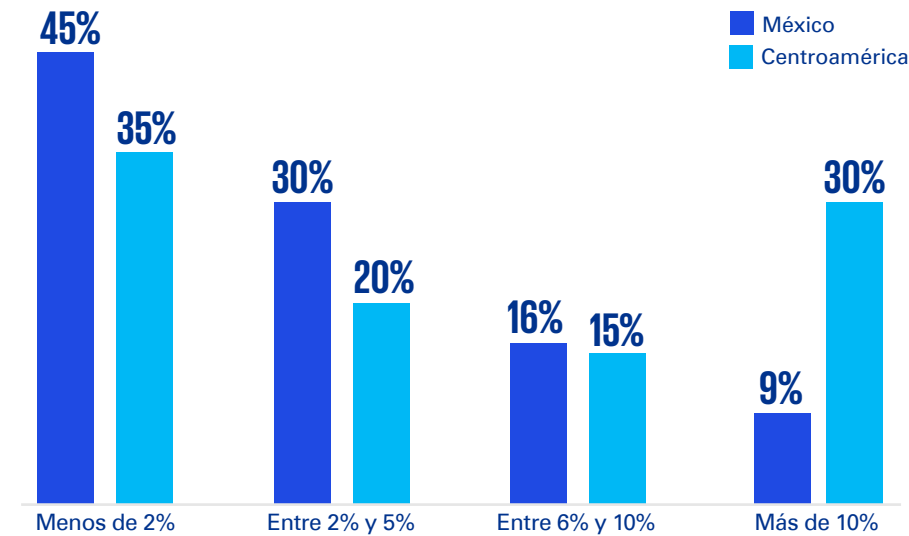
En 2023, las métricas preferidas por las personas encuestadas siguen siendo la tasa interna de retorno o rentabilidad y el aumento de los ingresos, tal como lo fueron en 2021; no obstante, en México el reconocimiento del mercado que hace dos años ocupaba la tercera posición fue superado por la eficiencia generada por las iniciativas de innovación.

Inversiones inteligentes

Propuestas novedosas para retos constantes

En México, 16% de las entidades encuestadas destinan entre 6% y 10% de sus ingresos a la innovación, pero solo 9% invierte más de 10%. En Centroamérica, 15% dedican entre 6% y 10%, y 30% más de 10%.

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



Esto probablemente se debe a que las organizaciones consideran fundamental priorizar el destino de sus inversiones y, por supuesto, habrá proyectos o áreas en los que una inyección de presupuesto sea más necesaria y urgente, dadas las condiciones actuales del mercado en el que operan y los diferentes retos que el contexto económico plantea.



- Prólogo
- La innovación como necesidad
- Transformación digital
- Tecnología y su impacto en el negocio
- Facilitadores y barreras para la innovación
- Colaborar hace la diferencia
- Medir e incentivar para alcanzar el éxito
- Inversiones inteligentes
- Metodología
- Conclusiones



¿Qué porcentaje se destinaba a la innovación en 2021?

	México	Centroamérica
Menos de 2%	35%	17%
Entre 2% y 5%	32%	38%
Entre 6% y 10%	21%	25%
Más de 10%	12%	19%

Los resultados obtenidos en 2021 y 2023 permiten observar que la inversión en innovación ha disminuido considerablemente, quizá debido a la necesidad de priorizar la atención de los desafíos que presenta el contexto macroeconómico actual.



“

En Coppel creemos que el equilibrio entre nuestras aspiraciones de innovación y los recursos disponibles es crucial. Para nosotros, tener una comunicación abierta y constante entre los equipos de innovación y la Alta Dirección garantiza que se asignen los recursos adecuados para maximizar el impacto de la innovación en el grupo.

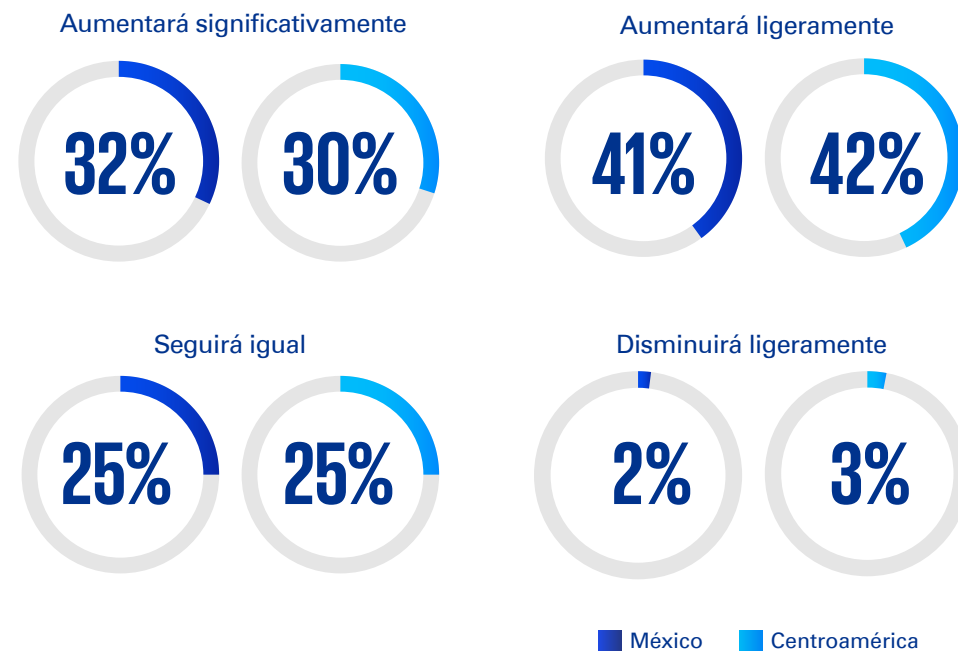


Juan Pinacho

Director de Gobierno, Agilidad y Estrategia de TI y División Soluciones Corporativas TI y Argentina Coppel

Aun así, 41% de las empresas en México y 42% en Centroamérica esperan que el porcentaje destinado a la innovación aumente ligeramente durante el próximo año, y 32% y 30% respectivamente prevén que este se incremente de manera significativa.

¿Espera que este porcentaje aumente o disminuya el próximo año?



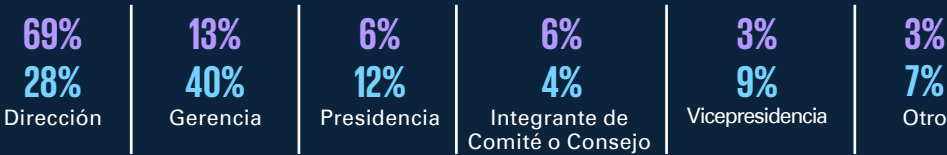
Estos porcentajes confirman que las inversiones en innovación y tecnología en las compañías aumentarán en el próximo año, lo cual reitera el compromiso con la innovación como el generador de ventajas competitivas.

¿Deberían ser más las compañías que destinaran más de 10% a proyectos de innovación? Parecería lógico, pero no es así. La innovación también se encarga de promover el “hacer más con menos”, porque entonces se convierte en un reto creativo a solventar para todos los involucrados; este desafío, en definitiva, debe formar parte de los criterios para priorizar proyectos de esta índole.

Metodología

● México ● Centroamérica

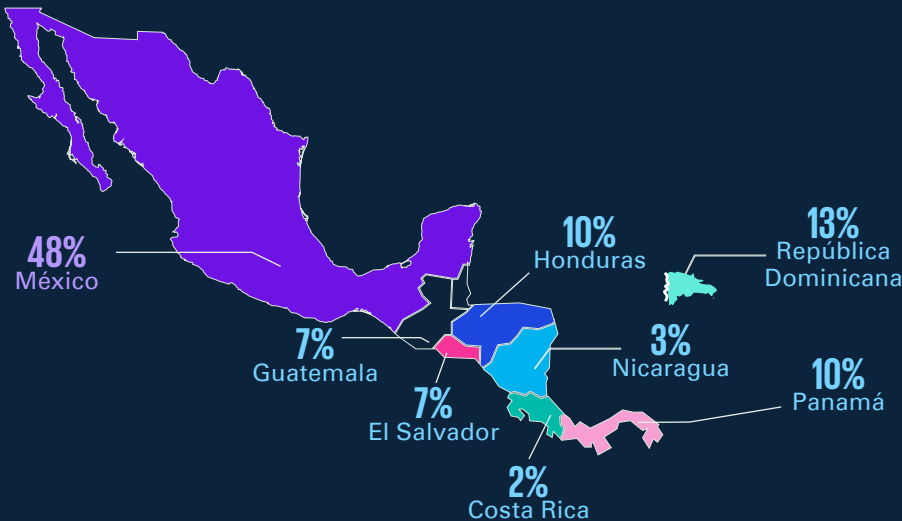
Nivel del participante



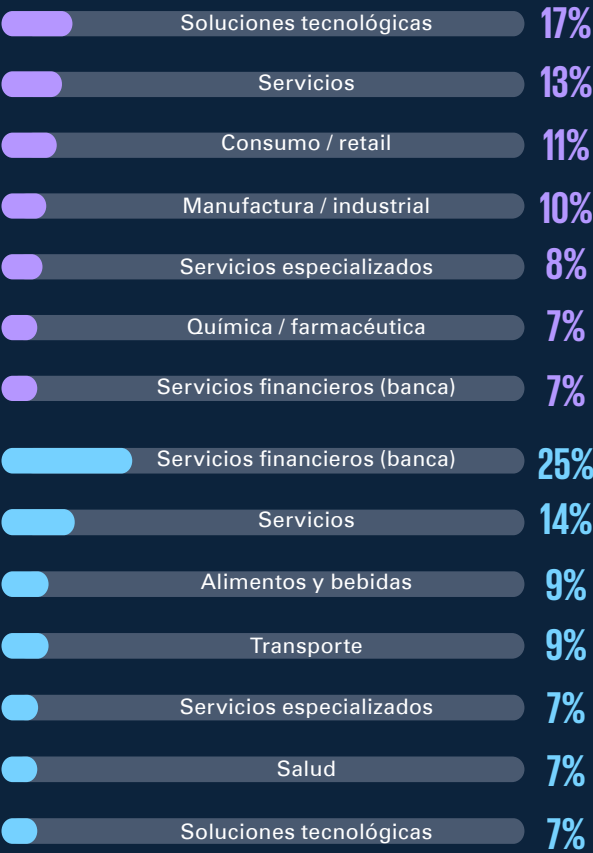
Género



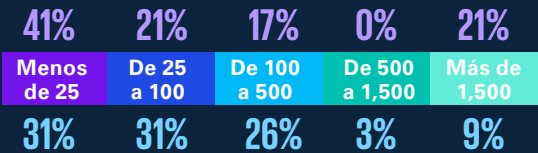
Ubicación de la empresa



Sector al que pertenece la organización



Importe de ventas anuales en millones de dólares



Conclusiones

El presente análisis destaca que la clave para una innovación exitosa radica en que esta sea una prioridad absoluta para la Alta Dirección, los equipos dedicados a la materia y las áreas operativas del negocio.

Aunque puede parecer una tarea complicada, es tan sencillo como iniciar una simple conversación, para lo cual es recomendable hacer las siguientes preguntas a la Dirección General y el equipo de liderazgo:

- 1. ¿Qué significa la innovación?**
Puede tratarse de una transformación, una digitalización, una idea creativa o la generación de eficiencia; sin embargo, lo realmente importante es que, una vez que se haya definido el significado de la innovación, se haga una lista de aquellos recursos que se requieren para desarrollar e implementar nuevas ideas.
- 2. ¿Dónde se busca innovar?**
El propósito de una innovación puede ser muy distinto dependiendo de cada empresa: desde buscar el crecimiento hasta diferenciarse en el mercado, generar una conexión más cercana con clientes, lograr una ventaja competitiva o digitalizar una parte del proceso productivo. Sin importar qué se busque alcanzar, la iniciativa debe estar alineada con las prioridades estratégicas de la organización.
- 3. ¿Qué esperan las y los clientes?**
Entender las tendencias en el comportamiento y las necesidades de los usuarios es esencial para crear una estrategia de innovación y un plan de acción que lleven al modelo de atención óptimo.

- 4. ¿La cultura organizacional de la empresa ya cultiva la innovación?**
La innovación siempre debe integrarse en todo lo que una compañía hace y, además, debe estar respaldada por una cultura que permita desarrollar e implementar nuevas ideas de manera consistente. No se trata de una actividad, sino de una mentalidad; tampoco es un evento, sino una práctica continua; definitivamente no es una forma de llegar del punto “A” al punto “B”, sino un viaje permanente hacia la mejora.
- 5. ¿Qué tan amplio y robusto es el ecosistema de innovación?**
Innovar requiere de un ambiente rico en herramientas, capacidades y talento, además de una red de colaboración multidisciplinaria con la capacidad de aportar conocimientos funcionales y de industria, liderada por *champions* apasionados por intercambiar ideas y avanzar de manera acelerada en proyectos prácticos.
- 6. ¿Cómo medir el éxito de la innovación?**
Los programas de innovación requieren un entendimiento compartido sobre lo que significa alcanzar el éxito. Las métricas utilizadas para evaluar los resultados deben coincidir con logros financieros, pero también con aquellos que no necesariamente puedan cuantificarse.

En conclusión, empatar la visión de la Alta Dirección y el resto del personal sobre lo que significa innovar es crucial para generar valor tangible e impactos significativos, como también lo es alinear las iniciativas con las prioridades estratégicas del negocio y apoyar el trabajo en equipo. Para lograrlo, entender al cliente, transformar la cultura empresarial y promover un ambiente de prueba y error es fundamental, así como alinear las métricas con los objetivos que se persiguen.

Contactos

Ricardo Delfín

Socio Líder de Clientes y
Mercado de KPMG
para el Clúster de México
y Centroamérica*

Arturo Carvajal

Socio Líder de Asesoría
para las firmas de KPMG
en Centroamérica*
y República Dominicana

Argenis Bauza

Socio Líder de Digital
Lighthouse de KPMG
para el Clúster de México
y Centroamérica*

*Todos los servicios profesionales son prestados por firmas miembro independientes, licenciadas y registradas de KPMG International.

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.

Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.



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.

© 2023 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. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.