

2024

SHAPING TOMORROW'S COMPANIES TODAY

EL ESTADO DE LA  
**INNOVACIÓN  
CORPORATIVA**

EN CHILE 2024

# ÍNDICE

## 00 INTRODUCCIÓN

|         |   |
|---------|---|
| ÍNDICE  | 2 |
| AUTORES | 4 |
| PRÓLOGO | 5 |

## 01 LA INNOVACIÓN CORPORATIVA EN 1 MIRADA

|                   |    |
|-------------------|----|
| LOS 15 HALLAZGOS  | 7  |
| LAS 15 TENDENCIAS | 11 |

## 02 INTRODUCCIÓN

|              |    |
|--------------|----|
| INTRODUCCIÓN | 14 |
|--------------|----|

## 03 ANTECEDENTES

|                        |    |
|------------------------|----|
| ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN? | 18 |
| TIPOS DE INNOVACIÓN    | 19 |

## 04 15 AÑOS DE INNOVACIÓN EN CHILE

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| LAS 4 OLAS DE INNOVACIÓN           | 23 |
| EVOLUCIÓN DE LAS INDUSTRIAS        | 28 |
| NUEVAS PREOCUPACIONES DE LOS CEOS  | 32 |
| PRESENTE DE LA INNOVACIÓN EN CHILE | 34 |

## 05 MUJERES EN LA INNOVACIÓN

|                            |    |
|----------------------------|----|
| CAUSAS DE ESTA DESIGUALDAD | 38 |
| IMPORTANCIA ESTRATÉGICA    | 39 |

## 06 METODOLOGÍA

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| ¿QUÉ VARIABLES CONSIDERAMOS? _____ | 44 |
| LOS 9 COMPONENTES _____            | 45 |
| ¿CÓMO LAS MEDIMOS? _____           | 46 |

## 07 RESULTADOS

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN _____              | 48 |
| COMPROMISO DE ALTA DIRECCIÓN _____          | 51 |
| POLÍTICAS DE SPONSOR SENIOR _____           | 53 |
| GOBERNANZA DE INNOVACIÓN _____              | 56 |
| GESTIÓN DE PERSONAS _____                   | 57 |
| CULTURA DE INNOVACIÓN _____                 | 58 |
| UNIDAD DE INNOVACIÓN _____                  | 62 |
| PERFIL DE LOS LÍDERES _____                 | 64 |
| PRESUPUESTO DE INNOVACIÓN _____             | 66 |
| HERRAMIENTAS DE CORPORATE VENTURING _____   | 69 |
| PROCESO DE GESTIÓN DE INNOVACIÓN _____      | 81 |
| IMPACTO DE LA INNOVACIÓN SOBRE EBITDA _____ | 83 |

## 08 CONCLUSIONES

|                     |    |
|---------------------|----|
| EQUIPO MIC BC _____ | 85 |
|---------------------|----|

## 09 BIBLIOGRAFÍA

|                    |    |
|--------------------|----|
| BIBLIOGRAFÍA _____ | 88 |
|--------------------|----|

## 10 NUESTRO EQUIPO

|                     |    |
|---------------------|----|
| EQUIPO MIC BC _____ | 89 |
|---------------------|----|

# AUTORES



**Patricio Cortés**  
Socio principal & Líder área  
Corporate Venturing  
[patricio.cortes@micbc.cl](mailto:patricio.cortes@micbc.cl)



**Leonardo Molina**  
Head of metrics &  
Director Ranking MIC  
[Leonardo.molina@micbc.cl](mailto:Leonardo.molina@micbc.cl)



**Clarita Cortés**  
Head of Culture and  
Organizational Change  
[Clarita.cortes@micbc.cl](mailto:Clarita.cortes@micbc.cl)



**Raúl Santis**  
Analista de Innovación  
[raul.santis@micbc.cl](mailto:raul.santis@micbc.cl)



**Estefanía Ortega**  
Head of Experience &  
Creativity  
[Estefania.ortega@micbc.cl](mailto:Estefania.ortega@micbc.cl)



**Francisca Crisóstomo**  
Analista de Innovación  
[francisca.crisostomo@micbc.cl](mailto:francisca.crisostomo@micbc.cl)

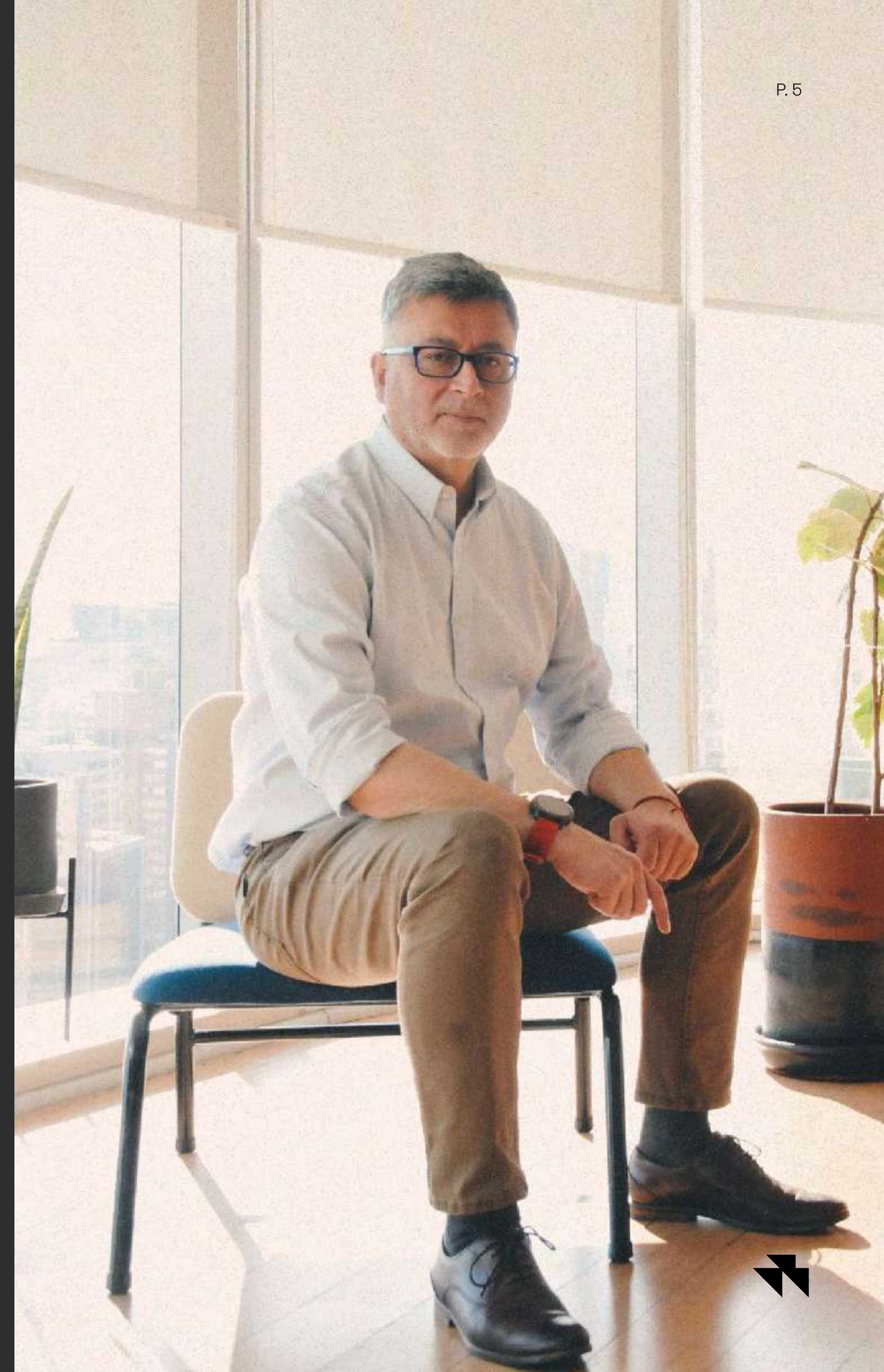
1.1

# PRÓLOGO

## REPORTE INNOVACIÓN CHILE 2024

Este 2024 celebramos los **15 años del Ranking de Most Innovative Companies Chile**, fruto de la alianza entre la consultora MIC Business Consulting y el ESE Business School. A lo largo de este tiempo, este trabajo se ha consolidado como la **medición más profunda y exhaustiva sobre innovación empresarial en Chile**, permitiéndonos ser testigos privilegiados de la evolución de la innovación en las grandes empresas del país.

Durante estos 15 años, hemos mantenido un estrecho vínculo con Gerentes Generales y de Innovación, lo que nos ha permitido desarrollar una comprensión profunda de lo que implica ser verdaderamente innovador en el contexto chileno. **Hemos evaluado más de 5.000 empresas, realizado más de 2.000 entrevistas en profundidad a ejecutivos senior** y documentado decenas de mejores prácticas que conforman la élite de la innovación en Chile, consolidando nuestro análisis con una visión amplia y precisa del ecosistema empresarial del país.



Uno de los hallazgos más relevantes de este año es que un **76% de las empresas participantes en el estudio ya se encuentran en la cuarta ola de innovación**, caracterizada por el uso de instrumentos avanzados como el Venture Client y el Corporate Venture Capital. Este dato representa un crecimiento del 11% en comparación con nuestro informe anterior, y refleja la necesidad urgente de que las empresas tomen decisiones sobre la adopción de estas herramientas.

Como en años anteriores, presentamos las **12 principales tendencias para 2024**, que reflejan la visión de los altos ejecutivos y los horizontes de la innovación en los próximos años.

Quisiera aprovechar esta oportunidad para expresar mi profundo agradecimiento al CIE del ESE Business School por su invaluable apoyo y colaboración en la realización de este estudio. También deseo agradecer a todas las empresas, tanto las que han participado durante años como las que se han unido este año, por su contribución al enriquecimiento de este informe y, por ende, al **ecosistema de innovación en Chile**. Estamos convencidos de que Chile sigue creciendo a un ritmo acelerado en innovación, y nos complace poder aportar sistematizando esta información para ayudar a las empresas a crecer y convertirnos como país en un ejemplo destacado en la región.

**76%** de las empresas  
participantes en el estudio  
ya se encuentran en la  
**cuarta ola de innovación**



# LA INNOVACIÓN CORPORATIVA EN 1 MIRADA

1.1

# LOS 15 HALLAZGOS

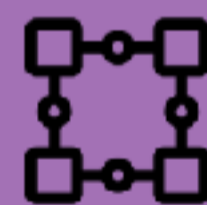
QUE EXPLICAN LA INNOVACIÓN CORPORATIVA EN 2024

1.



El **63%** de las corporaciones tiene la **Ambidestralidad** como parte de la estrategia.

2.



Los focos de innovación abarcan tanto la innovación **adyacente como la transformacional.**

3.



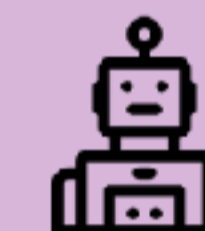
El CEO participa, en promedio, en **18 actividades de innovación al año**, superando las 14 del año pasado.

4.



El **58%** de la gobernanza de innovación se reúne una vez al mes.

5.



La innovación es el **mensaje central** en el 53% de las comunicaciones masivas del CEO.



6.

Se alcanza una media de **23 proyectos de innovación con Sponsor Senior**, superando los 14 del año anterior.



7.

El **68,6%** de las organizaciones ha capacitado al menos a un colaborador en temas **relacionados con la innovación**



8.

Unidad de innovación: 26 personas en promedio con **38% de mujeres.**



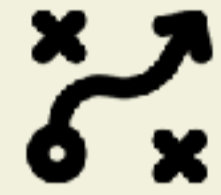
9.

Gerente de innovación: 43 años, 5 años en el cargo, 32% mujeres, **mayoría con postgrados.**



10.

El 76% de las empresas ya ha entrado en la **cuarta ola de innovación**, contando con al menos un programa de **Corporate Venturing.**



11.



**Venture Client (51%) y CVC (37%)** se posicionan como los programas de innovación abierta más utilizados.

13.



**El impacto de la innovación en el Ebitda es del 8,2%,** significativamente superior al 4,2% registrado en 2021.

15.



Se proyecta que para el 2027 el **impacto de la innovación** alcanzaría el **12% del Ebitda.**

12.



Solo el 8% de ideas innovadoras llegan a ser pilotos, reflejando una **mejora en la madurez del proceso.**

14.



La innovación incremental predomina, pero las metas de innovación radical aumentaron del 45% al 52% entre 2021 y 2024, reflejando un mayor enfoque en proyectos disruptivos.

1.2

# LAS 15 TENDENCIAS

QUE MOLDEARÁN EL CHILE DEL FUTURO

A los CEOs que participaron en el Ranking Most Innovative Companies Chile 2024, se les pidió identificar las tres tendencias que moldearán sus respectivas industrias en los próximos 10 años. A continuación, presentamos un resumen de las **15 tendencias más repetidas, agrupadas en seis temáticas:**



TECNOLOGÍA Y  
DIGITALIZACIÓN

RECLUTAMIENTO  
DE TALENTO  
TECNOLÓGICO

EXPERIENCIA  
DEL CLIENTE

SALUD Y  
BIENESTAR

SOSTENIBILIDAD &  
MEDIO AMBIENTE

GENERO E  
INCLUSIÓN

## TECNOLOGÍA Y DIGITALIZACIÓN

- 01 La **identidad digital, la ciberseguridad y la prevención del fraude digital** serán las principales preocupaciones en los próximos 10 años.
- 02 La **IA va a transformar la estructura del trabajo e impactará en toda la cadena de valor**. Se deberá enfrentar el desafío cultural detrás de la adopción de nuevas tecnologías y aprender a tener confianza en los modelos de datos.
- 03 Habrá una creciente cantidad de aparatos conectados y controlados por **“agentes autónomos” con IA**.
- 04 Algunos sectores como infraestructura, energía y construcción se volverán sustancialmente más industrializados y digitalizados, **enfocados en la productividad y la reducción de residuos**.

## SALUD Y BIENESTAR

- 05 Aumentará el uso de **telemedicina** para mejorar la adherencia a tratamientos y aumentar la capacidad de atención.
- 06 Aparecerán nuevos modelos de salud basados en prevención, integración de IA para diagnóstico y seguimiento y la **promoción de estilos de vida saludables**.
- 07 Los productos de **cuidado personal serán crecientemente más naturales**.

## RECLUTAMIENTO DE TALENTO TECNOLÓGICO

- 08 Se deberán desarrollar **habilidades digitales** y a la vez que competencias globales para interactuar adecuadamente con los distintos proveedores y mercados.
- 09 Se deberá enfrentar el desafío de reclutar talento con competencias en tecnologías avanzadas como **Big Data y Machine Learning**. Serán personas jóvenes que no necesariamente vendrán de estudios formales.
- 10 Gestión de personas y capacitación para operar en un entorno de alta complejidad, adaptándose a **perfiles más jóvenes y dinámicos**, por lo que las empresas deberán iniciar grandes programas de reconversión laboral debido a la automatización y la inteligencia artificial.

## SOSTENIBILIDAD & MEDIO AMBIENTE

- 11 Necesidad de adaptación de los procesos corporativos para dar sostenibilidad y eficiencia en el uso de recursos, incluyendo la **reducción de la huella de carbono**, uso completo de agua recirculada y el uso de energía renovable para llegar a ser **Net Zero**.

## EXPERIENCIA DEL CLIENTE

- 12 Se observa un creciente cross-over entre **marcas y productos**, lo que busca extender el ciclo de vida de sus productos por la vía de alianzas más “adultas”
- 13 Se busca la **ultra personalización**, al entregar la sensación al consumidor de que el producto fue desarrollado sólo para él.
- 14 Mayor velocidad y calidad en la atención al cliente con máximo foco en la **“user experience”**, con foco en inmediatez, calidad y simplicidad.

## GÉNERO E INCLUSIÓN

- 15 La **mayor presencia de la mujer en todas las industrias alcanzará niveles paritarios**. Industrias rezagadas como la minería y construcción se pondrán al día, lo que conlleva enfrentar desafíos culturales y de infraestructura.



# INTRODUCCIÓN

## 2. INTRODUCCIÓN

La innovación ya no es una opción, sino una **necesidad ineludible** en el panorama actual. La creciente competencia y las rápidas transformaciones tecnológicas obligan a las empresas a ser más creativas y ágiles que nunca. Aunque Chile ha mantenido una posición destacada en la región, el entorno competitivo se ha vuelto más exigente, requiriendo que las empresas intensifiquen sus esfuerzos para no quedarse atrás (WIPO, 2024).

En este contexto, las empresas chilenas enfrentan un momento crucial en su trayectoria, donde la **capacidad de transformar sus estrategias de innovación en valor tangible determinará su éxito o fracaso futuro**. Para navegar este escenario dinámico y desafiante, contar con herramientas que evalúen y fortalezcan las estrategias de innovación es esencial.

MIC Business Consulting, con más de una década de experiencia, sigue **liderando el análisis y monitoreo de la innovación corporativa en Chile**. Desde el lanzamiento de nuestro ranking en 2009, hemos ofrecido una visión integral y estratégica sobre las empresas más innovadoras del país. En esta edición, hemos alcanzado un hito histórico con la participación de casi 150 empresas provenientes de 40 industrias y se ha agregado un recorrido de los 15 años de innovación en Chile, junto a la importancia de las mujeres en este campo.

**Nuestra metodología multidimensional evalúa nueve componentes clave**, desde la alineación estratégica hasta el impacto tangible de la innovación en la creación de valor. Este enfoque exhaustivo no solo permite identificar a las empresas líderes en innovación, sino que también proporciona un marco sólido para que otras organizaciones fortalezcan sus capacidades innovadoras.



Este informe no es solo una recopilación de datos; se presenta como una **guía fundamental para ejecutivos, inversionistas y tomadores de decisiones que buscan entender y navegar el complejo entorno de la innovación en Chile**. A través del análisis de diversos sectores, proporcionamos una visión integral y detallada del ecosistema innovador del país. Además, como cada año, el informe no solo documenta los hallazgos más relevantes, sino que también actualiza y mapea las principales tendencias de innovación para el 2024, ofreciendo una herramienta clave para anticipar y aprovechar las oportunidades emergentes.

Mirando hacia el futuro, vemos una tendencia alentadora: a pesar de los desafíos persistentes, Chile tiene el **potencial de consolidar su liderazgo en innovación corporativa**. Este informe es un llamado a la acción para todas las organizaciones que desean no solo adaptarse, sino también ser pioneras en un entorno en constante transformación.

**“Chile tiene el potencial de consolidar su **liderazgo** en innovación corporativa”**



# ANTECEDENTES

## 3.1

# ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN?

La innovación como disciplina tiene sus **orígenes en la década de los 60s del siglo pasado**, sin embargo, solo recientemente, y como consecuencia del impacto de los cambios tecnológicos es que su uso se ha vuelto **omnipresente en la gestión de empresas**. Más recientemente, y gracias al trabajo de la Unión Europea, se cuentan con una definición abarcante y de uso extendido “Una innovación es la implementación de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), o proceso, un nuevo método de marketing, o un nuevo método organizativo en las prácticas de negocio, la organización del lugar” (OCDE/Eurostat, 2018). Pese a lo anterior, aún persisten una gran cantidad de interpretaciones, dependiendo del contexto en el que se aplique, ya sea en el ámbito industrial, académico, gubernamental o empresarial. Aun así, lo común en todas ellas es la idea de que **“innovar es transformar la manera en que se hacen las cosas”**.

Por ello, la innovación no se limita a la creación de algo nuevo; es también la **capacidad de transformar y adaptar ideas en soluciones que resuelvan problemas concretos, generando un impacto real y sostenible**. Es un proceso dinámico y continuo que fusiona la creatividad con la aplicación práctica, impulsando el progreso tanto en el mercado como en la sociedad, lo cual se ve reflejado en los indicadores económicos de las empresas.

Más que una simple mejora o cambio, la verdadera innovación se manifiesta cuando una idea se convierte en un motor de transformación que redefine sectores enteros, altera comportamientos y establece nuevas normas. En este sentido, la innovación es el arte de anticiparse y responder a las necesidades emergentes, creando valor duradero para todos los actores involucrados.

En el ámbito corporativo, la innovación no surge de manera espontánea ni por accidente. **Requiere de procesos estructurados y bien definidos que guíen la transición de una idea desde su concepción hasta su implementación**. Para que una idea genere valor tangible, es crucial que las organizaciones cuenten con mecanismos estratégicos claros, capaces de transformar estas ideas en resultados concretos y sostenibles (Bhidé, 2008).

**“innovar es TRANSFORMAR la manera en que se hacen las cosas”**

## 3.2

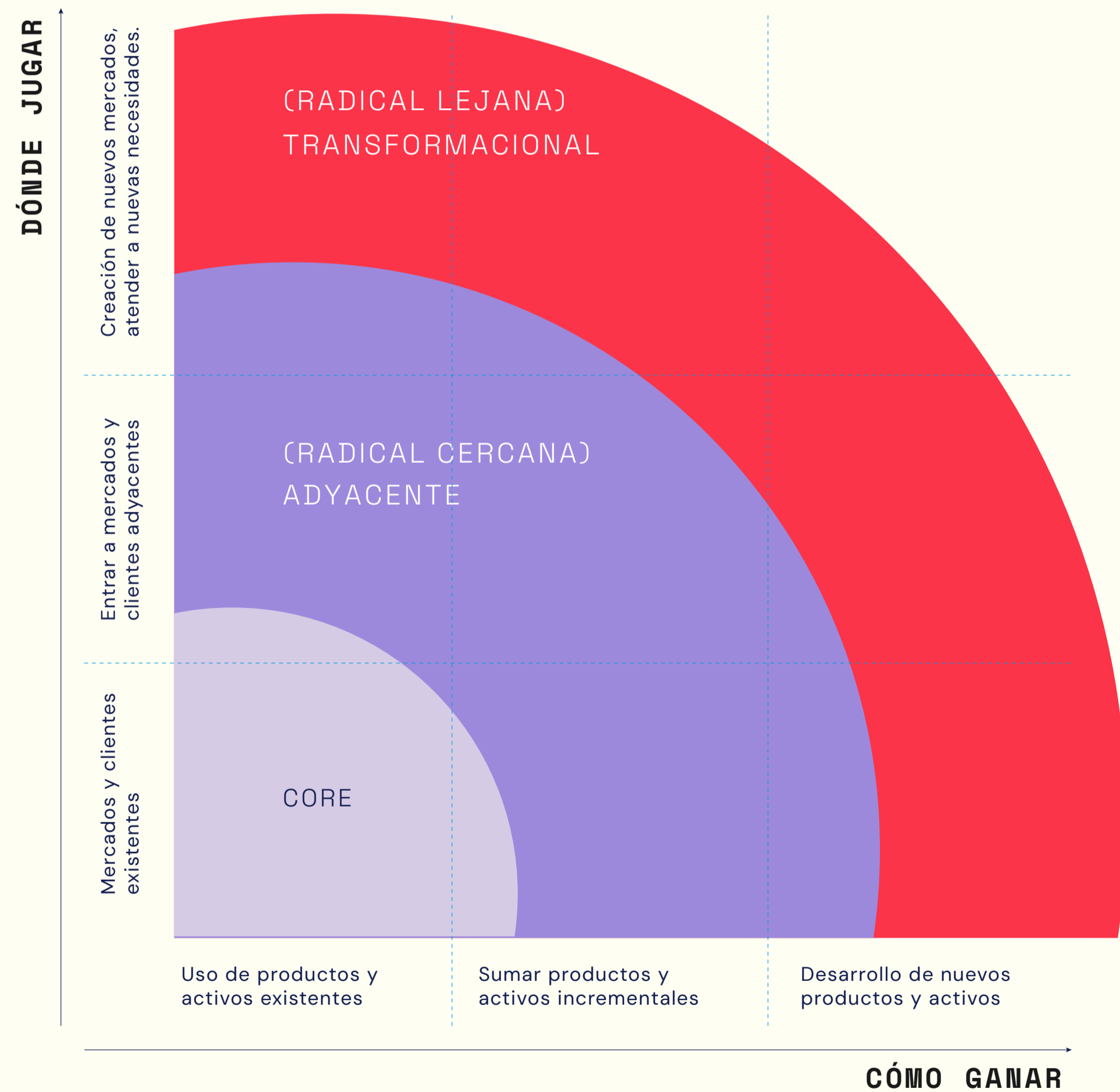
# TIPOS DE INNOVACIÓN

Aunque hay varias maneras de clasificar la innovación, una de las más reconocidas es la propuesta por Nagji y Tuff (2012) en su "**matriz de ambición**", que identifica tres espacios o tipos de innovación.

Comprender y diferenciar los tipos de innovación es esencial para que las empresas se mantengan competitivas y dinámicas en un entorno en constante cambio. Cada forma de innovación conlleva sus propias **oportunidades y desafíos**, y una evaluación adecuada de estas puede ayudar a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas más efectivas en su **camino hacia el progreso y la sostenibilidad**.



FIGURA 1 > Tipos de Innovación



### INNOVACIÓN TRANSFORMACIONAL

Implica la **creación de productos**, servicios o modelos de negocio completamente nuevos, dirigidos a mercados emergentes o necesidades aún no abordadas. Esta forma de innovación es altamente disruptiva y presenta un riesgo significativo, ya que requiere el **desarrollo de nuevas competencias y la adquisición de recursos no disponibles en la empresa.**

### INNOVACIÓN CORE

Se centra en **mejorar y perfeccionar productos o servicios que ya forman parte del portafolio de la empresa**, dirigidos a mercados conocidos y consolidados. Dado que se apoya en competencias y recursos preexistentes, su nivel de riesgo es relativamente bajo.

### INNOVACIÓN ADYACENTE

Se trata de expandir el alcance de la empresa hacia nuevas oportunidades, ya sea **adaptando productos o servicios existentes para nuevos mercados o satisfaciendo necesidades adicionales de los clientes actuales.** Aunque se basa en capacidades ya desarrolladas, implica un riesgo moderado debido a la necesidad de comprender y adaptarse a contextos distintos.

Fuente > Adaptado de Nagji y Tuff (2012).

# 15 AÑOS DE INNOVACIÓN EN CHILE



Han pasado 15 años desde que MIC comenzó a evaluar la innovación en Chile a través del ranking Most Innovative Companies. A lo largo de este extenso periodo, hemos **acumulado valiosos aprendizajes y perspectivas sobre la transformación que ha experimentado la innovación en el país.** Para entender dónde nos encontramos hoy, es esencial mirar hacia atrás y reflexionar sobre los hitos y desafíos que han marcado este recorrido.

Es por lo anterior, que en esta edición especial hemos realizado un análisis profundo en tres temas que se destacan por sus transformaciones trascendentales a lo largo de los años: **La evolución de las olas en innovación, la evolución de las industrias top del mercado y las nuevas preocupaciones de los CEOs de las industrias más relevantes de nuestro país.**



## Olas de Innovación

## Evolución Industrias

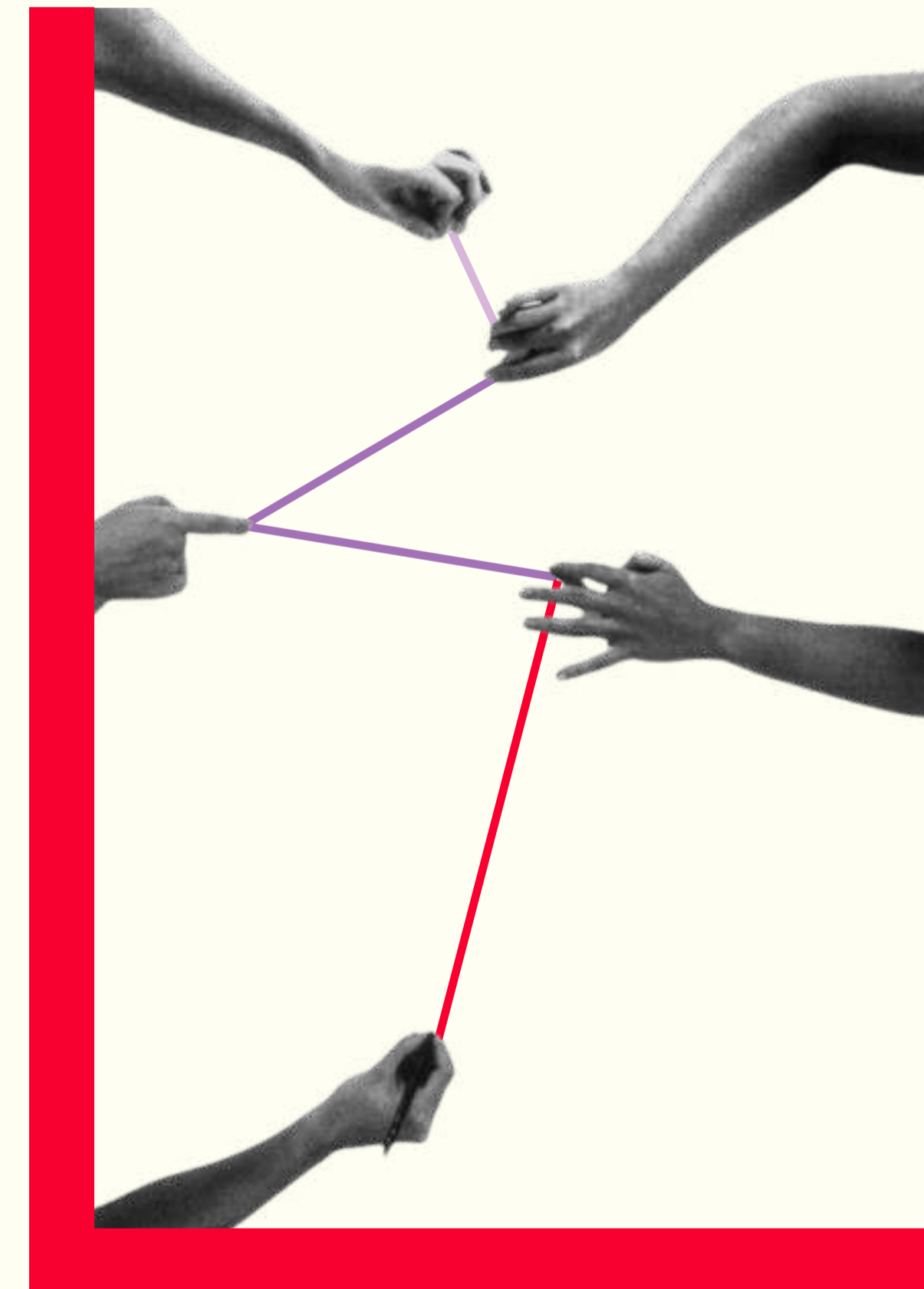
## Preocupaciones CEO

4.1

# LAS CUATRO OLAS DE INNOVACIÓN

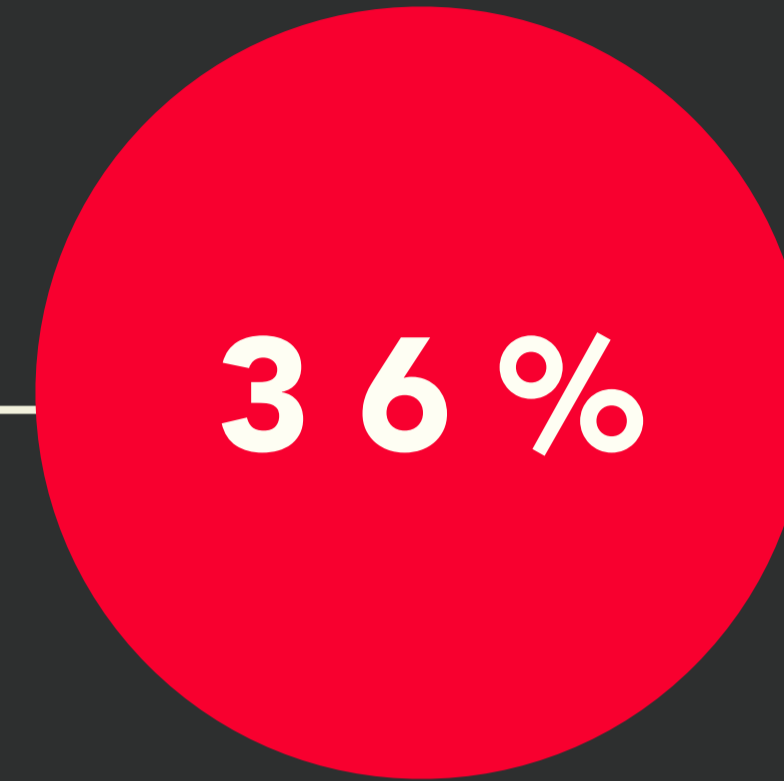
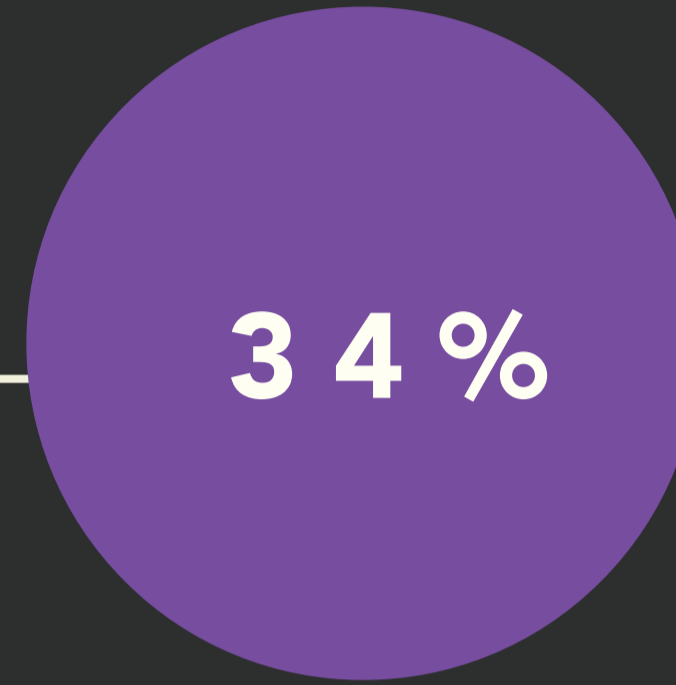
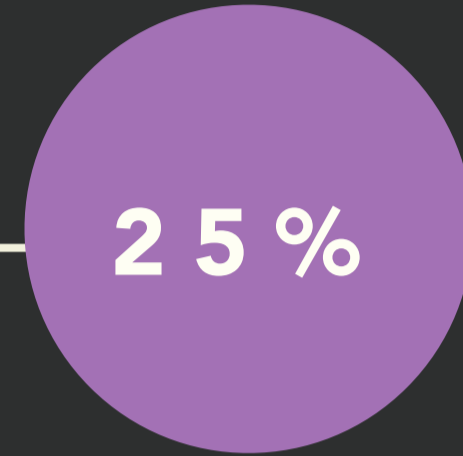
## EVOLUCIÓN & DESAFÍOS

A través de nuestros resultados año tras año, hemos identificado diversas olas de innovación que reflejan momentos cruciales en la manera en que las empresas chilenas han entendido y aplicado la innovación. Cada ola ha permitido desarrollar capacidades y estrategias que han ayudado a las organizaciones a adaptarse a las nuevas demandas y retos, transformando el entorno empresarial y económico del país.



**MUY REZAGADOS**

**MAINSTREAM**



**REZAGADOS**

**LÍDERES**

**1A OLA - 5%**

**CULTURA & ENGAGEMENT**

El grueso de las empresas superó esta etapa en 2015

FOCO: Desarrollo de una cultura de innovación: mayor engagement, autonomía, creatividad y responsabilidad.

**2A OLA - 25%**

**INNOVACIÓN INCREMENTAL**

El grueso de las empresas superó esta etapa en 2019.

FOCO: Procesos formales que buscan generar impacto en EBITDA a través de mejoras en procesos y productos existentes

**3A OLA - 34%**

**NUEVOS NEGOCIOS DIGITALES**

FOCO: Nuevos negocios de base digital en mercados incrementales o adyacentes

**4TA OLA - 36%**

**NEGOCIOS DIGITALES + ADYACENCIA CON CVC**

FOCO: Nuevos negocios adyacentes (nuevos mercados o nuevos productos) + CVC



## 1RA OLA - 5%

### CULTURA & ENGAGEMENT

Se centró en el ámbito interno de las organizaciones, donde se buscaba fomentar una cultura innovadora con un mayor Engagement, autonomía y creatividad y responsabilidad. En esta fase, la innovación se entendía principalmente como un valor cultural y un cambio de mentalidad dentro de las empresas, sin necesariamente vincularse a resultados financieros directos, pero sí a un impacto en la cantidad de ideas innovadoras y número de participantes. Este momento ya fue superado por la gran mayoría de empresas en el año 2015 y en la actualidad solo un 5% de las empresas se encuentra en esta etapa.

## 2DA OLA - 25%

### INNOVACIÓN INCREMENTAL

La segunda ola marcó un avance al sumar a la cultura el desarrollar la innovación interna con claro foco en la masividad y a generar un impacto concreto y relevante sobre el EBITDA. En este período, la innovación incremental ganó protagonismo, enfocándose en mejoras continuas dentro de los procesos y productos existentes, que repercutieran de manera directa en los resultados económicos de las empresas y que pudieran ser medidos a través del impacto en EBITDA, tasas de conversión y velocidad del proceso. Desde 2019 el grueso de las empresas superó esta etapa y un 25% están viviendo este proceso.



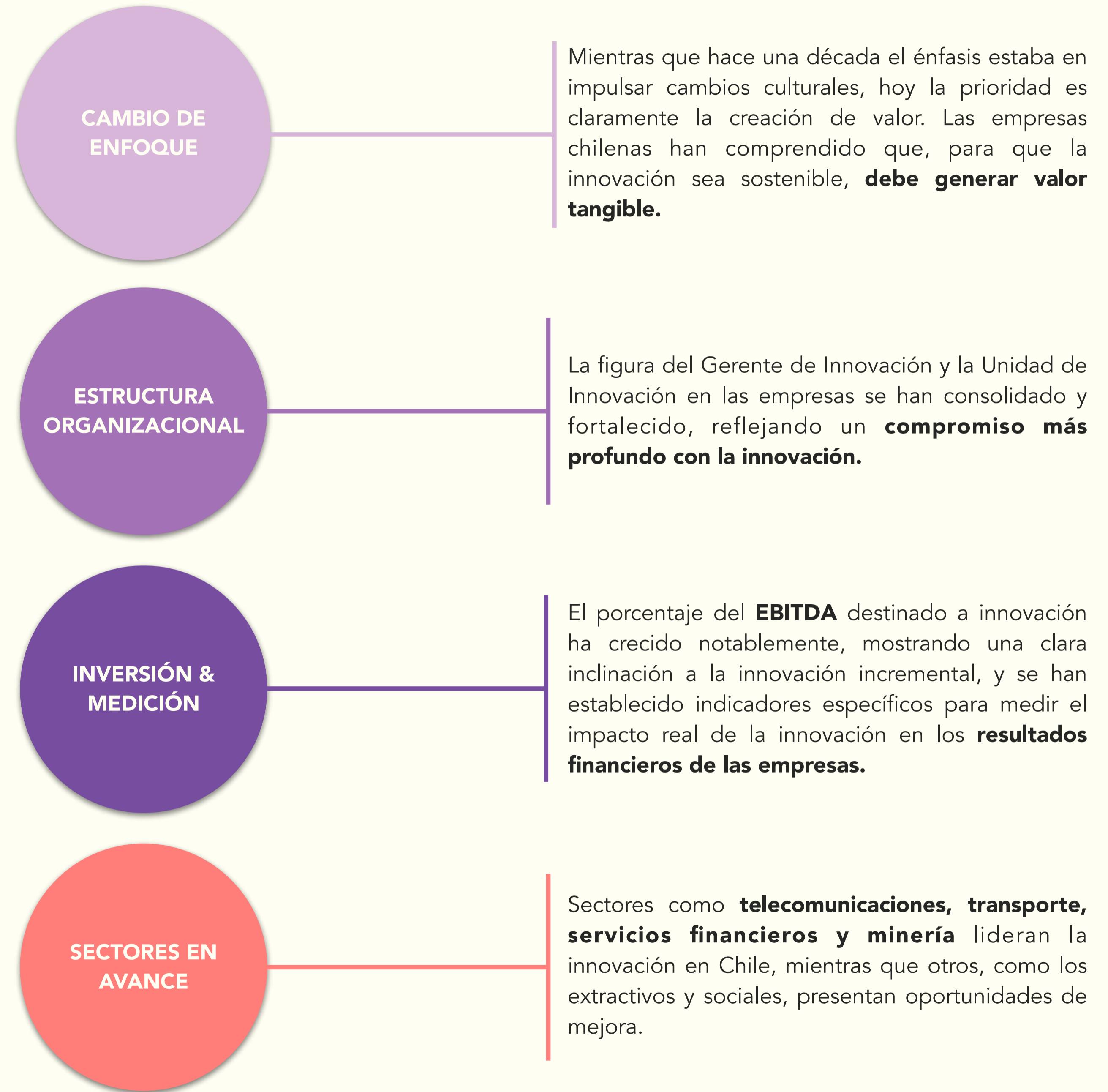
**3 A OLA - 34%****NUEVOS NEGOCIOS DIGITALES**

La tercera ola introdujo una **gestión más estructurada de la innovación**, donde no solo se buscaba impactar, sino también medir los resultados mediante indicadores específicos. Durante esta etapa, las empresas se abren a innovar a través de herramientas como el Venture Client y el uso de herramientas de base digital en mercados incrementales, impulsado en gran medida por la pandemia, evidenció la necesidad de gestionar la innovación de manera más rigurosa y con una orientación clara hacia el impacto tangible como el EBITDA y la valorización de la empresa, teniendo como **referente empresas internacionales** y con altos niveles de sofisticación a través de Analytics, AI y ecommerce. Hoy el 34% de las grandes empresas ya alcanzó esta etapa.

**4TA OLA - 36%****CVC & AUTOMATIZACIÓN**

La cuarta ola, en la cual nos encontramos desde 2021, se caracteriza por tener el **foco en nuevos negocios adyacentes**, abriéndose a la idea de nuevos productos y mercados. Las empresas se enfrentan a la decisión de innovar a través de herramientas como el Corporate Venturing Capital (CVC), Aceleradoras Corporativas y Company Building, reconociendo que estas estrategias pueden acelerar la **creación de valor y la adaptación a los cambios del mercado**. Estas empresas son consideradas líderes al diferenciarse de la corriente principal.

Tras recorrer las distintas olas de innovación que han marcado el desarrollo de la innovación en Chile, hemos podido identificar cambios clave que **reflejan la evolución de las empresas en su capacidad de adaptación y transformación**. Cada una de estas etapas ha dejado aprendizajes valiosos que hoy nos permiten comprender mejor los desafíos actuales y las oportunidades que enfrenta el ecosistema innovador. Entre los cambios más significativos que hemos observado, destacan los siguientes:

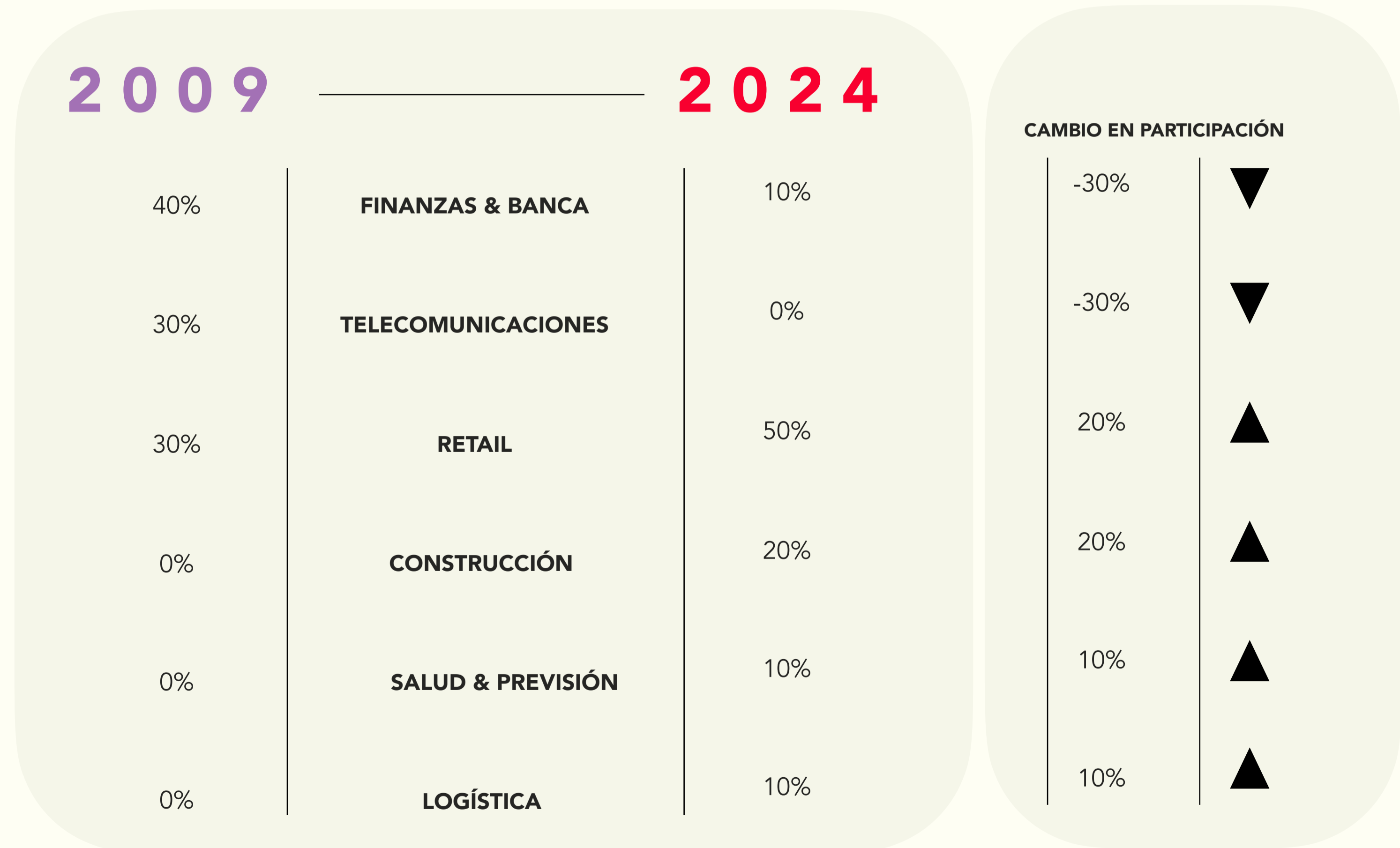


4.2

# LA EVOLUCIÓN DE LAS INDUSTRIAS TOP 10

En 15 años la composición de las industrias Top-10 cambió sustancialmente, lo cual refleja las empresas que requieren hacer cambios debido a la **situación tecnológica, regulatoria o de preferencias de los clientes.**

FIGURA 2 > Evolución de las Industrias Top10



Fuente > MIC Business Consulting, 2024

## 4.2

**EN 2009**

La innovación la lideraban los bancos que anticipaban los cambios que ya se estaban dando en los mercados más avanzados. En esa época ya se hablaba de la necesidad de un **nuevo tipo de relación con los consumidores y de mejorar la experiencia del cliente** (que era el centro de la innovación), la que, sin embargo, seguía yendo presencialmente a las sucursales y tenía un bajo uso de medios remotos (el iPhone, que cambió todo, había sido lanzado dos años antes, pero llegó a Chile en 2008).

Las empresas de **telecomunicaciones eran parte de las empresas más innovadoras de Chile**, competían por los clientes en todas las áreas y buscaban activamente diferenciarse por uso de tecnologías, ya que solo el 10% de los usuarios de móviles tenían un smartphone. La internet tenía una penetración de 13% de los hogares (hoy es cerca del 95%) y aún estaba lejos la fibra óptica a domicilio y se probaban distintos formatos para usar las líneas ya instaladas de TVCable y de teléfonos fijos. Movistar estaba creando la primera aceleradora de empresas privada de Chile, que pocos años después se expandiría a toda Hispanoamérica bajo el nombre de Wayra.

El **retail se estaba transformando el sector más atractivo de Chile** con una expansión acelerada en todos los mercados de Sudamérica vía adquisiciones y alianzas, ensayando todo tipo de formatos para mejorar la experiencia en sala, que era el centro de la innovación en esa época. Aun no aparecía el delivery y la compra por internet estaba lejos de tener la masividad de hoy y era compleja y operaba solo sobre computadores. De hecho, es difícil imaginarse que la compra online del 2009 era TeleMercados Europa, que se hacía por teléfono. Se pensaba que la competencia se daría por ubicación, variedad y formas de atención. Era la época en que veíamos la expansión de los Malls, de los supermercados en todos los formatos (mega hasta mini) y es donde vimos aparecer los strip center que aún nos acompañan.



## 4.2

**EN 2024**

Después de 15 años las cosas han cambiado, pero no porque los sectores líderes del 2009 hayan dejado de ser innovadores, sino que, porque **nuevos sectores han tomado la posta en el liderazgo de las innovaciones**, sobre todo porque las tecnologías han afectado sustancialmente sus modelos de negocios y operación.

La banca se transformó hace años y la mayor parte de la interacción de hoy es por **canales remotos**, muchas en smartphones, que hoy son **omnipresentes**. La visita a sucursales es cada vez menor, lo que ha llevado al cierre de muchas de ellas. La competencia ahora viene desde **empresas emergentes o Fintech que son las que están trayendo los cambios, nuevas experiencias y tecnologías**. Así la banca, continua con el desarrollo de nuevas soluciones, pero cada vez más se orienta a la innovación abierta de gran escala (más de 100 iniciativas simultáneas por año) y a la adquisición e integración con startups para acelerar sus resultados. Así el gerente de innovación está mutando a gerente de negocios o de Corporate Venture Capital.

Las telecom cambiaron sustancialmente en estos 15 años. Vendieron sus activos (antenas y fibras) y se reconvirtieron en empresas comercializadoras y de valor agregado. **La alta penetración de smartphones (casi 100%) y de internet (95%) les da poco espacio para crecer sin entrar en una guerra de precios**. Y si bien siguen teniendo buenos departamentos de innovación, su preocupación ya está circunscrita a la mejora de procesos internos.



**El retail es uno de los sectores que más ha cambiado en estos 15 años.** Paso de ser completamente físico a contener un componente digital creciente, al punto que todas las empresas tienen su propia App y carro de compras y buscan que uno las utilice. Hoy cerca del 70% de las personas realiza compras online y mayoritariamente a través de celulares (60%). Todo este fenómeno fue **acelerado por la pandemia y por unicornios como MercadoLibre y CornerShop y que seguramente se va a mantener a futuro**, sobre todo en la medida que nuevas generaciones nativas digitales se incorporan al consumo. Por supuesto que esto no es parejo y detrás del 20% de penetración online promedio, se esconde el dato de algunos supermercados de los sectores más pudientes en que el online ya es casi 100% mientras que en otros, más rezagados, siguen siendo 100% físicos. Hoy los desafíos son enormes y eso explica que se mantenga como un **sector líder de innovación**. Donde los temas van desde las mejoras de experiencia de usuario físico y digital hasta la integración de nuevas tecnologías y experiencias.

4.2

## EN 2024

La construcción es un área inesperada en un sector tan profundamente golpeada por la crisis, sin embargo, justamente por ello y por la necesidad de ponerse al día en procesos que tienen más de 100 años sin cambios relevantes. Así la construcción pre fabricada (como los baños que se instalan con grúa en los edificios y solo se conectan las tomas de agua) nuevos materiales, nuevas tecnologías de planos como el BIM (Building Information Modeling), nuevos formatos de inversión (como el multi-family) la necesidad de ser más eficientes en el uso de agua y la gestión de personas, ha llevado a una revolución, en que **las empresas más grandes del sector lideran con soluciones que son sustancialmente más eficientes de lo que se conseguía solo hace algunos años atrás.**

En salud también hay cambios significativos en la medida que la población envejece y se extiende la esperanza de vida, han aumentado las **tecnologías e innovaciones que surgen de soluciones digitales y también de nuevos procedimientos.** Aquí, y también por la pandemia, se popularizó el formato de consulta online, telemedicina y procedimientos robóticos. Sin embargo, también hay un gran desarrollo en **formatos de atención, reserva y experiencia online y en mejoras sustanciales de costos.**



La logística, que es la extensión del e-commerce, es probablemente el área más lógica para el aumento de la innovación, sobretodo si consideramos el desarrollo del comercio online, sin embargo, es mucho más profundo que eso, el **entregar rápido se ha hecho una parte sustancial de la propuesta de valor de todas las empresas.** Estamos asistiendo a cambios sustanciales con integraciones a los portales de compra, con operadores completamente virtuales (empresas de logística que operan sobre los sistemas de despacho físico de terceros) y las nuevas soluciones de entrega en un par de horas, que hasta hace poco eran de 24 hrs o menos y la logística inversa (reverse logistic) presentan desafíos que están lejos de estar resueltos. Ya está lejos el tiempo en que las cosas se despachaban en 2 semanas y te respondían que debías esperar a que llegue.

## 4.3

# LAS NUEVAS PREOCUPACIONES DE LOS CEOS

**La innovación tiene la misión de preparar a la empresa para el futuro**, por lo que todos los años, como parte del proceso del Ranking de Innovación, realizamos decenas de entrevistas a Gerentes Generales en la búsqueda de comprender cuáles son los cambios que ellos visualizan en el entorno, y que requerirán nuevas capacidades por parte de las empresas para **seguir siendo competitivas en el futuro**.

Este año, esto se da en el contexto de la opinión ampliamente generalizada entre los CEOs de que **la única forma de seguir sustentando el crecimiento es a través de la expansión de sus negocios afuera del país**. Esto se sustenta en la obligación que ellos tienen de buscar los países más ágiles, que les permitan lograr las metas de crecimiento que requieren sus empresas.

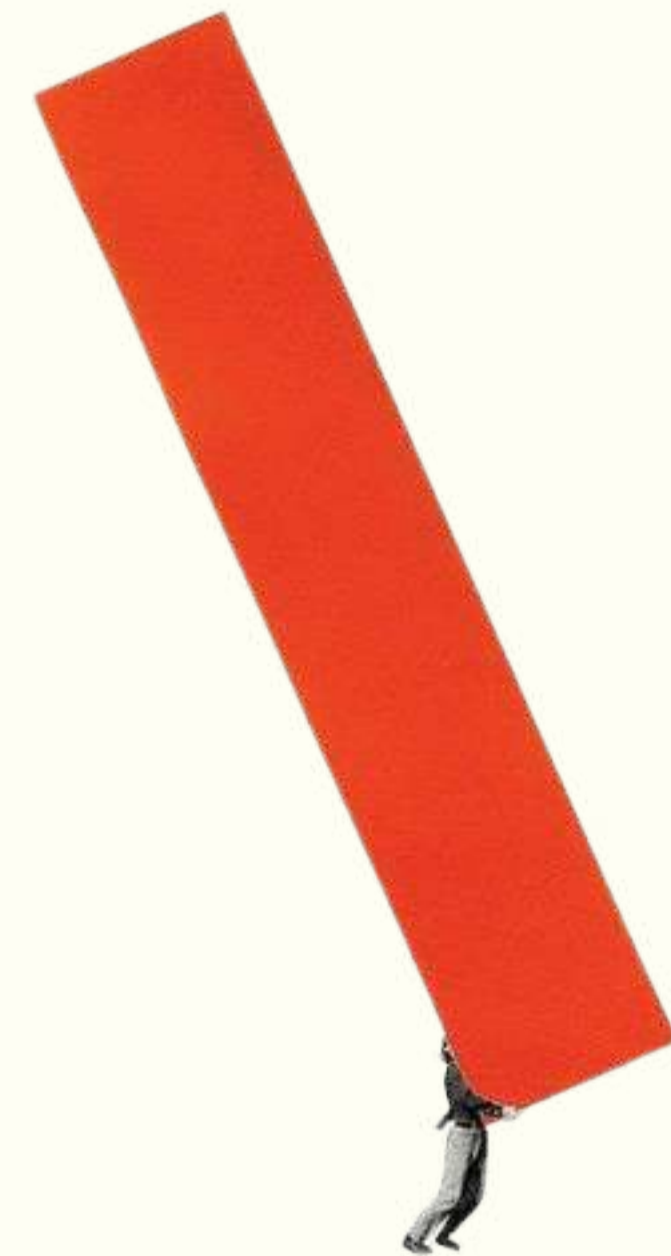
Junto con esto, sus preocupaciones principales se han ido moviendo en los años previos desde como promover una cultura de innovación y flexibilidad en sus empresas hacia tres nuevos ámbitos de acciones: **(1) alcanzar una performance "Net Zero" en huella de carbono, (2) estar preparados para las nuevas formas de consumo e interacción con los productos y marcas que supone la Generación Z y (3) los efectos de la inteligencia artificial en el perfil de los colaboradores**, los puestos de trabajo y las herramientas que se van a requerir.

El **Net Zero ya se considera una prioridad concreta, cercana y visible en las grandes empresas**, ya que la gran mayoría de ellas tienen metas concretas para utilizar fuentes de energía que generen el menor impacto sobre el efecto invernadero. Con el tiempo, esta filosofía se ha ido moviendo aún más allá, vigilando y reduciendo la huella hídrica a través de circuitos cerrados de uso de agua, con metas y KPIs concretos para lograr resultados sostenibles y visibles.



La generación Z, que recién se está incorporando al trabajo y el consumo, es un fenómeno nuevo del cual no se tiene experiencia, pero al tener los millennials como referencia, que podría llegar a cambiar los patrones de consumo y uso de productos más profundos que ellos. **Los Z son completamente digitales y prefieren comprar solo por esos canales, sino que también son mucho más exigentes en cuanto al comportamiento y responsabilidad de las marcas.** No le gusta invertir en activos y son notoriamente orientados a marcas pequeñas, emprendedoras y ecológicas, lo cual es un desafío para las marcas masivas en cuanto a la forma de interactuar y mantener sus liderazgos. Por ejemplo, la generación Z está alerta a los componentes de los productos y lo saludables que son, y aunque eventualmente tome la decisión menos saludable, siempre será una decisión informada pero sustentada en el conocimiento que viene desde las redes sociales.

La **IA puede llegar a cambiar sustancialmente los puestos de trabajo y el perfil de los colaboradores, ya que se requerirán personas con un mayor perfil digital**, con naturalidad para el uso de asistentes digitales avanzados, los que están recién apareciendo. Esto presenta enormes desafíos de reconversión y entrenamiento de los colaboradores con porcentajes que van desde el 50-70% de los que hoy están en las empresas. Por ejemplo, en la minería ya se considera normal el que haya vehículos de manejo completamente remoto, que en varias ciudades de EEUU ya haya taxis sin conductor y el que los asistentes de ventas –dentro de un celular- puedan ofrecer más y mejores alternativas que un vendedor humano y toma el pedido con un solo clic.



**La IA puede llegar a  
cambiar **sustancialmente**  
los puestos de trabajo y el  
perfil de los colaboradores**

## 4.4

# EL PRESENTE DE LA INNOVACIÓN EN CHILE: ENTRE LECCIONES Y DESAFÍOS

Los cambios señalados han permitido que Chile pueda posicionarse como uno de los líderes en innovación en Latinoamérica. Según el Índice Mundial de Innovación 2024 de la organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI), Chile ha logrado posicionarse en el puesto n°51 a nivel mundial, destacándose como el segundo país sudamericano mejor posicionado en este ámbito, después de Brasil (n°50). Este notable avance es el resultado de una colaboración efectiva entre el sector público y privado, la cual ha sido fundamental para crear un ecosistema de innovación robusto.

En este contexto, el creciente apoyo del gobierno ha sido esencial. A través de entidades como CORFO, se han implementado políticas y programas diseñados para fomentar el desarrollo de negocios innovadores, facilitando el acceso a recursos y asesoramiento. Iniciativas como Startup Chile han desempeñado un papel crucial al ofrecer capital semilla y crear una red de contactos que impulsa el crecimiento de nuevas empresas. Este esfuerzo ha sido complementado por el sector privado, que ha adoptado tecnologías emergentes e invertido en investigación y desarrollo, demostrando que la colaboración público-privada es clave para sostener el dinamismo del ecosistema de innovación en Chile.

El análisis de la innovación en Chile nos deja algunas lecciones fundamentales. Estos 15 años nos enseñan que las empresas que han logrado mantenerse relevantes y competitivas son aquellas que entienden la innovación como un proceso dinámico y continuo, el cual requiere:

- 0 1** **Comprender los cambios en la industria y la importancia de la Adaptación: "Los que juegan un Juego Nuevo con las Reglas Antiguas, Siempre Pierden".**
- 0 2** **Hacer muy bien lo que ya sabemos hacer nos ha traído hasta aquí, pero debemos aprender a hacer bien lo que aún no sabemos.**
- 0 3** **Comprender que los que se adaptan más rápido generan una ventaja competitiva que les permite liderar el proceso.**

Las empresas chilenas se encuentran en un punto de inflexión. La adopción de estrategias de innovación, junto con su correcta estructuración y enfoque, será clave para definir su éxito o fracaso en el futuro. La innovación ya no es solo un valor añadido; es un imperativo estratégico. A pesar de los avances de los últimos 15 años, es fundamental seguir madurando las capacidades, sistematizando los procesos y asegurando que la innovación genere valor tangible. Solo aquellas empresas que logren resultados concretos estarán preparadas para liderar en un entorno cada vez más competitivo.

# MUJERES EN LA INNOVACIÓN

Un Desafío Estratégico para el Crecimiento Empresarial

Uno de los cambios más relevantes en los 15 años que MIC ha evaluado la innovación en Chile es la creciente participación de mujeres en roles de liderazgo en innovación. Aunque ha habido avances y cada vez más mujeres lideran unidades y programas de innovación, su representación en cargos directivos aún es baja. Esto nos lleva a preguntarnos las razones y las implicancias de esta brecha, especialmente por el **aumento de las discusiones sobre el rol de la diversidad en el país**. Por ello, en este apartado, analizaremos las cifras, las causas y las posibles soluciones a este desafío.

De partida esto se enmarca en un contexto a nivel país. El Global Gender Gap Report 2023 destaca un **avance significativo en la reducción de la brecha de género en Chile, alcanzando un 77,7% de cierre y elevando al país del puesto 47 al 27 en el ranking global**, impulsado por un aumento en la participación política de las mujeres. Sin embargo, el avance en la participación económica es más modesto, mejorando del puesto 105 al 96, y la representación femenina en puestos directivos sigue siendo baja, con solo un 17,1% en 2022, frente a la mediana OCDE del 33,5%.

La brecha de género en Chile también se refleja en el ámbito de la innovación, aunque ha disminuido gradualmente. Un avance clave ha sido el aumento de **mujeres en roles de liderazgo, pasando de no tener representación en 2009 a un destacable 32% en 2024** (MIC Busines Consulting). Los años de pandemia provocó una regresión en este ámbito, sin embargo, se observa una tendencia de recuperación (Ver gráfico 1).

**Aumento de mujeres en roles de liderazgo, pasando de no tener representación en 2009 a un destacable 32% en 2024**



La evolución de la participación femenina en liderazgo en innovación ha pasado por diversas etapas a lo largo de los últimos 15 años. En los primeros años, el crecimiento fue **lento y estable, con un aumento significativo en 2012, donde alcanzó el 14%**. En los siguientes años, hubo fluctuaciones, destacándose un fuerte crecimiento en 2019, con un 32% de participación femenina. Sin embargo, la pandemia generó una disminución, cayendo al 23% en 2023. A pesar de esto, 2024 ha marcado un notable repunte, alcanzando el 32,5%, el nivel más alto hasta la fecha.

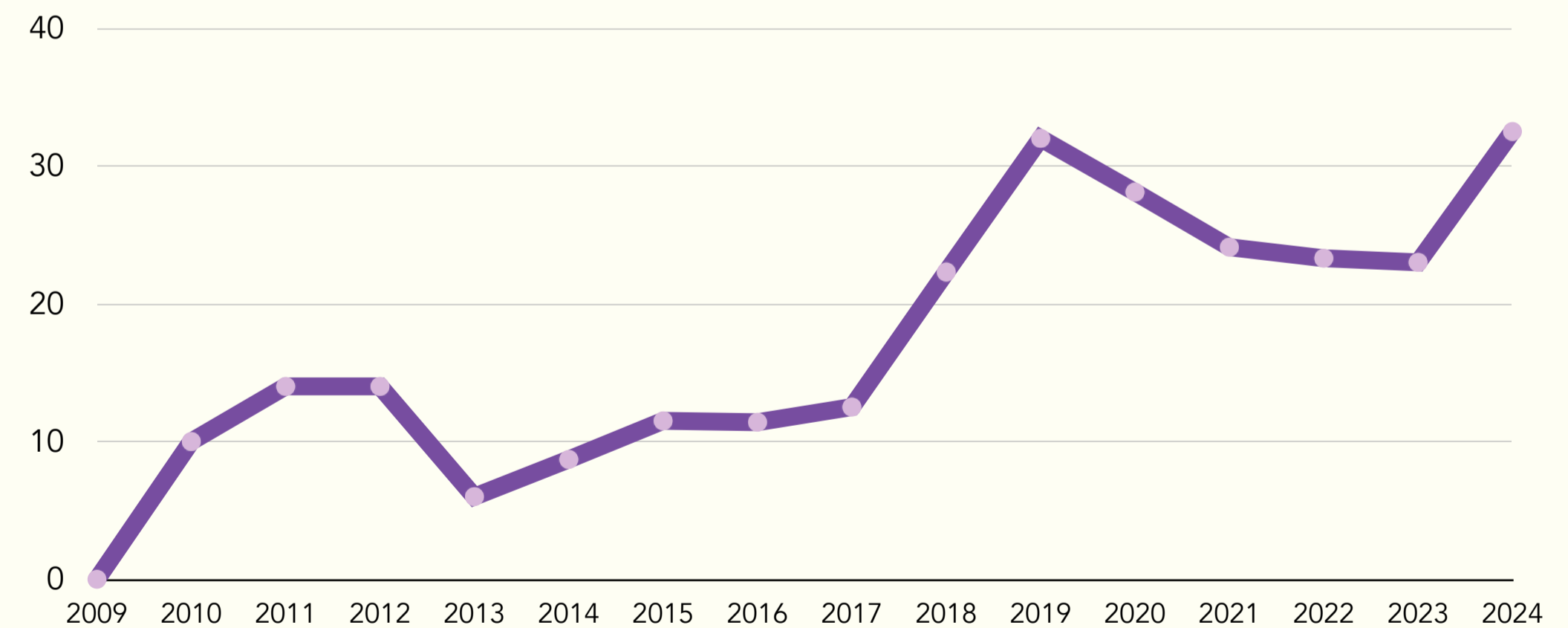
Esta evolución refleja cómo, al igual que en otros aspectos de la innovación en Chile, la participación femenina ha pasado por diferentes etapas de crecimiento. En un principio, los avances fueron limitados, pero con el tiempo, las iniciativas de innovación se han vuelto **más estructuradas y abiertas a nuevas perspectivas, creando mayores oportunidades para las mujeres en roles de liderazgo**. En los últimos años, con un enfoque más abierto y colaborativo, hemos visto un impulso decidido hacia la inclusión y la diversidad en puestos directivos.

La reducción de la brecha de género es clara, y de mantenerse esta tendencia, se espera que la participación femenina continúe creciendo en los próximos años. Este cambio representa una **oportunidad significativa para las empresas que buscan aprovechar la diversidad como un motor de innovación y competitividad**. Sin embargo, para lograrlo, es esencial abordar las causas subyacentes de esta brecha y reconocer la importancia estratégica de revertirla.

FIGURA 3 > Mujeres en la Innovación

A lo largo de estos 15 años, se observa una tendencia significativa hacia un mayor equilibrio en la distribución de género en puestos directivos. Aunque persiste una mayoría masculina, la presencia de mujeres en estos roles ha crecido de manera sostenida.

### LOS AVANCES EN PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN ROLES DE LIDERAZGO TUVIERON UNA IMPORTANTE ALZA EN EL 2024



Fuente > MIC Business Consulting, 2024

## 5.1

# LAS CAUSAS DE ESTA DESIGUALDAD SON COMPLEJAS Y MULTIFACÉTICAS

En primer lugar, **el creciente enfoque en la innovación ha llevado a la creación de altos cargos estratégicos**, como Chief Innovation Officers (CIO) y otros roles en el C-Level. Sin embargo, la brecha de género que persiste en los roles de liderazgo tradicionales se ha trasladado a estos nuevos espacios, perpetuando la disparidad en la toma de decisiones. Esta situación puede **ralentizar el progreso hacia una mayor participación femenina en estos roles clave**.

En segundo lugar, según el informe 'Esade Gender Monitor – Latam' (2020), las principales barreras para las mujeres incluyen la brecha salarial (22,9%), la falta de reconocimiento (20,8%) y las dificultades para equilibrar vida laboral y familiar (15,1%). Estas barreras **afectan directamente la posibilidad de acceso y éxito en puestos de liderazgo**, incluidas las posiciones en innovación.

Asimismo, la falta de representación femenina en carreras STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas) es un factor crítico. Los últimos rankings muestran que **la profesión de líderes de innovación está cada vez más dominada por carreras en ingeniería (70%)**, con una representación femenina aún baja. Actualmente, solo el 19,7% de los estudiantes de primer año en estas disciplinas son mujeres, lo que refleja una brecha significativa que debe ser cerrada para mejorar la igualdad de oportunidades en el ámbito de la innovación.

Finalmente, iniciativas como Ad\_Venture Women de la Asociación Chilena de Venture Capital han identificado otros factores clave que contribuyen a la desigualdad de género en el liderazgo de innovación. Estos incluyen el **desconocimiento de la industria, la falta de modelos a seguir debido a la escasa visibilidad de mujeres en el campo, y el síndrome del impostor**, que afecta especialmente a mujeres en roles emergentes en innovación.



## 5.2

# IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA DIVERSIDAD Y CÓMO SUPERAR LA BRECHA DE GÉNERO

La falta de diversidad de género en la alta dirección no solo **limita las perspectivas de innovación**, sino que también compromete la capacidad de las empresas para adoptar enfoques integrales en sus estrategias. Promover una mayor representación femenina en estos espacios es, por tanto, no solo un imperativo ético, sino también **una necesidad estratégica para maximizar el potencial innovador y asegurar un crecimiento económico sostenible**.

Diversos estudios difundidos por UDD Ventures, como "The Business Case for Gender Diversity on Corporate Boards" (2018) y "Diversity Matters" de McKinsey & Company (2015), respaldan esta necesidad estratégica: **los equipos con mayor participación femenina tienen un 25% más de probabilidades de tomar decisiones innovadoras y rentables, y las empresas con mujeres en sus directorios son más propensas a desarrollar productos y servicios innovadores**.

Para enfrentar este desafío, es esencial aumentar la **visibilidad de las mujeres en el campo de la innovación**, destacando sus logros y creando referentes accesibles para las nuevas generaciones. Además, resulta crucial fomentar la **participación activa de las mujeres en redes y ecosistemas de innovación**, como la red AdVenture Women, motivándolas a conectarse y vincularse con sus pares. Esto ayudará a construir un **entorno de apoyo mutuo y colaboración**. La mayor visibilidad ayudará a combatir la desigualdad de género en las carreras STEM, donde las mujeres siguen siendo una minoría notable. Fomentar su participación en estas áreas es esencial para fortalecer la base de talento innovador en el país.

Desarrollar una cultura corporativa que valore y promueva genuinamente la diversidad es otro componente vital en esta transformación. Esto no solo implica la implementación de políticas de equidad de género, sino también un compromiso activo de las empresas para medir y transparentar sus avances en esta área. **Garantizar una representación equilibrada en todos los niveles de la organización enriquecerá la toma de decisiones y maximizará la capacidad innovadora del país**, permitiendo que Chile se mantenga competitivo en un mercado global cada vez más dinámico y diverso.

Es evidente que este no es un problema con una solución única ni simple. Requiere un **cambio cultural profundo tanto en la industria como en cada uno de los actores que la componen**. Solo mediante un compromiso colectivo se puede superar esta brecha y asegurar un futuro más inclusivo y próspero para todos.



**Promover una mayor representación femenina en estos espacios es, por tanto, no solo un imperativo ético, sino también una necesidad estratégica para maximizar el potencial innovador y asegurar un crecimiento económico sostenible**



# METODOLOGÍA

Las capacidades organizacionales, incluida la **capacidad para innovar, se desarrollan y perfeccionan a través de fases sucesivas, cada una con diferentes grados de formalidad y optimización.** Este proceso de maduración se recoge a través de los denominados **Capability Maturity Model (CMM)**, los que se originaron en la década de los 80's del siglo pasado para ser aplicado a las empresas de software, por su manifiesta utilidad, es que desde esa fecha se ha extendido para reflejar y medir todas las capacidades empresariales que se vayan madurando en el tiempo.

En lugar de seguir una trayectoria lineal, la gestión de la innovación progresa en etapas acumulativas, similares a los escalones de una escalera, donde cada nivel se construye sobre el anterior. Para desarrollar sus capacidades de innovación, las organizaciones deben avanzar a través de **cinco etapas distintas**, cada una de las cuales se basa en el progreso logrado en las fases previas.

## 1. INICIAL

En esta etapa inicial, la capacidad de innovar en la organización es rudimentaria y ad hoc. La innovación no se integra en la estrategia central, y aunque pueden surgir ideas creativas, carecen de un proceso sistemático para su desarrollo y aplicación.

## 2. REPETIBLE

En esta fase, la organización ha identificado ciertos métodos que han demostrado ser efectivos y puede replicarlos para obtener resultados consistentes. Se empieza a reconocer la importancia de establecer un enfoque sistemático para la innovación.

## 3. DEFINIDO

En este nivel, la organización ha implementado procesos formales y una estructura organizada para gestionar la innovación. Existen directrices claras y un enfoque estandarizado que facilita la aplicación de prácticas innovadoras de manera consistente.

## 4. GESTIONADO

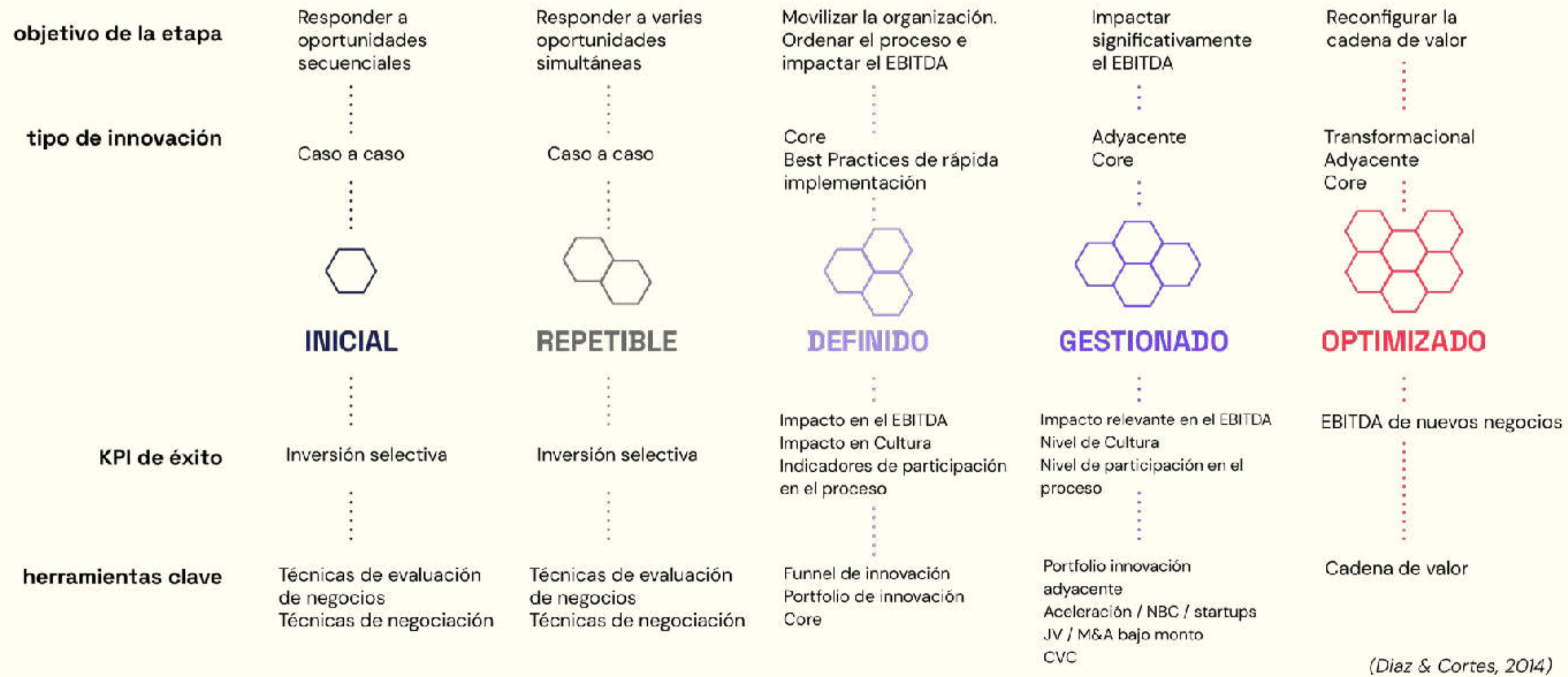
En esta etapa, los procesos de innovación están no solo definidos sino también supervisados y administrados para asegurar su efectividad. La organización opera con un sistema bien coordinado que mantiene y optimiza las capacidades clave para innovar.

## 5. OPTIMIZADO

En el nivel más avanzado, la organización no solo mantiene procesos de innovación robustos y bien gestionados, sino que también se enfoca en la mejora continua. Se buscan activamente oportunidades para perfeccionar y optimizar los procedimientos y estrategias innovadoras.

**El Capability Maturity Model** proporciona una guía estructurada para que las organizaciones desarrollen su capacidad de innovar de manera progresiva. Desde los esfuerzos iniciales, que carecen de un enfoque formal, hasta la etapa final de optimización continua, cada nivel introduce más organización y planificación, facilitando que las ideas se transformen en resultados concretos con mayor eficacia. Este modelo alienta a las empresas a avanzar sistemáticamente, celebrando sus éxitos y, al mismo tiempo, abriendo nuevas oportunidades para perfeccionar sus métodos y alcanzar un mayor impacto.

**FIGURA 4 >** Capability Maturity Model



Fuente> MIC Business Consulting, 2024

6.1

## ¿QUÉ VARIABLES CONSIDERAMOS?

La metodología MIC identifica nueve componentes que intervienen en la capacidad de una organización para madurar en su proceso de innovación.

Cada una de estas etapas actúa como un **sistema independiente que requiere la implementación de definiciones, prácticas y procesos específicos**. Según el grado de desarrollo de estas capacidades esenciales, es posible identificar en qué nivel de madurez se encuentran las capacidades de innovación de una organización.

Esta metodología no solo mide las capacidades de innovación, sino que también **ofrece un diagnóstico detallado sobre la situación actual y la evolución de las variables clave que impulsan la innovación**. Además, permite comparar los resultados obtenidos con otras empresas, incluso aquellas de diferentes industrias. Esta comparativa destaca claramente a las empresas que han integrado la innovación en su estructura fundamental, diferenciándolas de aquellas que, aunque pueden tener éxito, lo logran de manera no sistemática.

La metodología MIC, al definir estos 9 componentes esenciales, proporciona un marco integral y multifacético para potenciar la innovación en cualquier organización. Estos componentes funcionan de manera interconectada, fortaleciendo el sistema como un todo y generando una sinergia que eleva la capacidad innovadora a nuevos niveles.

Al equilibrar y desarrollar estas áreas de forma conjunta, las **organizaciones pueden detectar y corregir debilidades, al tiempo que consolidan sus fortalezas para destacar en un mercado competitivo**. Una comprensión profunda de la interacción entre estos elementos permite una gestión de la innovación más coherente, estratégica y efectiva.

**Una comprensión profunda de la interacción entre estos elementos permite una gestión de la innovación más coherente, estratégica y efectiva.**

6.1

# LOS 9 COMPONENTES

**Definición estratégica de la innovación:** La importancia de la innovación en una organización se deriva de decisiones estratégicas bien definidas que determinan su rol, impacto, y plazos específicos.

**Compromiso de la alta dirección:** El éxito de la innovación se manifiesta en el compromiso tangible de la alta dirección, demostrado a través de su involucramiento activo y comunicación constante.

**Gestión de personas:** Fomentar la innovación requiere desarrollar las habilidades creativas y el compromiso hacia la innovación en el crecimiento profesional y personal de los empleados.

**Cultura de innovación:** Una cultura que alienta la autonomía, la creatividad y la disposición a asumir riesgos es crucial para generar un ambiente favorable para la innovación.

**Organización de la unidad de innovación:** La innovación efectiva demanda una unidad o un rol específico con independencia, recursos propios, y una estructura organizativa bien definida.

**Presupuesto de innovación:** Un presupuesto destinado a la innovación, alineado con las metas de la unidad, garantiza la independencia y el desarrollo de capacidades para proyectos innovadores.

**Uso de activos estratégicos para la innovación:** La innovación se potencia mediante la institucionalización y sistematización de actividades que aprovechan y actualizan la tecnología y el conocimiento dentro de la organización.

**Proceso de gestión de la innovación:** La gestión eficiente de la innovación requiere procesos formalizados y estructurados, que diferencian los tipos de innovación y supervisan su evolución a través de un proceso de selección riguroso.

**Impacto de la innovación sobre el valor de la empresa:** La perdurabilidad de la innovación se evalúa por su impacto positivo en las finanzas y los resultados medibles que incrementan el valor de la empresa.

6.2

## ¿CÓMO LAS MEDIMOS?

Para evaluar el nivel de madurez en la gestión de innovación de una empresa, utilizamos el enfoque MIC Diagnostic©, una herramienta de análisis que descompone cada nivel de madurez a través de diversas técnicas de recolección de datos. Este proceso se articula en varias etapas clave.

Combinando estos enfoques multidimensionales, la metodología MIC Diagnostic© busca ofrecer una evaluación integral y precisa que guíe a las organizaciones hacia un camino de innovación más informado y estratégico.

**Entrevistas a Ejecutivos Clave (EEC):** En esta primera fase, recopilamos opiniones críticas de los líderes de la empresa, quienes tienen una perspectiva amplia sobre los procesos y estrategias de innovación. Las entrevistas se centran en captar la dirección estratégica de la innovación y el grado de compromiso de la alta dirección con estos objetivos.

**Encuestas de Confirmación Online:** En esta etapa, se amplía la evaluación a un grupo representativo de colaboradores de diferentes niveles y departamentos. El propósito es corroborar y enriquecer la información obtenida previamente, proporcionando una visión más completa y diversificada del estado de innovación dentro de la empresa.

**Análisis de Información Pública sobre la Industria:**

Finalmente, se lleva a cabo una revisión minuciosa de fuentes abiertas para reunir datos relevantes sobre el sector al que pertenece la empresa. Este análisis contextualiza los resultados del diagnóstico, ofreciendo una perspectiva sobre cómo la empresa se posiciona en relación con las tendencias y demandas del mercado.

**Formulario de Autoevaluación (FAE):** Este cuestionario ofrece a las empresas la oportunidad de realizar una autoevaluación detallada, identificando sus fortalezas y áreas de mejora. El FAE abarca todos los aspectos fundamentales del modelo MIC, permitiendo una comprensión exhaustiva de la situación actual de la empresa en términos de innovación.

# RESULTADOS

## 7.1

# ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

El éxito en innovación no es el resultado de esfuerzos aislados o improvisados; **requiere una planificación estratégica que guíe las acciones hacia objetivos definidos.** Para una empresa, la innovación debe ser parte integral de su visión a largo plazo, con una hoja de ruta clara que permita transformar ideas en resultados concretos. Una estrategia bien formulada proporciona el **marco necesario para que la innovación no solo ocurra, sino que se convierta en un motor de crecimiento y transformación continua.**

En los últimos años, las compañías chilenas han mostrado un notable progreso en la definición de estas estrategias, señalando un **enfoque más consciente y estructurado.** Este avance refleja la creciente comprensión de que la innovación planificada y estratégica es esencial para liderar los cambios en sus industrias y anticiparse a las demandas del futuro.

**63%** estrategias de innovación ambidiestras (enfocadas tanto en la explotación como exploración)

A pesar de los avances, muchas organizaciones enfrentan desafíos a la hora de escalar sus esfuerzos de innovación debido a la **falta de un enfoque estratégico coherente.** La desconexión entre la innovación y los objetivos corporativos puede resultar en iniciativas dispersas y una falta de aprovechamiento de oportunidades clave. Para maximizar el impacto innovador, es fundamental que las empresas desarrollen una hoja de ruta bien definida, con metas específicas y alineadas con sus capacidades internas, lo que les permitirá adaptarse rápidamente a las dinámicas cambiantes del entorno competitivo y generar un valor sostenido.

Para avanzar en este sentido, se recomienda:

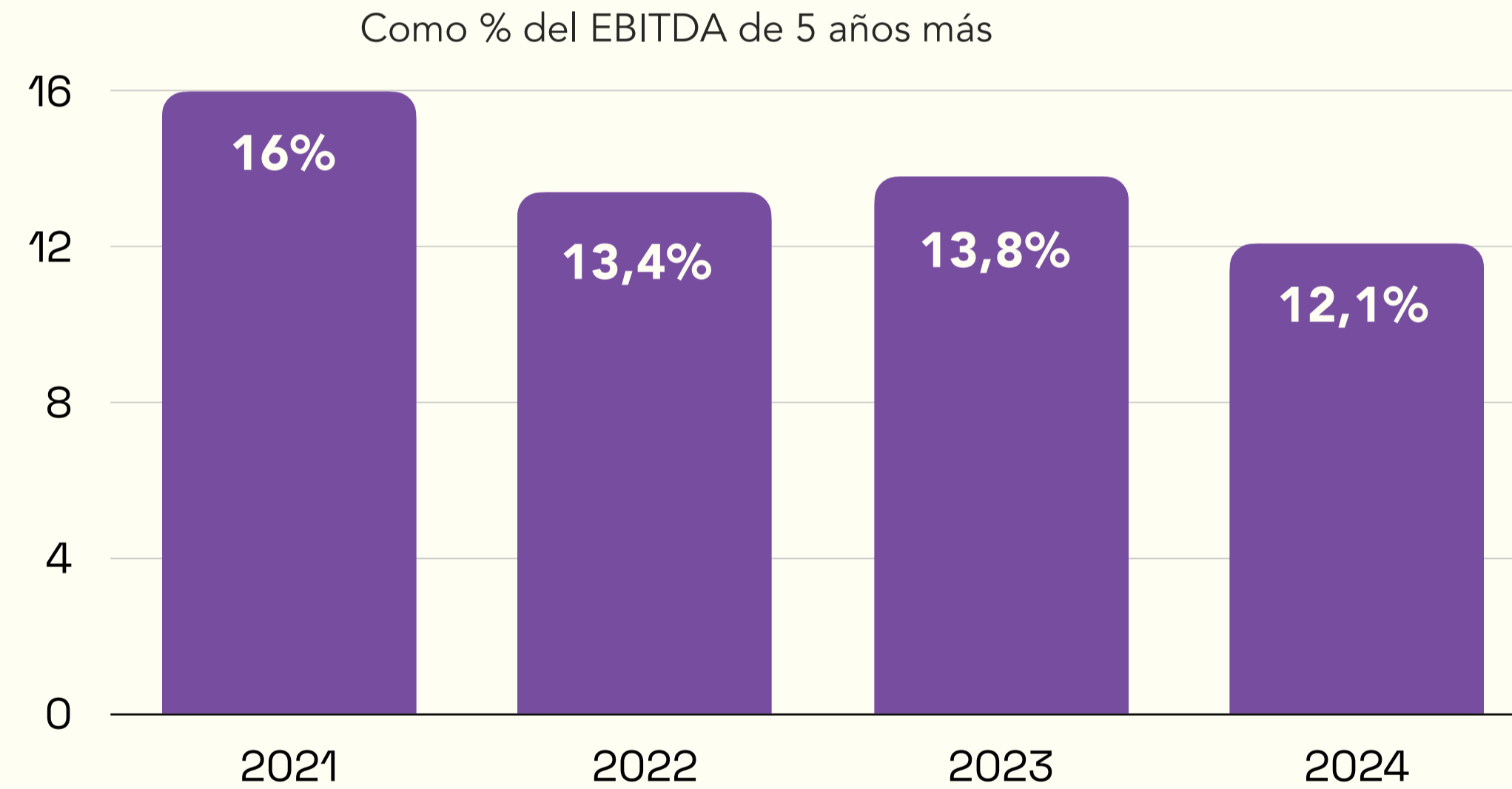
- **Alinear la innovación con la estrategia empresarial:** Alinear la innovación con los objetivos generales del negocio para asegurar que cada iniciativa contribuya directamente a la creación de valor y al crecimiento competitivo.
- **Establecer una hoja de ruta con metas claras:** Crear una planificación estratégica a diferentes plazos, que permita priorizar iniciativas de alto impacto y medir el progreso para ajustar el enfoque cuando sea necesario.



**FIGURA 5 > Metas de Innovación**

Durante el período 2021-2024, se ha evidenciado una **tendencia a la baja en las metas de inversión en innovación**. En 2021, estas metas se situaban en un 16%, cayendo a 13,4% en 2022, mostrando un ligero repunte a 13,8% en 2023, para luego descender nuevamente a 12,1% en 2024. **Esta contracción podría indicar una moderación en las proyecciones de innovación**, posiblemente influenciada por el entorno económico o ajustes en la estrategia empresarial. No obstante, las empresas siguen comprometidas con la innovación, **enfocándose en aprovechar oportunidades a largo plazo para crecer**.

### METAS DE INNOVACIÓN PARA 5 AÑOS MÁS



**Fuente>** MIC Business Consulting, 2024

Al analizar la evolución de las metas de innovación, se nota que las empresas están ajustando lentamente sus prioridades. La innovación incremental, que en 2021 representaba un 55%, ha disminuido gradualmente, estabilizándose en un 48% en 2023 y 2024. **Aunque sigue siendo la más prevalente, esta reducción sugiere que las empresas están dando más espacio a enfoques disruptivos, lo que indica un cambio en su estrategia de innovación.**

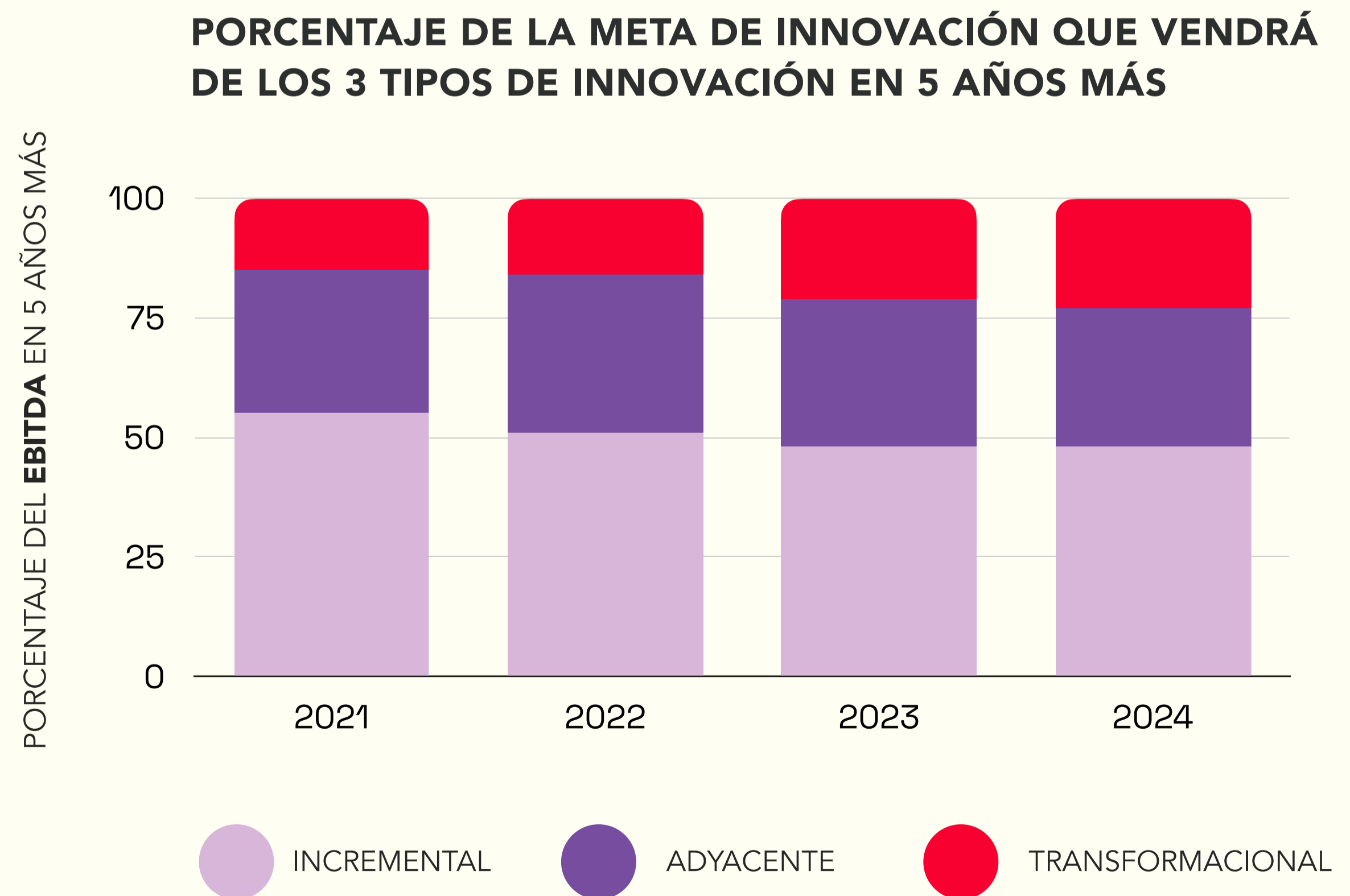
La innovación adyacente ha mostrado cierta estabilidad, con fluctuaciones leves. Después de alcanzar un 33% en 2022, ha mantenido su presencia en torno al 31% y 29% en los dos años siguientes. Esto indica que **las empresas continúan explorando oportunidades cercanas a su negocio principal**, buscando expandir sus capacidades sin alejarse demasiado de su enfoque central.

Por otro lado, la innovación transformacional ha mostrado un crecimiento claro y sostenido, pasando de un 15% en 2021 a un 29% en 2024. **Este incremento refleja un mayor interés en asumir riesgos para promover transformaciones profundas en el modelo de negocio o en la industria**, lo que evidencia un cambio significativo en las expectativas de las empresas hacia el largo plazo.

En conjunto, estas proyecciones revelan una **diversificación de las estrategias de innovación**, con una tendencia creciente hacia enfoques más disruptivos. Esto sugiere que el ecosistema empresarial en Chile está cada vez más dispuesto a adoptar innovaciones transformacionales, apuntando a un futuro de cambios más radicales y significativos.

**FIGURA 6** > Redistribución de las metas de innovación: crece el enfoque en lo transformacional en 2024

A lo largo de los últimos cuatro años, se observa una redistribución en las metas de innovación de las empresas chilenas. Mientras que la innovación incremental sigue siendo dominante, las estrategias transformacionales ganan protagonismo de forma sostenida. **Esto refleja una apertura hacia innovaciones más disruptivas y de mayor impacto a largo plazo**



Fuente > MIC Business Consulting, 2024

7.2

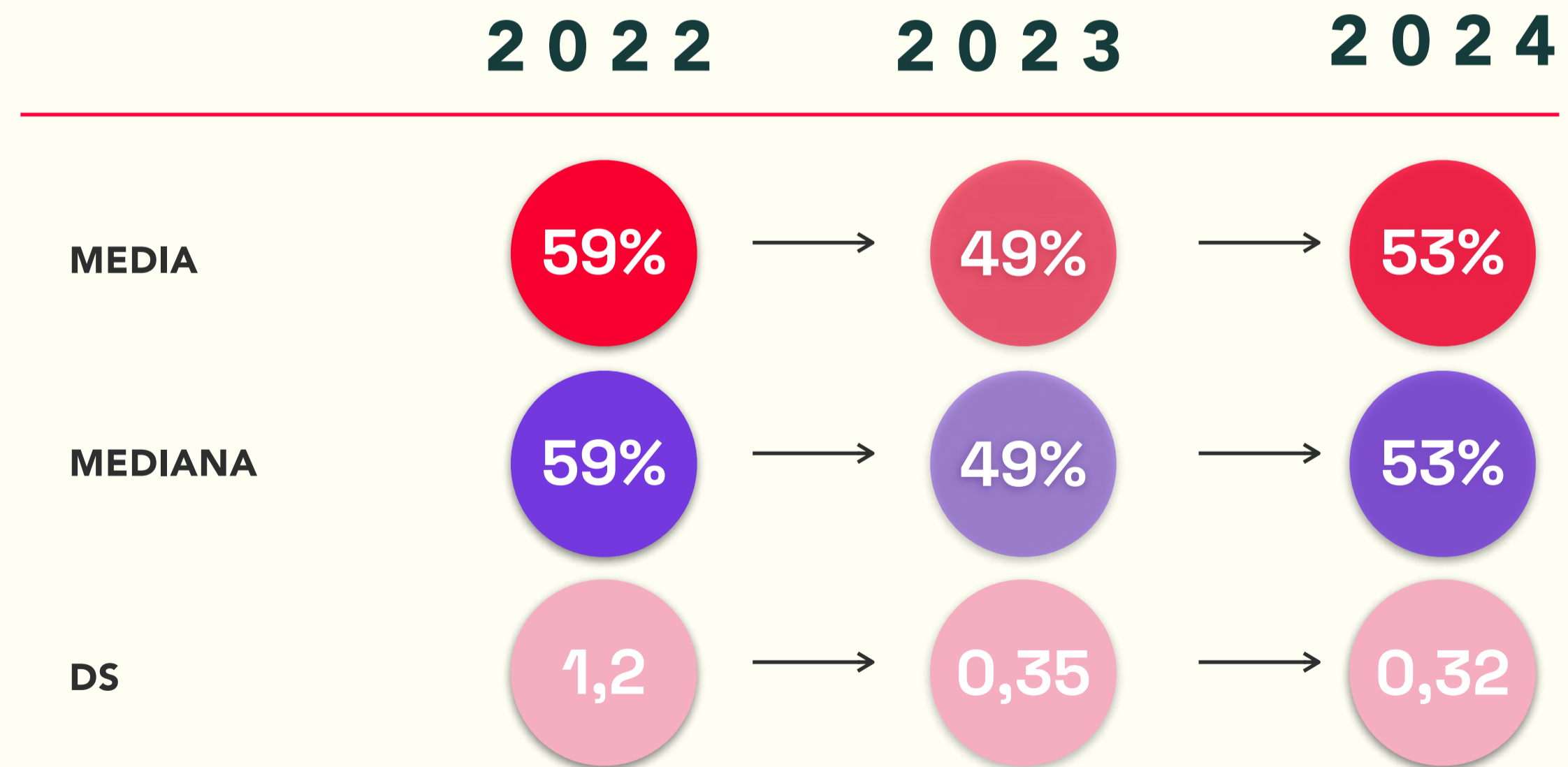
# COMPROMISO DE ALTA DIRECCIÓN

El rol de la alta dirección es clave para garantizar el éxito de cualquier estrategia de innovación. Cuando la dirección está alineada con los objetivos de innovación, esta se convierte en un factor estratégico dentro de la organización. **La implicación activa de los líderes no solo establece el rumbo, sino que también impulsa una cultura que favorece el desarrollo de nuevas ideas.** En este apartado, exploraremos cómo esta implicación se refleja en acciones tangibles, desde la participación directa del CEO en iniciativas clave hasta la implementación de políticas de liderazgo que promueven la innovación a nivel ejecutivo.

**FIGURA 7 >** Involucración de los CEO en la innovación

Entre 2022 y 2023, se observó una reducción en el porcentaje de comunicaciones masivas del CEO centradas en la innovación, con la media bajando del 59,0% al 49,4%. Este descenso puede estar relacionado con un cambio en las prioridades estratégicas de la alta dirección o con un enfoque temporal en otros desafíos, como la adaptación a entornos económicos y la recuperación post pandemia.

## PORCENTAJE COMUNICACIONES MASIVAS DEL CEO EN QUE EL MENSAJE PRINCIPAL FUE INNOVACIÓN



Fuente > MIC Business Consulting, 2024



7.2

# COMPROMISO DE ALTA DIRECCIÓN

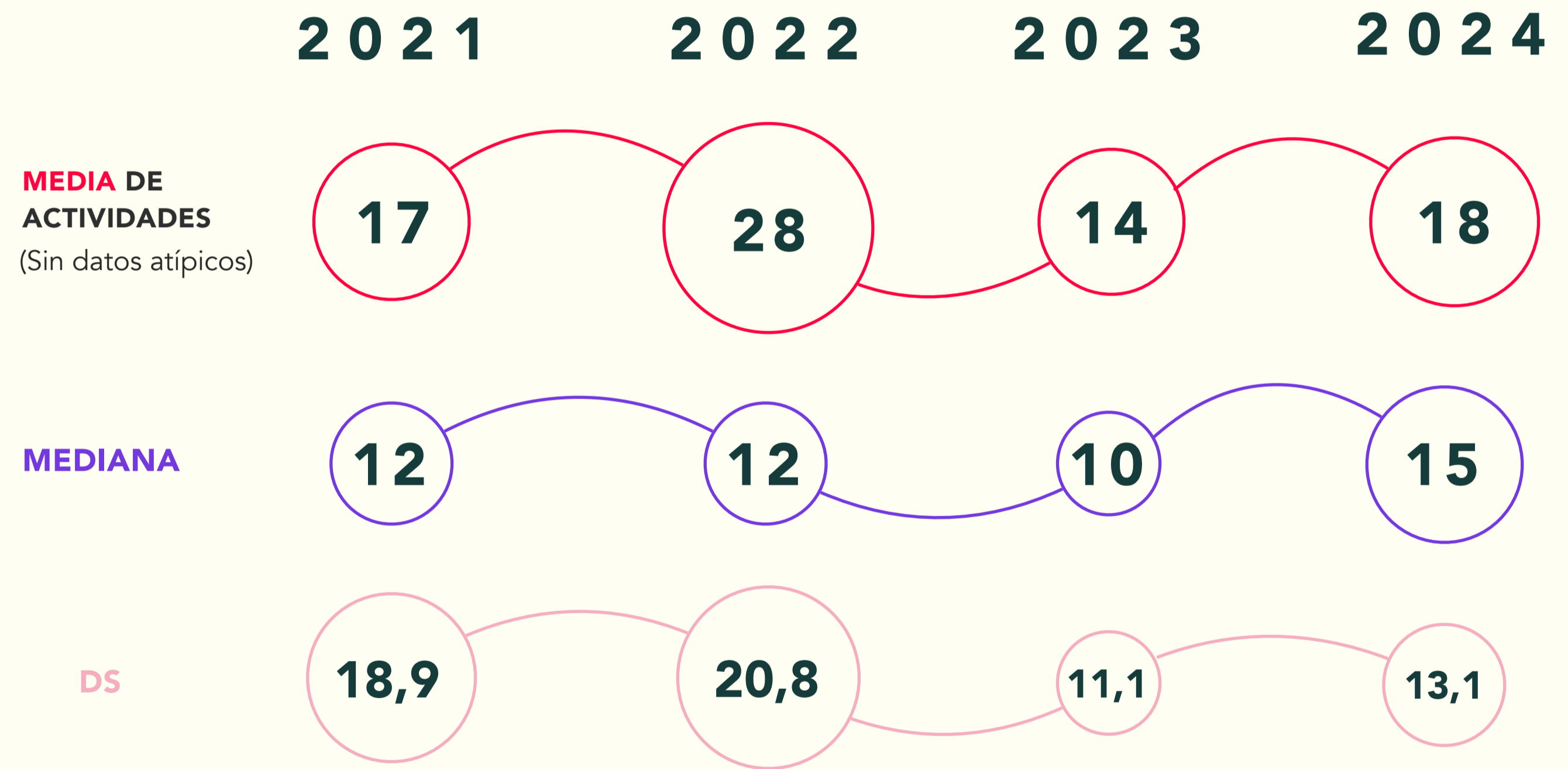
En 2024, esta cifra mostró una recuperación, alcanzando un 53%, lo que indica un repunte en la presencia de la innovación como tema principal en las comunicaciones ejecutivas.

A pesar de las fluctuaciones, **cerca de la mitad de las comunicaciones de la alta dirección han mantenido el foco en la innovación**, lo que demuestra un compromiso continuo con su promoción dentro de la cultura empresarial. El repunte en 2024 refuerza su relevancia estratégica como un motor clave para la competitividad y el crecimiento futuro

En el análisis del número de actividades de innovación en las que participaron los CEO durante el último año, se destaca una **media significativa de 18 actividades**, subrayando una participación en iniciativas innovadoras. Sin embargo, la desviación estándar de 13,1 nos señala una notable variabilidad en la participación de los diferentes CEO en estas actividades.

Es relevante señalar que un grupo de CEO de empresas se destaca notablemente al situarse por encima del **tercer cuartil** en términos de participación en actividades de innovación. Estos líderes están involucrados en cerca de **37 iniciativas de innovación al año**, una cifra que supera significativamente la media. Su compromiso y liderazgo en este ámbito resaltan su papel fundamental en el avance de la innovación empresarial.

**FIGURA 8 >** N° de Actividades de Innovación en que participó el CEO durante el Año de Análisis



Fuente > MIC Business Consulting, 2024



7.2

# POLÍTICAS DE SPONSOR SENIOR

**23%** De los proyectos de innovación cuentan con un **SPONSOR SENIOR**

El rol de sponsor senior es desempeñado por un ejecutivo de alto rango, como un gerente, quien asume la **responsabilidad de validar y resaltar la relevancia del proyecto**. Este directivo proporciona los recursos necesarios y guía al equipo en la ejecución e implementación de las iniciativas. Como co-responsable del impacto del proyecto, ofrece una dirección estratégica continua que impulsa su desarrollo y progreso. Además, su función incluye facilitar los procesos internos, superar barreras organizacionales y defender el proyecto ante los comités de innovación y la alta dirección.

**FIGURA 9** > Aumento en la implicación activa de los directivos en proyectos de innovación

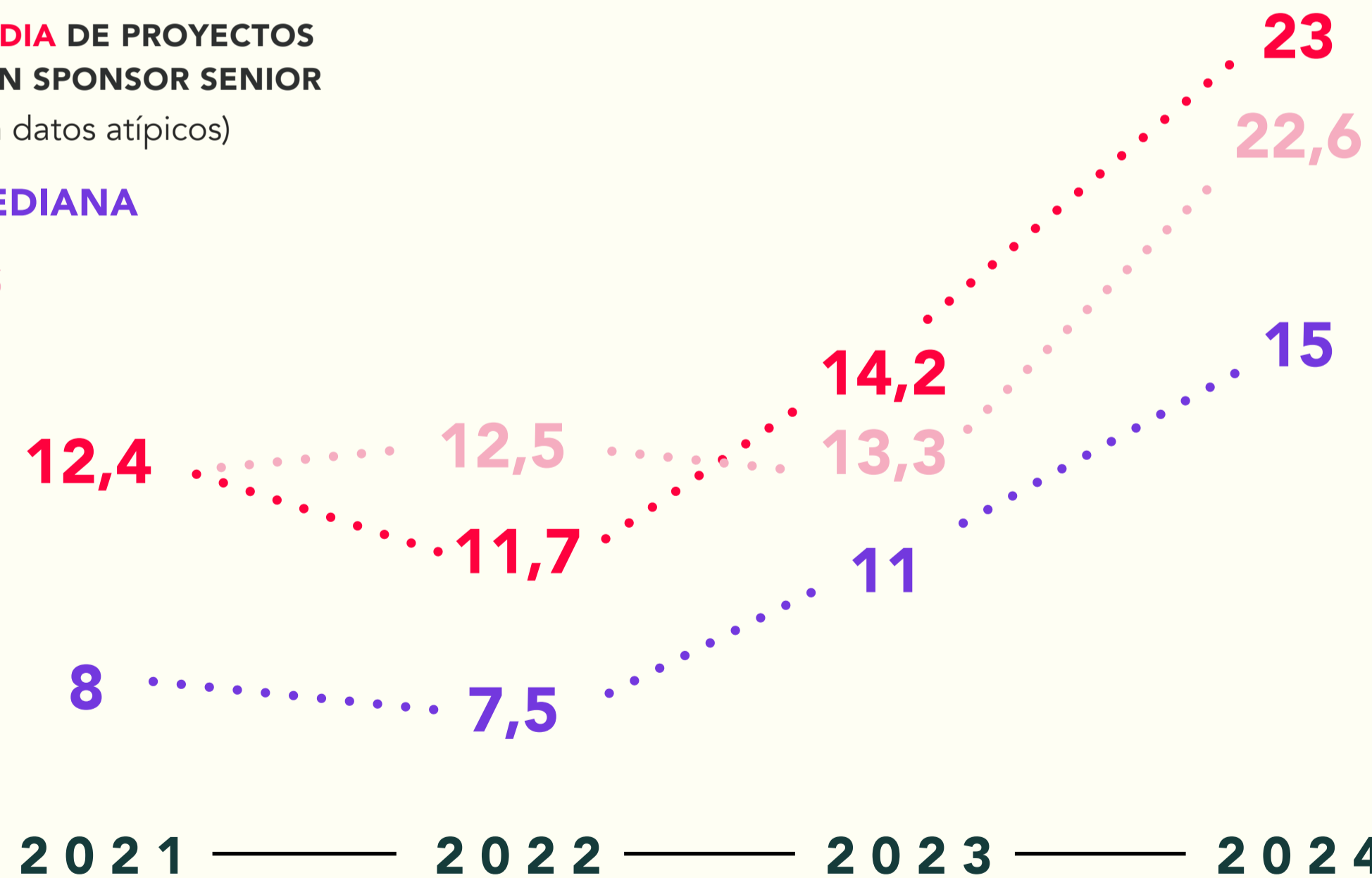
Se observa un aumento significativo en la participación de proyectos de innovación con Sponsor Senior de 2021 a 2024. Tras un ligero descenso en 2022, el promedio de proyectos pasó de 12,4 en 2021 a 14,2 en 2023 y alcanzó los 23 en 2024. Este crecimiento destaca la creciente importancia del respaldo ejecutivo en las iniciativas innovadoras, reflejando un mayor compromiso de la alta dirección en fomentar la innovación.

**MEDIA DE PROYECTOS CON SPONSOR SENIOR**

(Sin datos atípicos)

**MEDIANA**

**DS**



Fuente > MIC Business Consulting, 2024



CASO DE ESTUDIO

POLÍTICAS DE SPONSOR SENIOR



La Política de Sponsor Senior en Coca-Cola Andina tiene como objetivo garantizar que **cada proyecto de innovación de alto impacto esté respaldado por un líder ejecutivo**, conocido como **Sponsor Senior**. Este líder no solo ofrece apoyo y visibilidad, sino que también asegura que los proyectos estén alineados estratégicamente con los objetivos a largo plazo de la compañía, promoviendo así su éxito en la implementación.

Esta política se aplica a todos los proyectos de innovación que tienen un impacto significativo en las operaciones, productos, mercados o en la estrategia general de la empresa. Con un Sponsor Senior asignado a cada iniciativa, se asegura que estos ejecutivos de alto rango, con capacidad decisoria, guíen los proyectos y aseguren la provisión de recursos necesarios para su desarrollo exitoso.



RESPONSABILIDADES CLAVE DEL SPONSOR SENIOR:

**Visión y alineación**

Asegurar que el proyecto esté en sintonía con los objetivos y la visión de la compañía.

**Gestión de recursos**

Proveer los recursos necesarios para la correcta implementación del proyecto, ya sean financieros, técnicos o humanos.

**Toma de decisiones**

Tomar decisiones clave cuando surgen conflictos o situaciones críticas, manteniendo el proyecto en la dirección correcta.

**Comunicación**

Fomentar la transparencia y garantizar que todas las partes involucradas estén informadas del progreso del proyecto.

**Evaluación**

Monitorear constantemente el avance del proyecto, realizando ajustes cuando sea necesario para asegurar la entrega de valor



## CASO DE ESTUDIO

## POLÍTICAS DE SPONSOR SENIOR



La asignación de un Sponsor Senior para cada proyecto es realizada por el Comité Directivo de Innovación de Coca-Cola Andina, que toma en consideración la naturaleza y las necesidades específicas de cada iniciativa. Para garantizar la mejora continua, se realizan evaluaciones periódicas sobre el desempeño del Sponsor Senior, permitiendo que la política se ajuste según la retroalimentación del equipo de innovación y otros actores clave.

La incorporación de un Sponsor Senior en los proyectos de innovación no solo asegura que cada iniciativa esté **alineada con los objetivos estratégicos** de Coca-Cola Andina, sino que también **fortalece la capacidad de la empresa para gestionar recursos y tomar decisiones clave en tiempo real**. Al garantizar un liderazgo ejecutivo cercano y proactivo, esta política refuerza el compromiso de la empresa con una **gestión de innovación robusta, eficiente y alineada con su visión de largo plazo**, creando valor tanto para la compañía como para sus stakeholders.



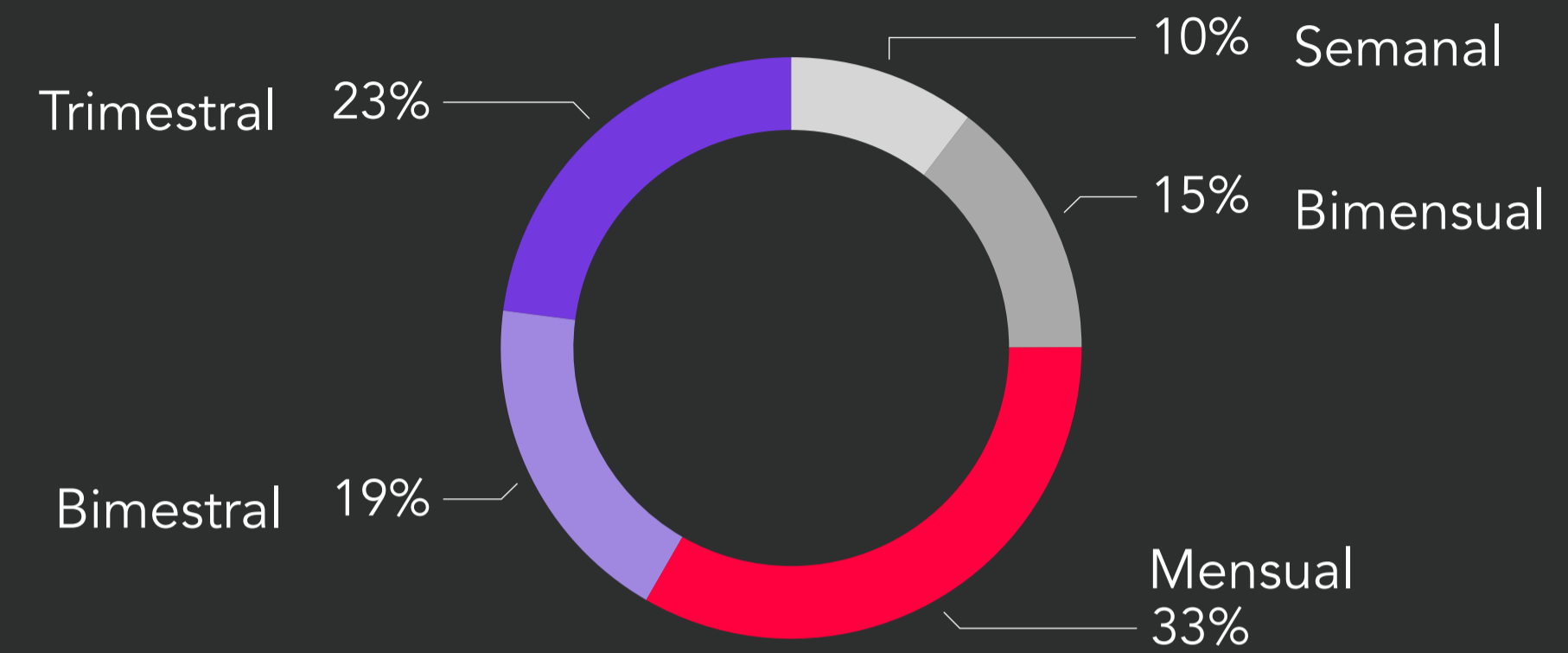
## 7.2

# GOBERNANZA COMITÉ DE INNOVACIÓN

Los comités de innovación son esenciales para guiar las decisiones estratégicas que fomentan la innovación en las organizaciones. Compuestos por miembros de la alta dirección, estos comités influyen considerablemente en la prioridad que la empresa otorga a la innovación, tomando decisiones cruciales que pueden determinar el éxito de las iniciativas innovadoras. **Su liderazgo asegura que la innovación se integre de manera efectiva en la cultura corporativa y en los procesos de toma de decisiones.**

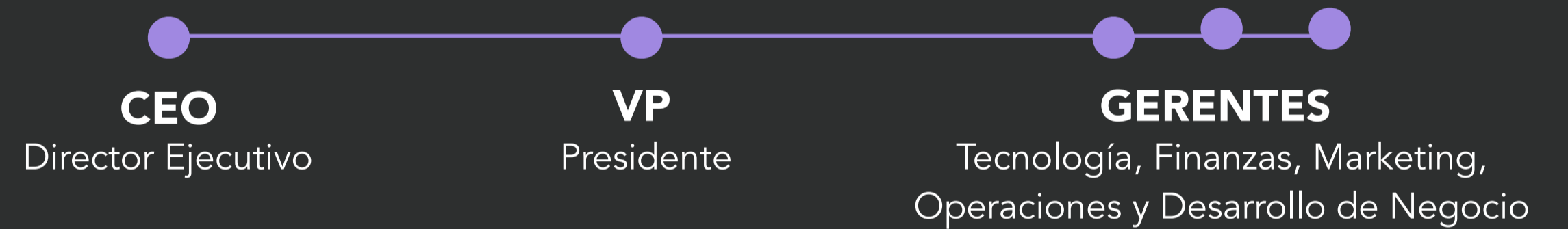
FIGURA 10 > Comité de Innovación

### PERIODICIDAD DE REUNIONES



Fuente > MIC Business Consulting, 2024

### CARGOS Y UNIDAD DE CARGO



### TEMAS DE DECISIONES CLAVE

- Estrategia de Innovación
- Supervisión del Portafolio de Proyectos
- Desarrollo de Nuevos Proyectos
- Colaboración Interdepartamental
- Evaluación y Aprobación de Proyectos
- Análisis del Entorno Competitivo
- Priorización de Recursos y Presupuestos
- Implementación de Metodologías Ágiles
- Integración de Tecnología
- Fomento del Emprendimiento Interno
- Cultura de Innovación



## 7.3

# GESTIÓN DE PERSONAS

El fortalecimiento de las habilidades de los colaboradores en torno a la innovación es clave para fomentar una cultura organizacional ágil y competitiva. Para lograrlo, muchas empresas implementan programas de desarrollo profesional enfocados en la innovación, además de iniciativas que atraen nuevos talentos con ideas frescas. Estos esfuerzos no solo aumentan las competencias internas, sino que también crean un entorno donde la innovación y el compromiso constante se integran en el día a día.

## PASANTÍAS DE INNOVACIÓN

En 2024, se observa un incremento significativo en el compromiso de las empresas con la formación en innovación de sus colaboradores, alcanzando un **68,6% de las organizaciones que han capacitado al menos a un empleado en temas vinculados a la innovación**. Este avance es considerable en comparación con el 52,4% registrado en 2023 y el 22,6% en 2021, lo que revela una clara tendencia hacia el fortalecimiento de las capacidades innovadoras en el entorno corporativo.

Este cambio refleja un **interés creciente en el aprendizaje continuo y la adopción estratégica de nuevas tecnologías y metodologías disruptivas**. Las empresas están fortaleciendo sus programas de formación a través de alianzas con universidades y el desarrollo de pasantías, estructuradas y respaldadas por políticas que aseguran su continuidad y efectividad. Estas iniciativas permiten a los colaboradores **adquirir experiencia práctica en proyectos innovadores, acelerando la transferencia de conocimientos en áreas clave como la digitalización y la sostenibilidad**. Así, las empresas no solo capacitan a su personal, sino que también aseguran que estas iniciativas impacten de manera tangible sus capacidades de innovación.



## 7.4

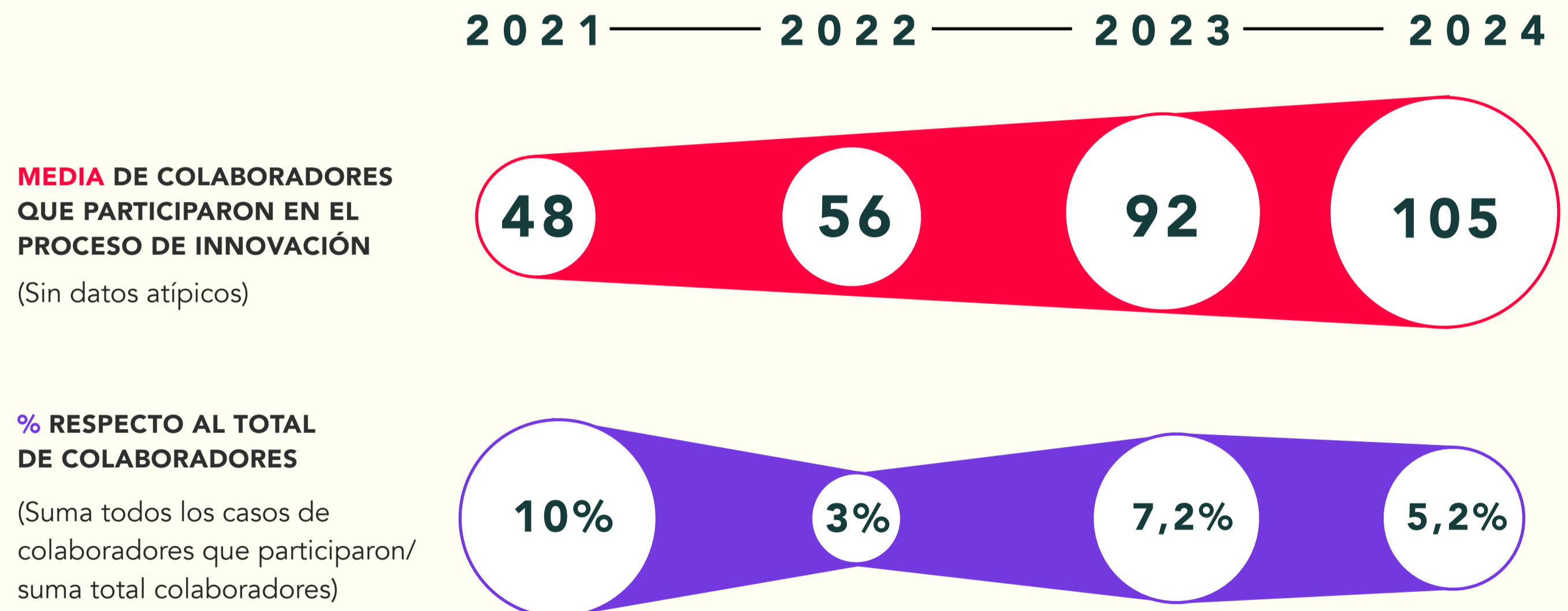
# CULTURA DE INNOVACIÓN

La cultura de innovación es un entorno dinámico donde la colaboración, la adaptabilidad y la experimentación son pilares esenciales. Aquí, se incentiva la iniciativa personal y la capacidad de desafiar el statu quo, promoviendo soluciones disruptivas. Este tipo de cultura se apoya en un liderazgo comprometido que estimula la toma de decisiones audaces y fomenta la flexibilidad organizacional. De esta forma, se crea un espacio donde las ideas innovadoras pueden desarrollarse con el respaldo necesario para convertirse en resultados concretos y sostenibles.

Se identifica que las empresas han logrado, de manera progresiva, transformar su mentalidad y prácticas organizacionales en torno a la innovación. Este cambio está relacionado con una mayor institucionalización de procesos innovadores, en los que la experimentación y el riesgo calculado han pasado a formar parte integral de la cultura empresarial. El liderazgo, además, ha intensificado su papel como facilitador, creando un entorno donde la innovación no solo se promueve, sino que también se apoya con recursos concretos, permitiendo que las ideas se conviertan en resultados tangibles y de impacto.

**FIGURA 11 >** Masividad en el proceso de innovación

### COLABORADORES QUE PARTICIPARON EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN EL AÑO ANTERIOR



**Fuente >** MIC Business Consulting, 2024



## 7.4

# CULTURA DE INNOVACIÓN

Se ha observado un **aumento significativo en la cantidad de colaboradores involucrados en los procesos de innovación**, pasando de un promedio de 48 en 2021 a 105 en 2024. Sin embargo, al analizar estos datos en relación con el total de los colaboradores, se evidencian **fluctuaciones en la participación porcentual**. En 2021, la participación fue del 10%, cayendo al 3% en 2022 y recuperándose parcialmente al 7,2% en 2023. Para 2024, se registra una leve disminución al 5,2%, lo que refleja los **desafíos que enfrentan las empresas para mantener una participación constante en sus iniciativas de innovación**.

Este fenómeno está vinculado al concepto de **masividad**, clave para hacer de la innovación un esfuerzo colectivo. El objetivo es involucrar a colaboradores de diversas áreas y niveles jerárquicos, asegurando que la innovación no se limite a una unidad específica, sino que se extienda a toda la organización. La idea es que todos los empleados puedan aportar ideas valiosas, democratizando el proceso y haciendo que la diversidad de pensamiento impulse soluciones más creativas y efectivas.

Para lograr esta masividad, resulta fundamental contar con **programas internos de innovación o de intraemprendimiento**, que proporcionen a los colaboradores de distintas áreas y niveles la oportunidad de participar activamente en el proceso de innovación. Estos programas no solo facilitan la generación de ideas, sino que también permiten el desarrollo y escalamiento de proyectos innovadores dentro de la empresa, integrando la colaboración interna como un motor clave de transformación.



CASO DE ESTUDIO

# PROGRAMA DE INTRAEMPRESARIANISMO

En Entel, el intraempresarianismo es esencial y es una de las características que busca potenciar el modelo de innovación corporativa. Es un proceso de innovación que integra activamente a los colaboradores a través del Programa Digital Flow.



3

## objetivos del programa:

**Promover la adopción tecnológica** dentro de la compañía, impulsando la utilización de nuevas tecnologías que puedan optimizar procesos internos.

**Difundir capacidades y conocimientos** técnicos específicos entre los colaboradores, fomentando el desarrollo de habilidades clave que permitan la integración exitosa de las tecnologías en las distintas áreas de la empresa.

**Desarrollar portafolios de ideas centradas en tecnologías de interés para la empresa**, promoviendo una competencia interna que aliente a los empleados a proponer iniciativas tecnológicas innovadoras.

La primera versión del programa se llevó a cabo en la Vicepresidencia de Negocios Digitales de Entel Chile, con un enfoque centrado en la automatización. Durante esta etapa, en colaboración con una empresa especializada en software de automatización, se organizaron varias sesiones de formación. Posteriormente, se seleccionaron las mejores ideas, las más prometedoras fueron prototipadas, y se eligieron los proyectos ganadores.

La segunda edición, desarrollada en la Vicepresidencia CTIO de Entel Chile, se focalizó en el ámbito de la inteligencia artificial, tanto tradicional como generativa. En esta oportunidad, hubo colaboración con diversos partners tecnológicos con el fin de inspirar y formar a los colaboradores. Al mismo tiempo, se recopilaron más de 70 propuestas, de las cuales se priorizaron las más viables para ser exploradas y desarrolladas en 2024.



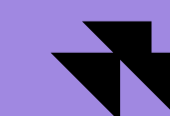
CASO DE ESTUDIO

# PROGRAMA DE INTRAEMPRESARIANISMO



En paralelo, el Programa de Inteligencia Artificial de Entel ha generado sinergias con el Digital Flow, especialmente en la segunda versión de este, que se enfocó en la inteligencia artificial. Las actividades realizadas en 2023 incluyeron encuentros de líderes de equipos con actores clave del ecosistema y la validación de un sistema de gobernanza, preparando el camino para su implementación en 2024.

Durante 2024, el objetivo es que el programa escale en las áreas técnicas de Entel Perú para levantar, priorizar y trabajar iniciativas de valor que aporten a la transformación tecnológica de la compañía.

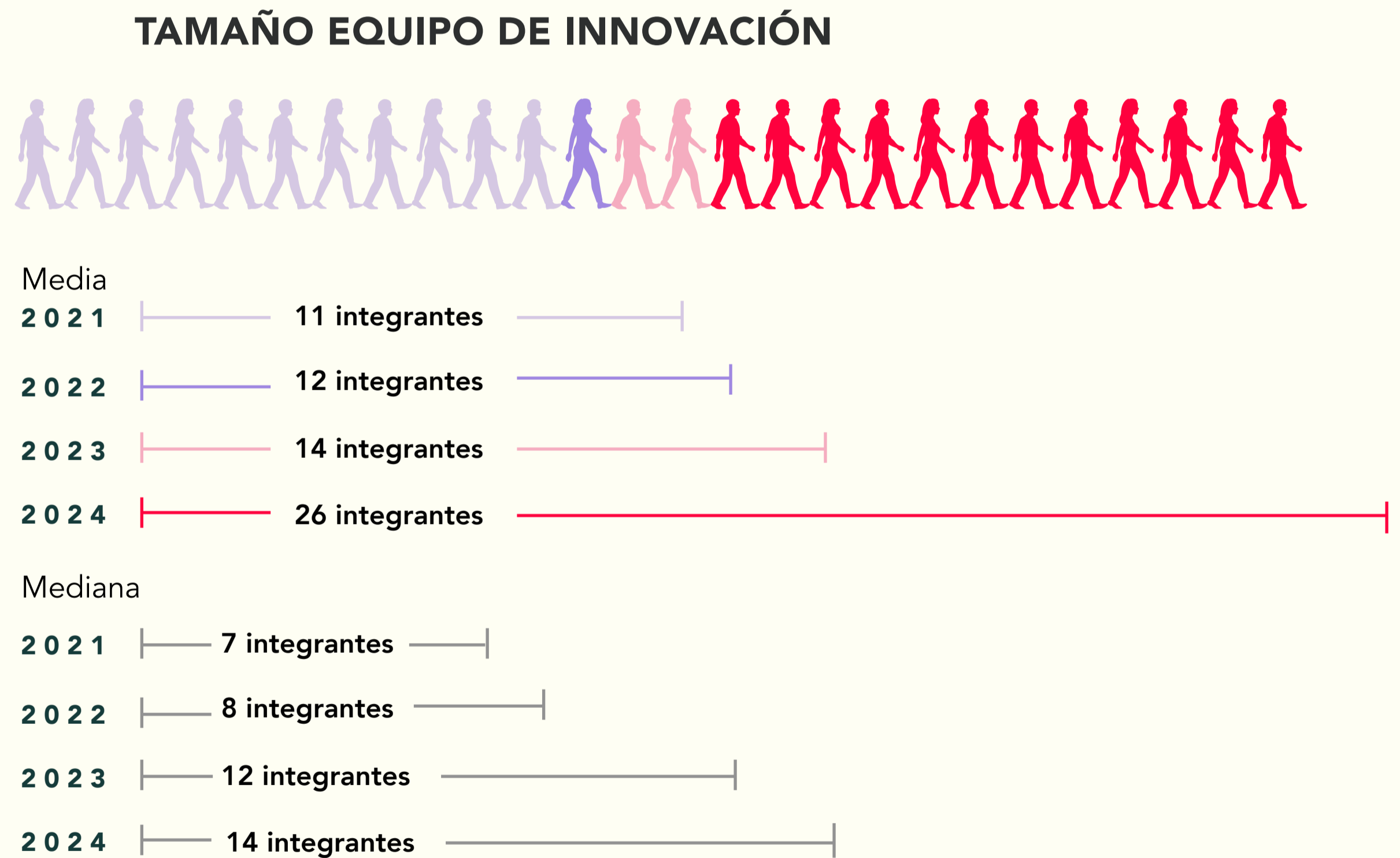


7.5

# ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE INNOVACIÓN

Si bien la presencia de Unidades de Innovación se ha vuelto más frecuente en las empresas, las variaciones en su configuración y liderazgo son notables. En el ámbito corporativo chileno, comprender las características específicas de estos equipos y los perfiles de sus líderes es esencial para captar las diferencias y particularidades en la forma en que se gestiona la innovación dentro de cada organización.

FIGURA 12 > Equipos de innovación



Fuente > MIC Business Consulting, 2024

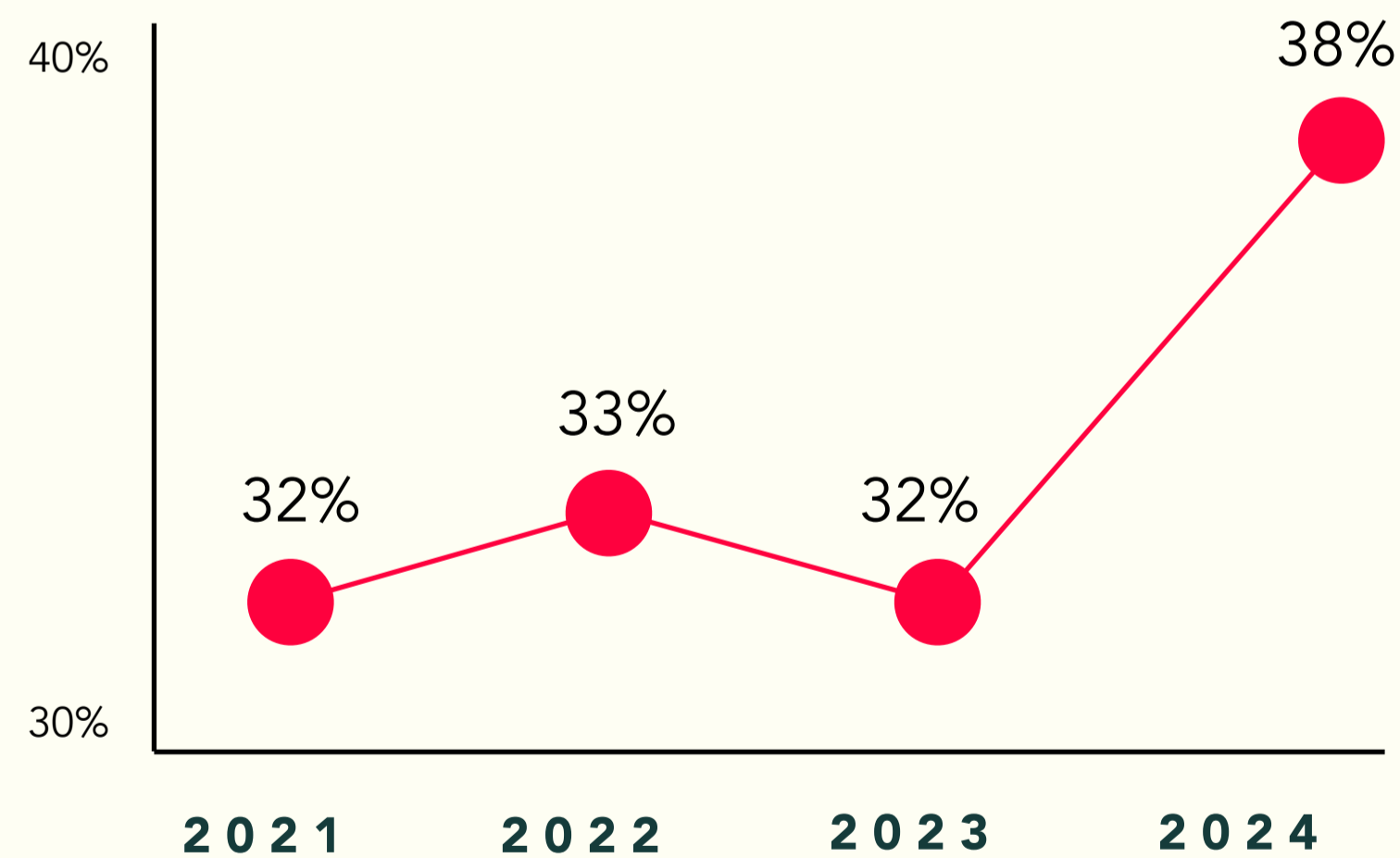


7.5

# ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE INNOVACIÓN

FIGURA 13 > Equipos de innovación

## % MUJERES EQUIPO DE INNOVACIÓN



Fuente > MIC Business Consulting, 2024

El análisis de los datos correspondientes a los equipos de innovación entre 2021 y 2024 revela varias tendencias destacables. En primer lugar, se observa un **notable crecimiento en el tamaño promedio de los equipos de innovación**, que ha pasado de 11 integrantes en 2021 a 26 en 2024. Sin embargo, para poner en contexto este aumento en la media, es relevante observar la mediana del tamaño de los equipos.

La mediana pasó de 7 integrantes en 2021 a 14 en 2024, nos muestra que **el crecimiento ha sido más equilibrado de lo que aparenta la media**. Esto indica que, aunque algunos equipos han crecido significativamente, la mitad de los equipos de innovación se ha mantenido en tamaños más moderados, lo que sugiere que **el alza en el tamaño de los equipos no ha sido uniforme en todas las empresas**.

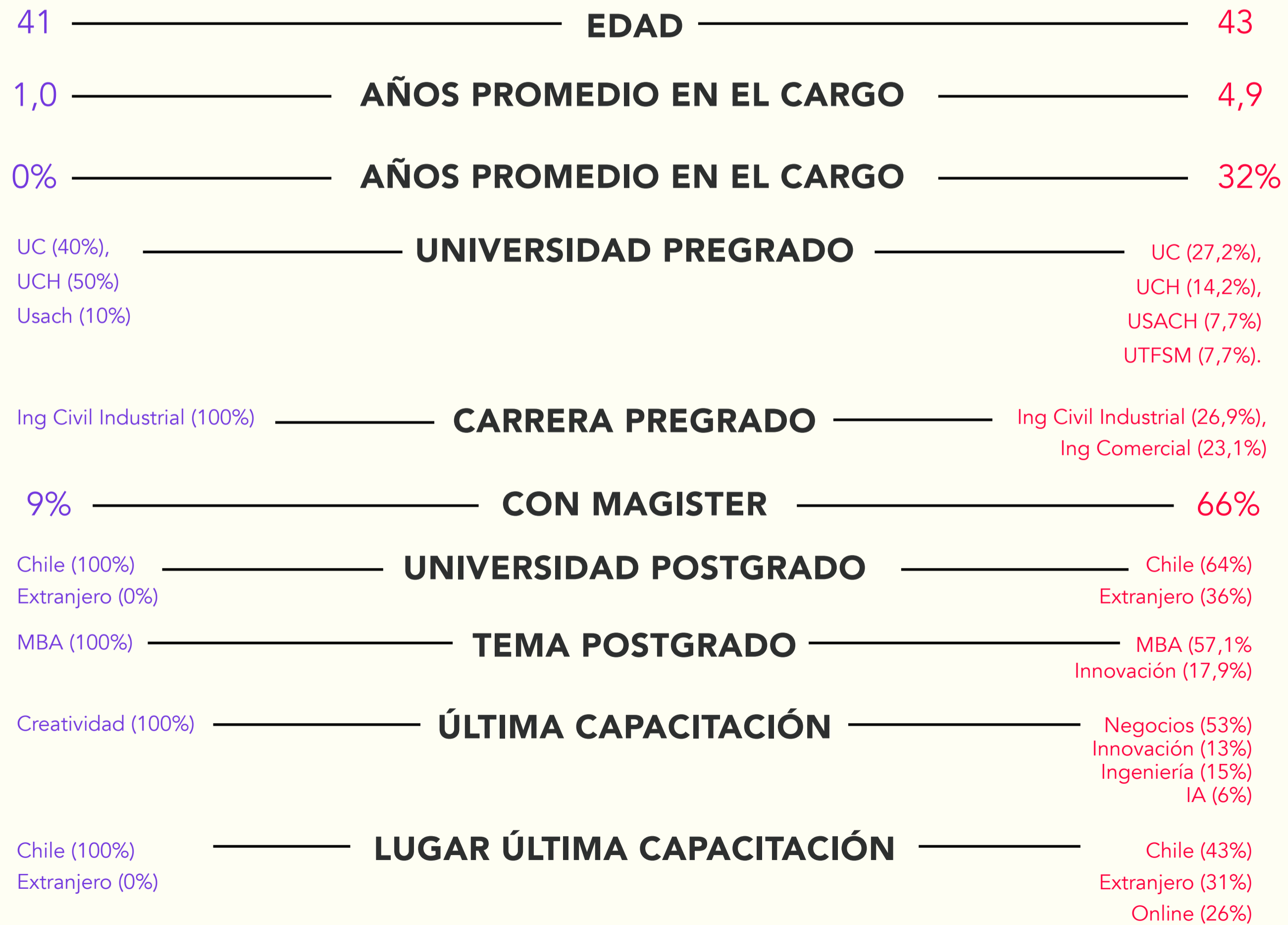
Por otro lado, es importante resaltar el **avance en la participación femenina dentro de estos equipos**. Aunque en los años anteriores hubo ligeras fluctuaciones en la proporción de mujeres (con un 32% en 2021 y 2023, y un 33% en 2022), **en 2024 se registra un incremento notable, alcanzando el 38%**. Este aumento refleja una **mejora en la inclusión de mujeres en roles vinculados a la innovación**, lo que es un paso positivo hacia una mayor diversidad de género en este ámbito clave.



# PERFIL DE LOS LÍDERES DE INNOVACIÓN

FIGURA 14 > Perfil de los Líderes de Innovación

Este perfil indica que los líderes de innovación no solo tienen una base sólida en la gestión empresarial, sino que están capacitados para abordar los desafíos del futuro desde una perspectiva estratégica y global. Aquí se presenta la evolución que han tendido desde el 2009 a la actualidad.



2009



2024



Fuente > MIC Business Consulting, 2024



7.5

## ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE INNOVACIÓN

El perfil de los líderes de innovación en las principales empresas chilenas destaca una **sólida experiencia y preparación académica**. Con una edad promedio de 43 años y un tiempo medio en el cargo de 4,9 años, estos líderes demuestran la madurez y trayectoria necesarias para impulsar estrategias de innovación en un entorno empresarial dinámico.

No obstante, la **participación femenina sigue siendo un desafío**, con solo un 32% de mujeres en roles clave de innovación, lo que refleja una importante área de mejora en cuanto a la equidad de género. En cuanto a la formación académica, el 27,2% de los profesionales proviene de la Universidad Católica, seguida de la Universidad de Chile con un 14,2%. Las carreras predominantes en pregrado son Ingeniería Civil Industrial (26,9%) e Ingeniería Comercial (23,1%), lo que refuerza el **enfoque técnico y de gestión en estos roles**.

En el ámbito de posgrado, se observa una mayor diversificación, con un 35,7% de los líderes formados en universidades extranjeras. En el plano nacional, la Universidad Adolfo Ibáñez y la Universidad Católica destacan con un 25% y 19,6%, respectivamente. Las especialidades de posgrado predominantes se orientan hacia áreas de negocios (57,1%) y un 17,9% directamente vinculadas a la innovación, **lo que refleja un claro enfoque hacia la gestión estratégica y el liderazgo en innovación**. Este perfil indica que los líderes de innovación están preparados para enfrentar los desafíos futuros desde una perspectiva global y estratégica, con un fuerte respaldo académico.

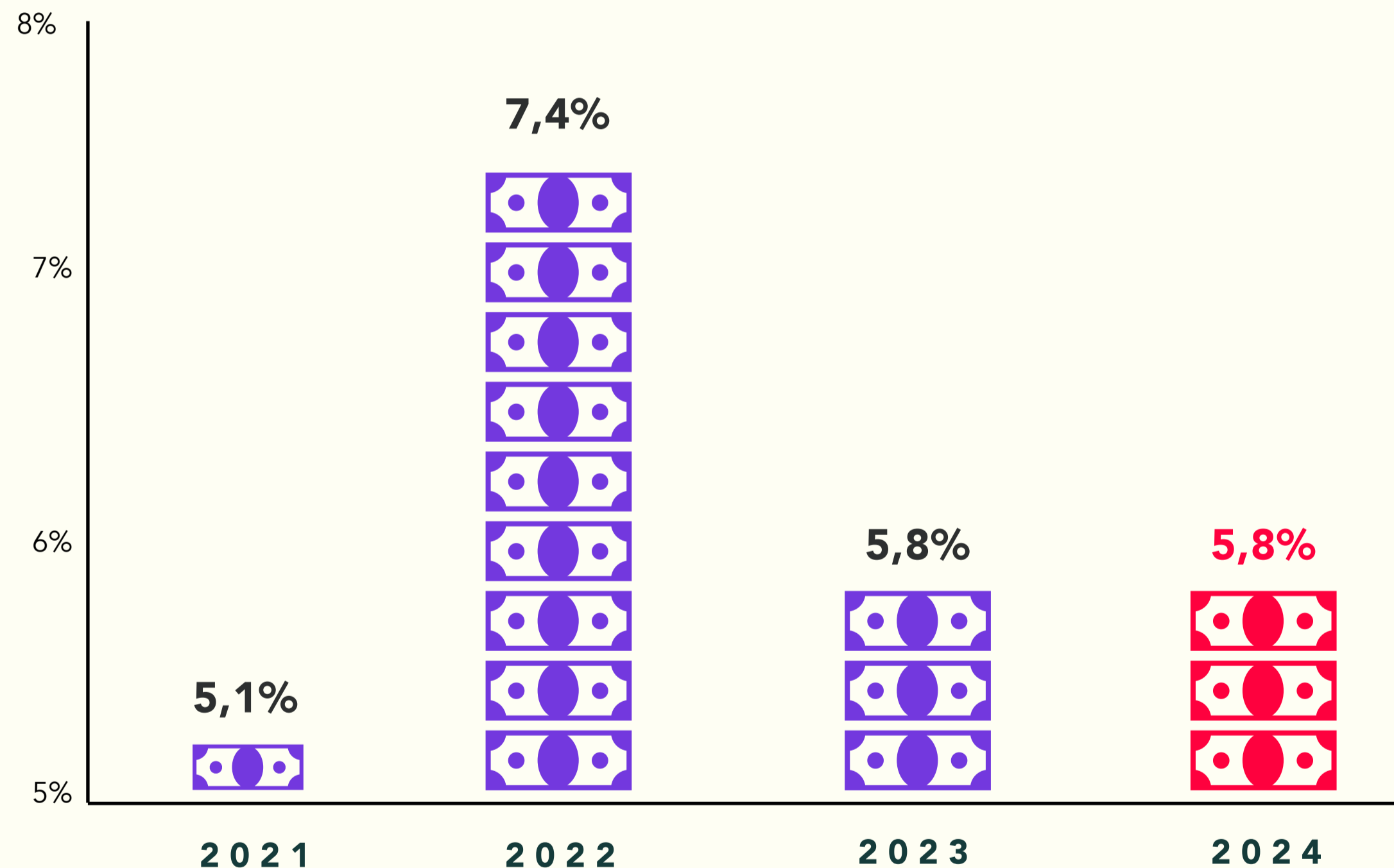
**los líderes de innovación están preparados para enfrentar los desafíos futuros desde una perspectiva global y estratégica, con un fuerte respaldo académico.**



7.6

# PRESUPUESTO DE INNOVACIÓN

**FIGURA 15>** KPI-2: Evolución de la inversión en innovación (inversión del año / Ebitda del año) (sin datos atípicos)



Fuente> MIC Business Consulting, 2024

El presupuesto de innovación juega un rol clave en asegurar que los recursos financieros estén alineados con los objetivos estratégicos de la unidad de innovación. Esta asignación permite garantizar la autonomía de la unidad y fomentar el desarrollo de las capacidades necesarias para impulsar proyectos innovadores de alto impacto. En esta sección, analizamos cómo ha evolucionado la inversión de las empresas chilenas en innovación y cómo se distribuyen estos recursos, diferenciando entre los tipos de innovación que abordan: ya sea incremental, adyacente o transformacional, cada tipo requiere una asignación estratégica para maximizar resultados.

A lo largo del periodo de 2021 a 2024, **se observa una evolución en el porcentaje de inversión en innovación con respecto al EBITDA en las empresas chilenas.** En 2021, este índice se situó en un 5,1%, registrando un aumento significativo en 2022, cuando alcanzó el 7,4%. Sin embargo, en 2023 y 2024 se estabilizó en un 5,8%. Aunque este ajuste representa una ligera disminución frente a 2022, los valores reflejan un compromiso sostenido por parte de las empresas en destinar recursos significativos a la innovación, consolidando la importancia de las iniciativas innovadoras en su estrategia empresarial.

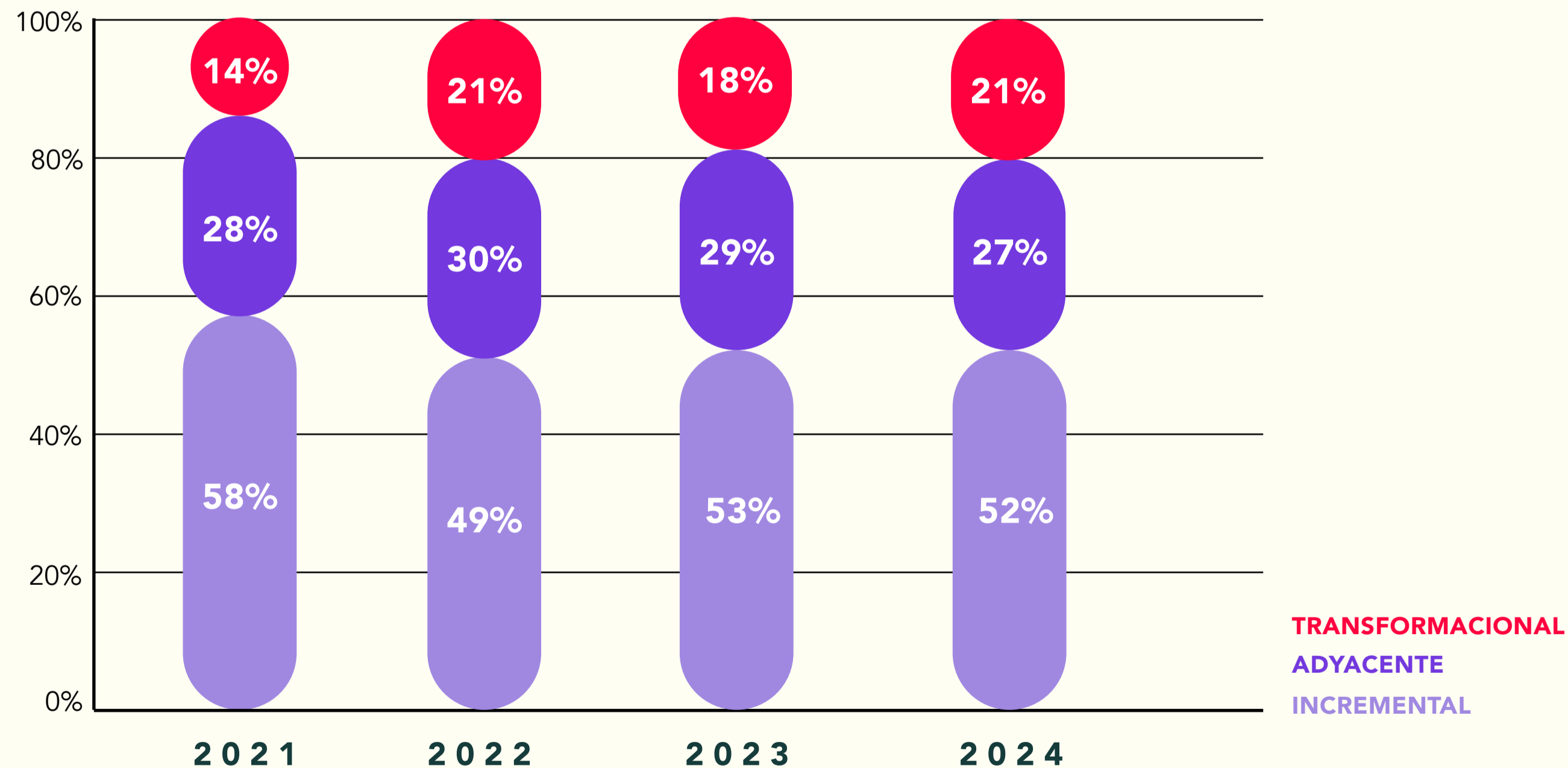


7.6

# PRESUPUESTO DE INNOVACIÓN

**FIGURA 16** > Predominio de la innovación incremental con un avance sostenido de la innovación transformacional en 2024

Durante los últimos cuatro años, se ha observado una evolución en la distribución del presupuesto destinado a distintos tipos de innovación. Aunque la innovación incremental sigue siendo la mayoritaria, el presupuesto dedicado a innovaciones transformacionales ha mostrado un crecimiento destacable, alcanzando un equilibrio más marcado en 2024.



El presupuesto de innovación juega un rol clave en asegurar que los recursos financieros estén alineados con los objetivos estratégicos de la unidad de innovación. Esta asignación permite garantizar la autonomía de la unidad y fomentar el desarrollo de las capacidades necesarias para impulsar proyectos innovadores de alto impacto. En esta sección, analizamos cómo ha evolucionado la inversión de las empresas chilenas en innovación y cómo se distribuyen estos recursos, diferenciando entre los tipos de innovación que abordan: ya sea incremental, adyacente o transformacional, cada tipo requiere una asignación estratégica para maximizar resultados.

A lo largo del periodo de 2021 a 2024, **se observa una evolución en el porcentaje de inversión en innovación con respecto al EBITDA en las empresas chilenas.** En 2021, este índice se situó en un 5,1%, registrando un aumento significativo en 2022, cuando alcanzó el 7,4%. Sin embargo, en 2023 y 2024 se estabilizó en un 5,8%. Aunque este ajuste representa una ligera disminución frente a 2022, los valores reflejan un compromiso sostenido por parte de las empresas en destinar recursos significativos a la innovación, consolidando la importancia de las iniciativas innovadoras en su estrategia empresarial.

Fuente> MIC Business Consulting, 2024



7.6

# PRESUPUESTO DE INNOVACIÓN

Entre 2021 y 2024, **las empresas chilenas han mantenido su enfoque en la innovación incremental, con un 52% del presupuesto asignado a este tipo de mejoras en 2024.** Sin embargo, destaca el **aumento en la inversión en innovación transformacional**, que creció del 14% en 2021 al 21% en 2024. Este crecimiento indica una mayor apertura a explorar oportunidades más arriesgadas y disruptivas, con el potencial de generar cambios significativos en los sectores donde operan.

La innovación incremental sigue ofreciendo retornos predecibles y menor riesgo, pero **la apuesta por proyectos transformacionales refleja un enfoque más valiente, orientado a redefinir mercados y operaciones.** Aunque las empresas continúan priorizando la eficiencia y la optimización de sus capacidades existentes, cada vez más están dispuestas a asumir riesgos para alcanzar avances disruptivos que prometen un crecimiento transformador a largo plazo.



7.7

# USO DE ACTIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA INNOVACIÓN

## ALIANZAS E INNOVACIÓN ABIERTA

Desde 2021, Chile ha entrado en lo que se denomina la Cuarta Ola de Innovación, caracterizada por un fuerte enfoque en los nuevos negocios adyacentes. Este escenario ha impulsado a las empresas a explorar nuevas formas de crear valor, **abriendo sus fronteras a ideas externas** y buscando nuevas formas de colaboración con startups, proveedores, universidades, y otros actores del ecosistema. Es en este contexto donde la Innovación Abierta emerge como un modelo clave.

La Innovación Abierta, popularizada por Chesbrough en 2003, plantea que **las empresas no pueden depender exclusivamente de sus recursos internos para innovar**. Por el contrario, deben aprovechar el conocimiento externo y combinarlo con sus capacidades internas para generar nuevas oportunidades de mercado, acelerar el desarrollo tecnológico, y reducir riesgos. Este enfoque permite compartir los costos y beneficios de la innovación, creando una sinergia con el entorno que maximiza las probabilidades de éxito.

**“deben aprovechar el conocimiento externo y combinarlo con sus capacidades internas para generar nuevas oportunidades de mercado, acelerar el desarrollo tecnológico, y reducir riesgos”**



FIGURA 17 > Elementos clave para estructurar alianzas



Fuente > MIC Business Consulting, 2024

7.7

# USO DE ACTIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA INNOVACIÓN

Los **actores** más comunes con los que forman alianzas las empresas y los **objetivos** más comunes que se buscan generar con dichas alianzas. →



\*El diagrama ejemplifica algunas alianzas, no se refiere a estrictas o únicas alianzas entre actores y objetivos.

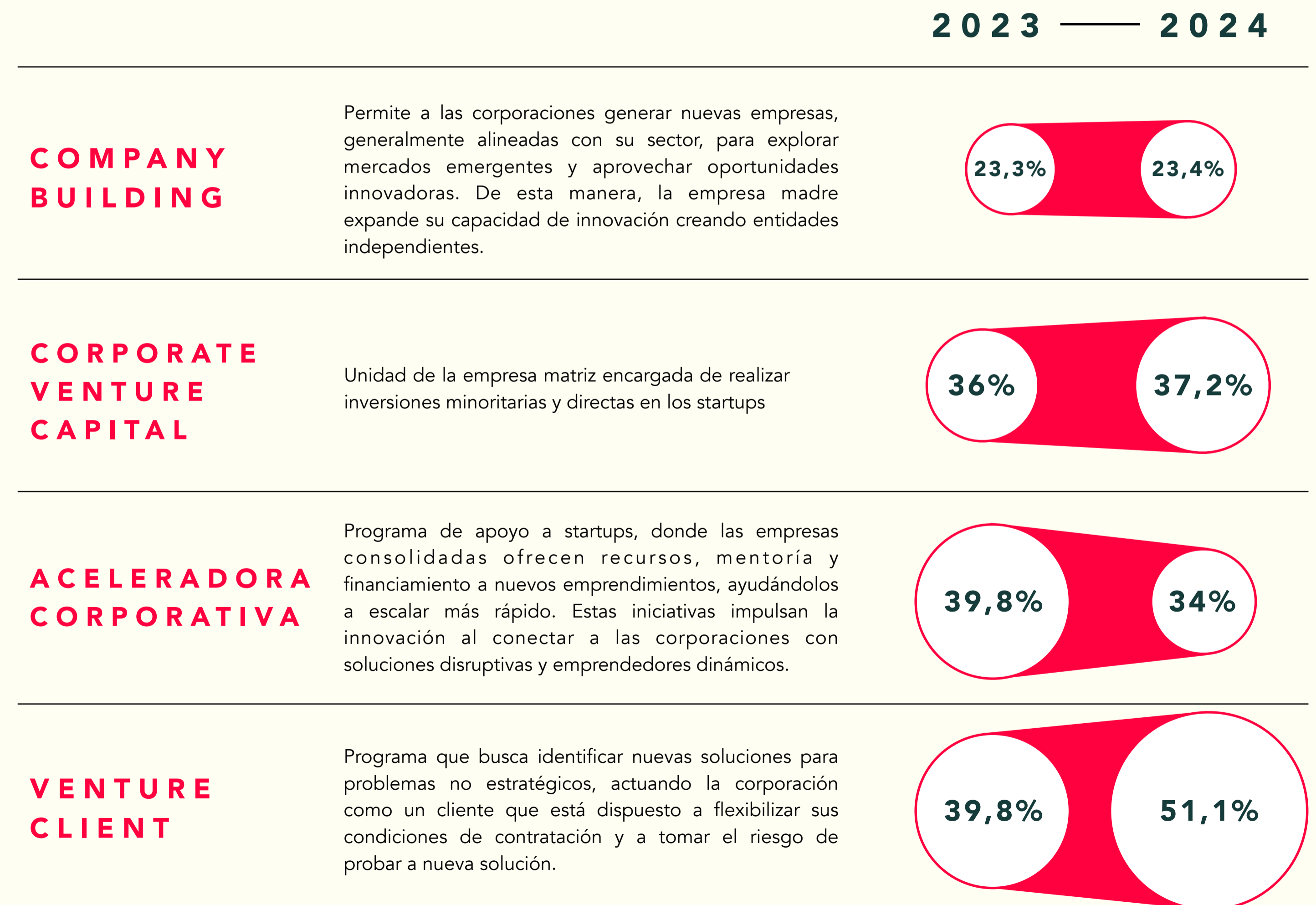


7.7

# HERRAMIENTAS DE CORPORATE VENTURING

En el marco de la Innovación Abierta, las empresas han adoptado diversas herramientas de Corporate Venturing para integrar y escalar ideas externas, acelerando así la innovación. **Estas herramientas facilitan la incorporación de startups, tecnologías emergentes y soluciones disruptivas.** Entre las más utilizadas destacan el Company Building, el Corporate Venture Capital (CVC), las Aceleradoras Corporativas y el modelo Venture Client. Estas estrategias no solo fomentan la colaboración con el ecosistema, sino que también mitigan riesgos financieros y fortalecen la competitividad. A continuación, se describen las principales herramientas, junto con ejemplos de empresas chilenas que han liderado su implementación.

FIGURA 18 > Elementos clave para estructurar alianzas



Fuente > MIC Business Consulting, 2024





## CASO DE ESTUDIO

## COMPANY BUILDING



BICE Ventures es el vehículo de innovación corporativa de BICE que engloba tanto un exitoso programa de Corporate Venture Capital como un sobresaliente Company Builder y se ha posicionado como una de las plataformas financieras más innovadores de Chile. Con un firme compromiso hacia la transformación de la industria, BICE Ventures impulsa la creación e inversión en nuevas soluciones digitales disruptivas, especialmente en áreas como Fintech, Insurtech, Wellness y AI.

El Company Builder de BICE destaca por su capacidad de desarrollar negocios desde cero, abarcando todo el proceso desde la generación de ideas hasta su ejecución dentro del grupo. Este enfoque creativo y ágil, alineado con la mentalidad startup, le permite enfrentar entornos desafiantes mediante la experimentación constante, adaptándose rápidamente a las demandas del mercado.

El Company Builder del holding financiero se ha convertido en un motor clave para generar nuevas fuentes de ingresos, enfocándose en crear soluciones innovadoras alineadas con las principales líneas de negocio del grupo.



## CASO DE ESTUDIO

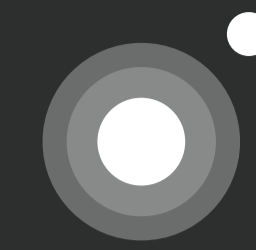
## COMPANY BUILDING

Su estrategia se basa en identificar tendencias emergentes, escuchar activamente a los clientes y establecer relaciones con el ecosistema startup, lo que le permite desarrollar productos tecnológicos que mejoran la experiencia del usuario y abren nuevas oportunidades de crecimiento.

Entre los casos más destacados del Company Builder de BICE se encuentran BICE ID, la solución lanzada recientemente que utiliza tecnología NFC y AI para mitigar la problemática del fraude por suplantación de identidad, y BICE Connect, una plataforma de Banking-as-a-Service que transforma cómo las empresas acceden a servicios financieros a través de APIs. También sobresalen iniciativas como Beliv by Bice y Bice LifePlan, que refuerzan el compromiso de BICE con la disrupción digital y el bienestar de sus clientes, promoviendo soluciones tecnológicas avanzadas para mejorar la calidad de vida y protección financiera.

Este enfoque innovador del Company Builder de BICE no solo está transformando el panorama financiero, sino que también establece un modelo ejemplar para otras instituciones que buscan liderar la innovación en el sector.

Fuente: <https://www.biceventures.cl/>



BICE VENTURES



## CASO DE ESTUDIO

## CVC

Copec Wind Ventures se ha consolidado como un actor clave en la aceleración del crecimiento de startups globales, brindándoles acceso privilegiado al mercado latinoamericano mediante el apalancamiento de las capacidades y la red de Copec y sus filiales, como Terpel y Arcoprime. Su enfoque se centra en identificar las mejores startups a nivel mundial, con el objetivo acceder a nuevos modelos de negocio, tecnologías emergentes y servicios innovadores que generen valor para Chile en el largo plazo, impulsando la transición energética del país.

Este enfoque de inversión estratégica busca no solo integrar startups en las áreas de nuevas energías, movilidad y conveniencia, sino también fortalecer el posicionamiento de Copec como un líder en innovación en un contexto de transformación global. Además de las inversiones programáticas, principalmente en startups en etapas avanzadas (Series A, B, C y C+), con tickets medios superiores a los 5,5 millones de dólares, Copec Wind Ventures fomenta la creación de sinergias clave para catalizar la transformación de la empresa en los pilares estratégicos en los que opera.

COPEC WIND  
VENTURES

CASO DE ESTUDIO

# CVC

El valor agregado de Copec Wind Ventures no se limita a la inyección de capital, sino que se extiende a ofrecer un acompañamiento continuo que incluye asesoramiento empresarial, desarrollo conjunto de productos y servicios, y oportunidades de comercialización y escalamiento a través de su plataforma Copec Wind Garage. Este ecosistema permite a las startups realizar pilotos en las instalaciones de Copec y de sus clientes estratégicos, acelerando su validación comercial y expansión en el competitivo mercado latinoamericano.

En el panorama global, Copec Wind Ventures ha alcanzado logros notables, como contar en su portfolio con 4 startups que han alcanzado el status de unicornio y tres salidas exitosas a través de adquisiciones o salidas a bolsa (IPOs). Estos resultados reafirman su compromiso con el impulso de la innovación y su contribución al fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento en América Latina, mientras sigue explorando oportunidades y tendencias globales en energía, movilidad y conveniencia.



STARUTPS INVERTIDAS QUE SE VOLVIERON UNICORNIO



## CASO DE ESTUDIO

# ACELERADORA CORPORATIVA



La Banca Nace Bci tiene una trayectoria de 18 años apoyando a emprendimientos, entregando acceso al sistema bancario y herramientas para impulsar su negocio. El año 2022 lanzaron la primera plataforma especializada en Scaleups, que busca ser un aliado estratégico para startup de alto potencial, en etapa crecimiento y aceleración, con un modelo atencional diferenciado, oferta integral en productos/servicios, y conexión con ecosistema emprendimiento

Scale Bci - Investment Readiness es un programa aceleración desarrollado junto a ChileGlobal Ventures y Endeavor que busca impulsar y apoyar el escalamiento de emprendimientos de alto potencial, con foco en levantamiento capital e internacionalización. En 2024, celebran la quinta edición, con un éxito probado que en su última versión reunió a más de 400 participantes y benefició a más de 20 startups, reafirmando su compromiso con la innovación y el crecimiento empresarial.

El programa tiene una estructura de tres etapas—convocatoria, proceso de selección y aceleración. Los mejores proyectos acceden a una fase de aceleración intensiva, que incluye mentorías y talleres liderados por ChileGlobal Ventures, y culmina con una gira de prospección en Miami para explorar oportunidades de negocio en uno de los ecosistemas emprendedores más dinámicos del mundo.



## CASO DE ESTUDIO

**ACELERADORA CORPORATIVA**

Durante los cinco meses de aceleración, los emprendimientos seleccionados reciben un Needs Assessment inicial para identificar sus principales desafíos, reuniones periódicas con mentores, masterclass y espacios de networking. Estos esfuerzos se centran en áreas clave como estrategia, internacionalización, acceso a financiamiento y gestión del talento, para garantizar un escalamiento efectivo.

El Demo Day es la etapa donde los 6 finalistas del programa presentaron sus proyectos ante un comité de evaluación compuesto por ejecutivos de BCI y principales partners del ecosistema, definiendo a los 2 ganadores del programa: AinWater y MedETechNi.

En noviembre, los ganadores viajarán junto a Bci, Endeavor y AmCham Chile (Cámara Chilena Norteamericana de Comercio) a Estados Unidos, donde tendrán reuniones comerciales y de financiamiento con fondos de venture capital. Con esta plataforma, BCI Scaleup impulsa el crecimiento de empresas innovadoras y refuerza su posición como líder en la transformación del ecosistema empresarial.



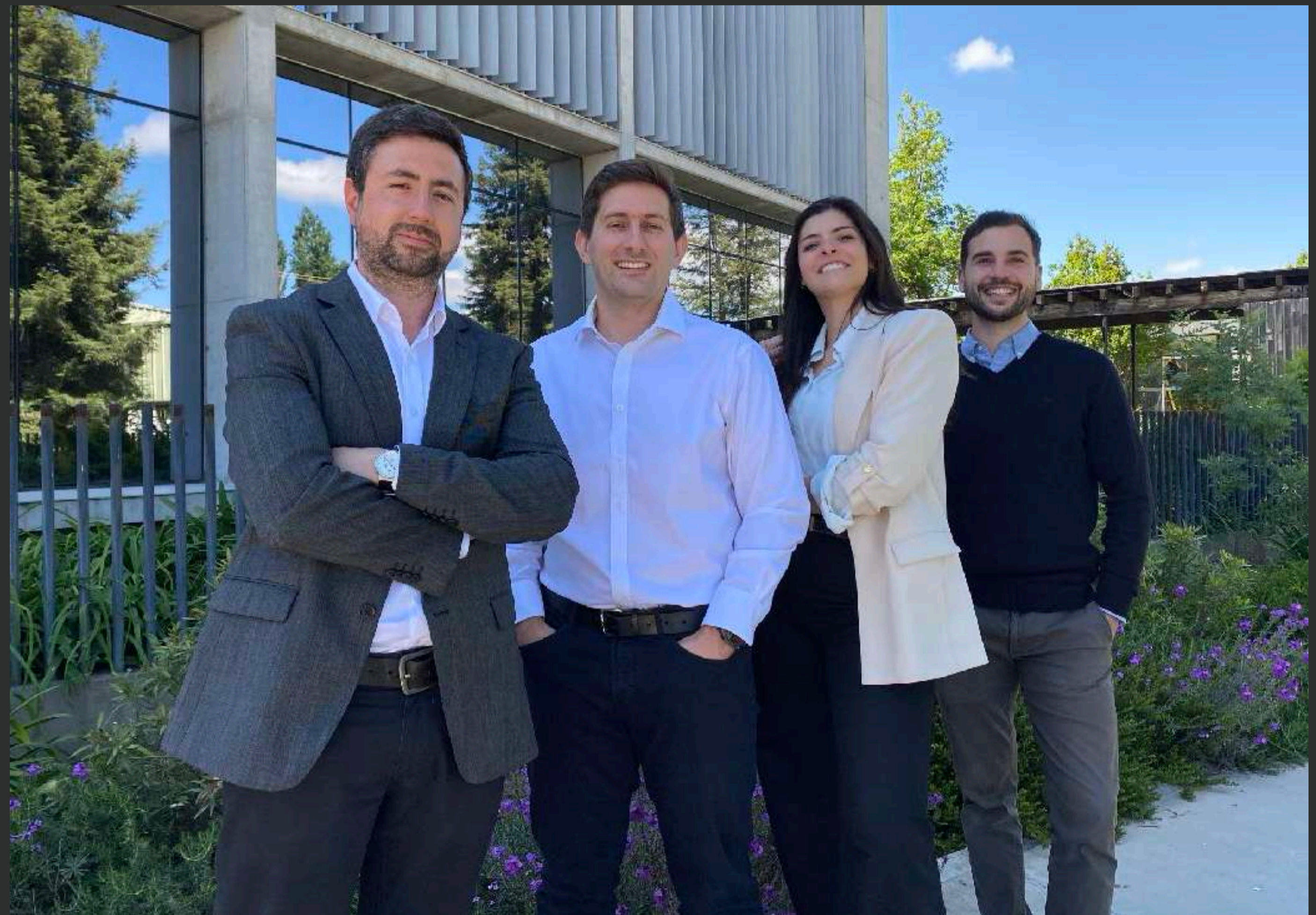
## CASO DE ESTUDIO

## VENTURE CLIENT



Agrosuper Ventures, creado en 2017, tiene como misión principal identificar, validar e integrar soluciones innovadoras que puedan generar avances significativos en el negocio de Agrosuper, tanto a corto, mediano como largo plazo. El modelo de Venture Client ha sido el predominante en su estrategia, con una tasa de éxito superior al 95%. Este enfoque ha demostrado ser especialmente adecuado dada la diversidad y amplitud de la cadena de valor de la compañía, permitiendo una colaboración eficaz entre las unidades operativas de Agrosuper y las startups.

Los objetivos de Agrosuper Ventures incluyen no solo la incorporación de tecnologías innovadoras, sino también la generación de valor compartido tanto para la empresa como para el ecosistema en el que opera. Además, busca asegurar una transversalidad en toda la operación, trabajando estrechamente con startups maduras que tienen experiencia con grandes corporativos. La sostenibilidad del negocio es otro de sus pilares, explorando continuamente ventajas competitivas que mantengan a Agrosuper a la vanguardia.



CASO DE ESTUDIO

# VENTURE CLIENT

El desempeño de Agrosuper Ventures ha alcanzado niveles comparables con los benchmarks internacionales, consolidándose como un referente chileno en la industria. La unidad se destaca por su alta capacidad para realizar numerosos pilotos y lograr una elevada tasa de adopción, reflejando una eficiencia operativa sobresaliente. Este rendimiento pone en evidencia un proceso bien estructurado y una gestión óptima de recursos, lo que ha permitido transformar muchas oportunidades en soluciones concretas y aplicadas.

En términos de logros, en 2023 se analizaron 110 oportunidades, de las cuales 45 se tradujeron en pilotos, consolidando la capacidad de Agrosuper Ventures para integrar nuevas tecnologías en áreas clave como el medioambiente, la disrupción digital, la eficiencia industrial y el foodtech. Estos esfuerzos han resultado en la incorporación de 20 startups como proveedores formales de la empresa, lo que refleja el alto grado de alineamiento con la operación y el negocio.

Este enfoque ha permitido a Agrosuper Ventures no solo conectar con muchas startups, sino también catalizar la transformación de la compañía, preparándola para enfrentar los desafíos futuros con soluciones innovadoras y sostenibles.



110

OPORTUNIDADES

45

PILOTOS

20

STARTUPS COMO  
PROVEEDORES





7.8

# PROCESO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

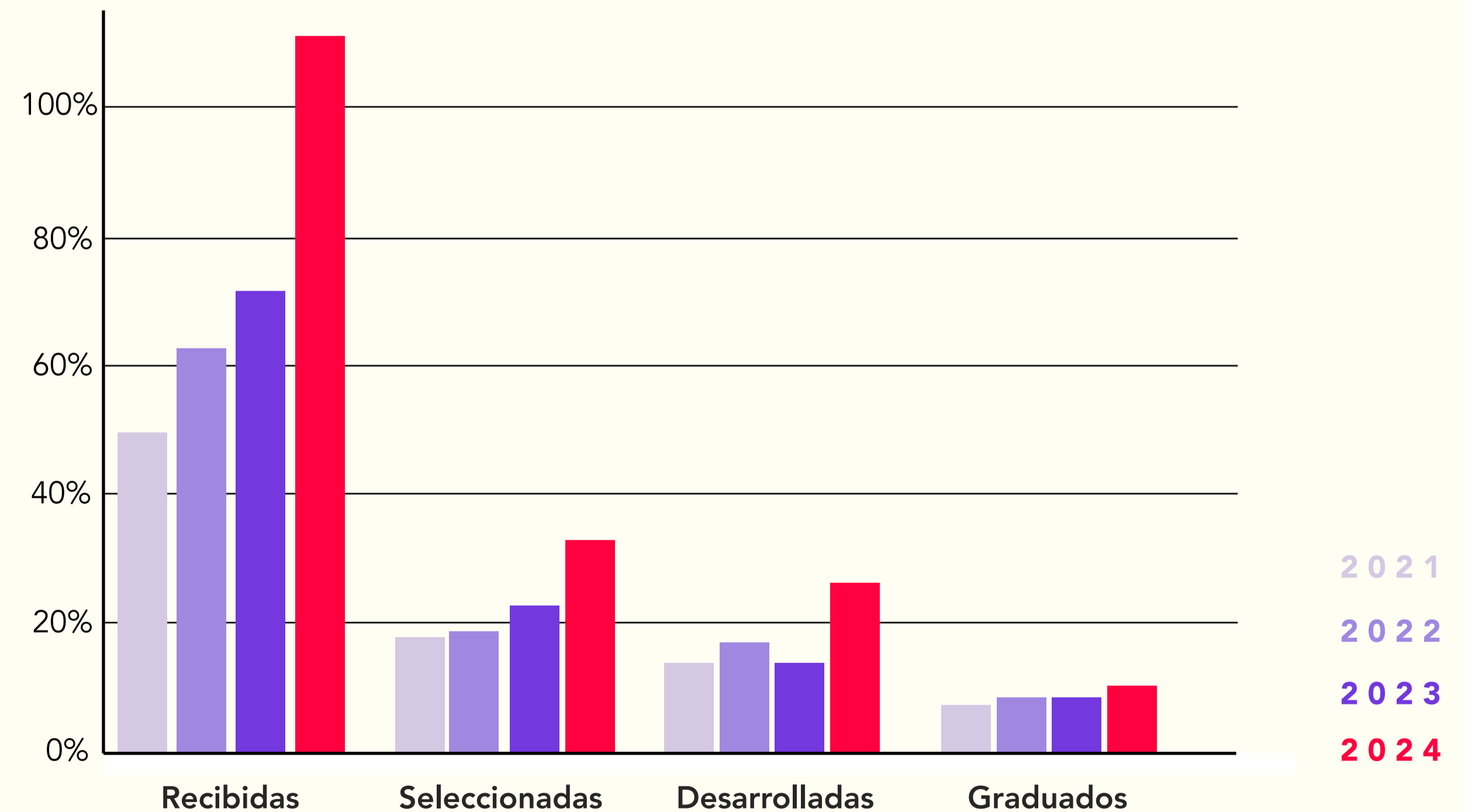
El proceso de innovación, clave para convertir ideas en soluciones prácticas, ha mostrado una evolución interesante entre 2021 y 2024. El número de ideas recibidas creció significativamente, pasando de 49 en 2021 a 111 en 2024, lo que refleja un aumento en la participación en la generación de propuestas. Este incremento podría reflejar una mayor madurez del ecosistema de innovación en Chile. Este incremento también ha impulsado un crecimiento sostenido en las ideas seleccionadas, que pasaron de 18 en 2021 a 33 en 2024, manteniendo una rigurosa selectividad en el proceso.

En cuanto al desarrollo de proyectos, las cifras muestran un aumento considerable en 2024, con 26 proyectos desarrollados, frente a cifras más modestas en años anteriores (13 en 2021, 14 en 2023). Este salto sugiere un mayor compromiso en la ejecución de ideas seleccionadas, posiblemente impulsado por una mayor capacidad de gestión y recursos disponibles para llevar las propuestas desde la fase de concepto hasta el desarrollo tangible.

**FIGURA 19 >** Evolución del ecosistema de innovación: más ideas y proyectos en 2024

## SELECTIVIDAD: PROCESOS DE INNOVACIÓN

Entre 2021 y 2024, el número de ideas recibidas, seleccionadas y desarrolladas ha aumentado significativamente, lo que refleja una mayor madurez del ecosistema de innovación en Chile. Por otra parte, ha habido un leve aumento en los proyectos graduados, lo que indica una gran selectividad en el proceso de innovación.



Fuente > MIC Business Consulting, 2024



7.8

# PROCESO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Finalmente, los proyectos graduados, que representan aquellos que han completado todo el proceso de innovación, también experimentaron una leve alza, pasando de 7 en 2021 a 9 en 2024. Esto apunta a una consolidación y madurez en la ejecución de los proyectos, señal de una gestión cada vez más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de las empresas, priorizando aquellos proyectos que entregan valor y generan un impacto real en la organización.



7.9

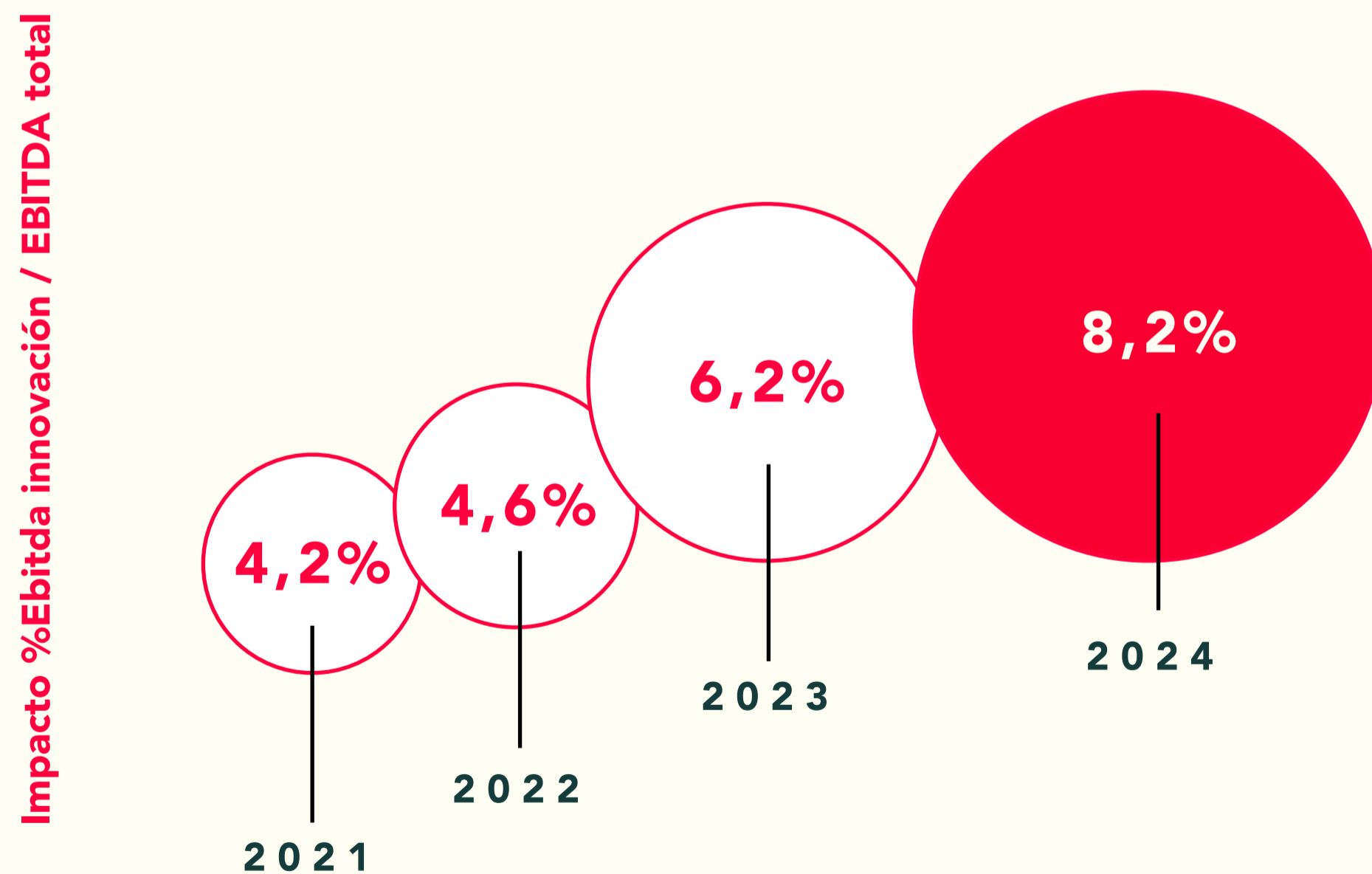
# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN SOBRE EL EBITDA DE LA EMPRESA

**FIGURA 20** > Evolución del impacto de la innovación sobre el Ebitda (Ebitda del año que proviene de proyectos de innovación iniciados en los últimos tres años / Ebitda del año)

En los últimos cuatro años, se observa un crecimiento sostenido en el impacto de la innovación sobre el Ebitda, alcanzando un 8,2% en 2024, significativamente superior al 4,2% registrado en 2021. Este incremento refleja una mejora continua en la capacidad de los proyectos de innovación para generar valor tangible en los resultados financieros de la empresa.

En los últimos cuatro años, se ha evidenciado un **crecimiento notable en la proporción del EBITDA atribuible a las iniciativas de innovación en las empresas chilenas**. En 2021, estas iniciativas representaban el 4,2% del EBITDA anual, una cifra que, si bien modesta, marcaba el inicio de una tendencia ascendente. En 2022, dicho impacto aumentó ligeramente hasta el 4,6%, lo que subrayaba la consolidación de la innovación como un componente relevante del desempeño financiero. Sin embargo, fue en 2023 cuando se produjo un salto más significativo, alcanzando el 6,2%, lo que demuestra un fortalecimiento en la capacidad de las empresas para traducir sus inversiones en innovación en retornos tangibles.

El año 2024 no solo continuó esta tendencia, sino que mostró una aceleración notable, llegando al 8,2%, lo que refleja una **madurez creciente en la gestión de la innovación y su integración en el núcleo estratégico de las empresas**. Este crecimiento sostenido destaca cómo las iniciativas innovadoras están cada vez más alineadas con la generación de valor, impulsando no solo la competitividad, sino también el rendimiento financiero de manera más eficiente y robusta. Este patrón refuerza el hecho de que las compañías están logrando maximizar el retorno de sus inversiones en innovación, creando una ventaja competitiva duradera en un entorno económico cada vez más exigente.



Fuente > MIC Business Consulting, 2024



7.9

# IMPACTO DE LA INNOVACIÓN SOBRE EL EBITDA DE LA EMPRESA

**FIGURA 21** > Impacto anual de la innovación por tipo de innovación

|                                                                                                          |                    |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| EBITDA de Innovación de iniciativas <b>incrementales</b> de últimos tres años / EBITDA Año Análisis      | <b>3,3%</b>        | <b>5,2%</b>        |
| EBITDA de Innovación de iniciativas <b>adyacentes</b> de últimos tres años / EBITDA Año Análisis         | <b>1,2%</b>        | <b>1,3%</b>        |
| EBITDA de Innovación de iniciativas <b>transformacionales</b> de últimos tres años / EBITDA Año Análisis | <b>0,2%</b>        | <b>0,3%</b>        |
|                                                                                                          | <b>MEDIA</b>       | <b>MEDIA</b>       |
|                                                                                                          | <b>2023</b>        | <b>2024</b>        |
|                                                                                                          | Sin datos atípicos | Sin datos atípicos |



En 2024, el impacto de las estrategias de innovación en el EBITDA de las compañías chilenas experimentó un crecimiento notable, especialmente en las innovaciones incrementales, que ascendieron de un 3,3% en 2023 a un 5,2%. Este aumento refuerza la capacidad de estas innovaciones para generar valor tangible en el corto plazo, consolidando su rol como un motor clave del rendimiento financiero empresarial.

Por otro lado, las innovaciones adyacentes mantuvieron una participación estable, pasando de un 1,2% en 2023 a un 1,3% en 2024. Aunque su contribución sigue siendo menor en comparación con las incrementales, su impacto ha mostrado una leve mejora, lo que sugiere que **las empresas están comenzando a explorar más estos espacios intermedios de innovación.**

Las innovaciones transformacionales, aunque siguen siendo el componente más pequeño del impacto en EBITDA, registraron un leve incremento, del 0,02% en 2023 al 0,03% en 2024. **Si bien su efecto inmediato es limitado, su importancia estratégica reside en el potencial a largo plazo que pueden tener para redefinir sectores enteros y abrir nuevas oportunidades de negocio.**

Fuente > MIC Business Consulting, 2024



# CONCLUSIONES

El año 2024 marca un hito importante para la Consultora MIC Business Consulting, celebrando **15 años de análisis del ecosistema de innovación en Chile**. A lo largo de este período, hemos sido testigos de la evolución y consolidación de la innovación como un pilar estratégico para las grandes empresas del país. Desde la primera ola centrada en la cultura interna hasta la actual cuarta ola de innovación abierta y Corporate Venturing, las empresas chilenas han recorrido un largo camino. Este aniversario no solo simboliza el crecimiento del ecosistema, sino también la madurez alcanzada, donde un 76% de las organizaciones ya emplea herramientas avanzadas como Venture Client y CVC para impulsar su transformación.

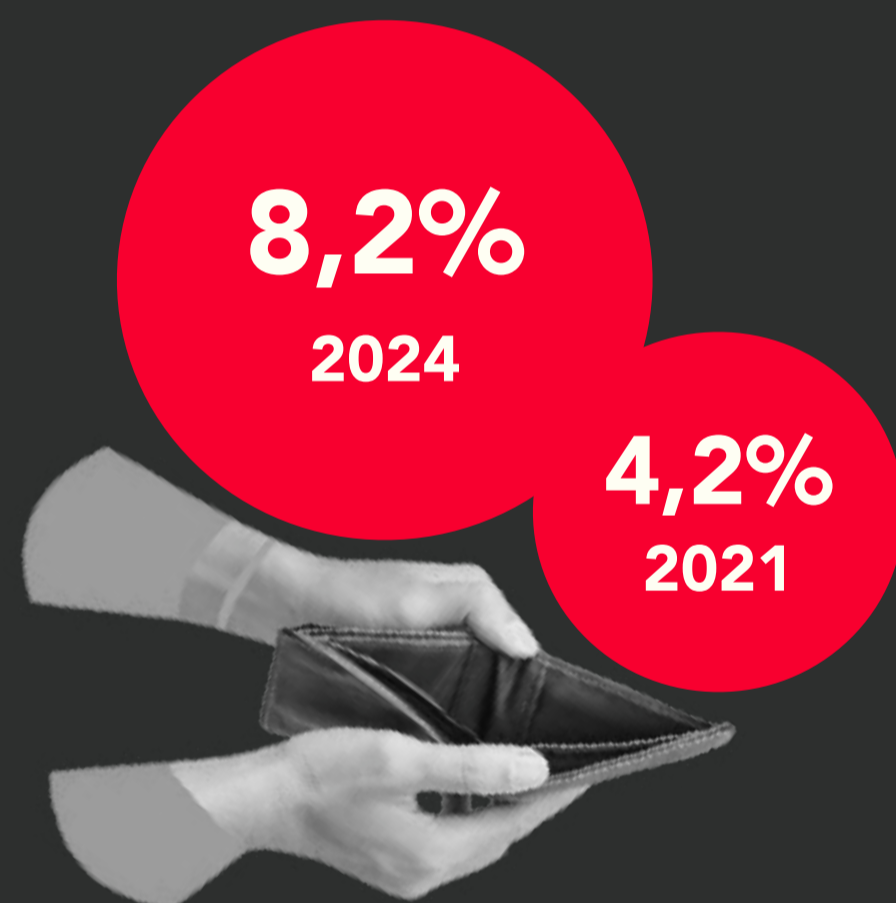
A lo largo de estos 15 años, MIC ha documentado cómo las empresas que han integrado la innovación en su estrategia han logrado mantenerse competitivas y relevantes. Para que la innovación sea exitosa, no solo debe enfocarse en la creación de valor tangible y medible, sino también en la capacidad de aprovechar alianzas estratégicas y el conocimiento externo. Las empresas que logren combinar sus esfuerzos internos con la colaboración externa estarán mejor posicionadas para avanzar. Aprovechando la experiencia adquirida, el respaldo de la alta dirección, y las sinergias con sus socios estratégicos, podrán capitalizar las oportunidades emergentes y consolidar a Chile como un referente en innovación corporativa.



# CONCLUSIONES

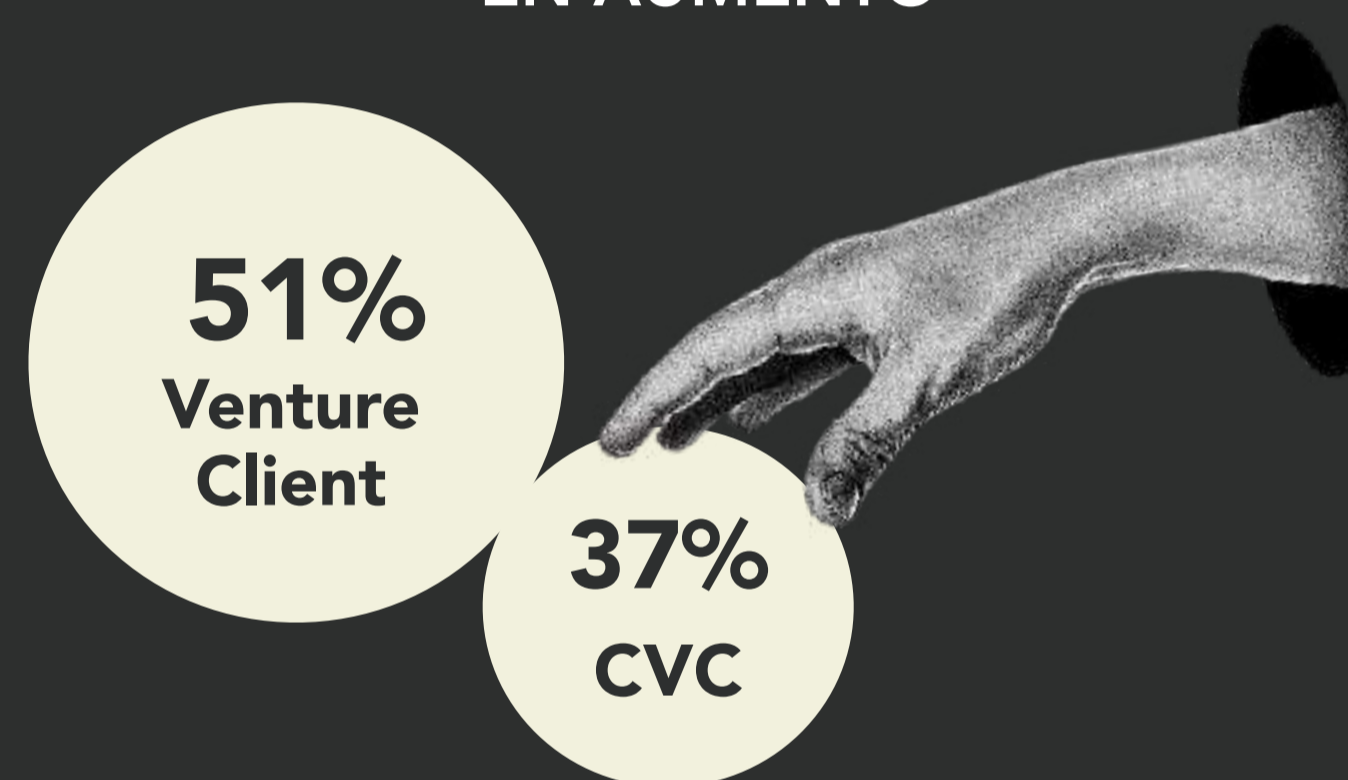
## LA INNOVACIÓN GENERA UN IMPACTO CADA VEZ MAYOR EN EL EBITDA

El impacto de la innovación en el EBITDA alcanzó un



Este crecimiento sostenido refleja cómo las empresas han logrado integrar la innovación de manera más estratégica, maximizando su retorno y consolidándola como un motor clave para el rendimiento financiero. A medida que la innovación se alinea cada vez más con la generación de valor, las empresas chilenas están demostrando una mayor capacidad para traducir sus inversiones en resultados tangibles y competitivos.

## ADOPCIÓN DE VENTURE CLIENT Y CORPORATE VENTURE CAPITAL EN AUMENTO



**Emergen como los programas de innovación más populares entre las empresas.**

Entre 2023 y 2024, la adopción de Venture Client experimentó un crecimiento notable, pasando del 39,8% al 51%, consolidándose como una herramienta clave para la colaboración con startups. Por su parte, CVC registró un aumento más leve, de 36% a 37,2%, pero sigue siendo una de las estrategias más relevantes para impulsar la innovación externa. Este panorama refleja el creciente enfoque de las organizaciones en maximizar el valor mediante alianzas estratégicas e inversiones en innovación disruptiva.

## UNIDADES DE INNOVACIÓN MÁS GRANDES, CAPACITADAS Y DIVERSAS



Las unidades de innovación han experimentado un crecimiento notable, con un promedio de 26 integrantes y una mediana de 14. Además, cada vez se realizan más capacitaciones, fortaleciendo las habilidades de los equipos para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante cambio. El porcentaje de mujeres en estas unidades ha aumentado a un 38%, aunque aún queda mucho por hacer para alcanzar la equidad de género.



**Aprovechando la experiencia adquirida, el respaldo de la alta dirección, y las sinergias con sus socios estratégicos, podrán capitalizar las oportunidades emergentes y consolidar a Chile como un referente en innovación corporativa.**



# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chesbrough, H.W, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, USA (2003)

Díaz-Molina, I., & Cortés, P. (2014). *Innovation Management Model, The MIC Model*. ESE Business School.

Mark, C. P., Curtis, B., et al. (1993). *Capability Maturity Model, Version 1.1*. *IEEE Software*, 10(4), 18-27. DOI: 10.1109/52.219617

Nagji, B., & Tuff, G. (2012). *Managing your innovation portfolio*. *Harvard Business Review*, 90(5), 66-74.

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition. DOI: 10.1787/9789264304604

World Intellectual Property Organization. (2024). *Global Innovation Index 2024*.





# NUESTRO EQUIPO

MIC BUSINESS CONSULTING



**Patricio Cortés**

Socio principal & líder área  
Corporate Venturing  
[patricio.cortes@micbc.cl](mailto:patricio.cortes@micbc.cl)

**Francisca Gómez**

Gerente de Proyectos  
[Francisca.gomez@micbc.cl](mailto:Francisca.gomez@micbc.cl)

**Clarita Cortés**

Head of Culture and  
Organizational Change  
[Clarita.cortes@micbc.cl](mailto:Clarita.cortes@micbc.cl)

**Leonardo Molina**

Head of metrics &  
Director Ranking MIC  
[Leonardo.molina@micbc.cl](mailto:Leonardo.molina@micbc.cl)

**Estefanía Ortega**

Head of Experience  
& Creativity  
[estefanía.ortega@micbc.cl](mailto:estefanía.ortega@micbc.cl)

**Raul Santis**

Analista de Innovación  
[raul.santis@micbc.cl](mailto:raul.santis@micbc.cl)

**Francisca Crisóstomo**

Analista de Innovación  
[francisca.crisostomo@micbc.cl](mailto:francisca.crisostomo@micbc.cl)



