



EL ESTADO DE LA  
**INNOVACIÓN**  
**CORPORATIVA**  
EN CHILE

2023



shaping tomorrow's companies, **now.**

[www.mic-consulting.xyz](http://www.mic-consulting.xyz)

# índice

<b>01</b>	<b>LA INNOVACIÓN CORPORATIVA EN UNA MIRADA</b>	
	12 HALLAZGOS .....	05
	12 TENDENCIAS .....	06

<b>02</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	07
-----------	---------------------------	----

<b>03</b>	<b>ANTECEDENTES</b>	
	¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN .....	10
	TIPOS DE INNOVACIÓN .....	12

<b>04</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	
	CMM MODEL .....	14
	VARIABLES DE MEDICIÓN .....	18

<b>05</b>	<b>RESULTADOS</b>	
	ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN.....	23
	METAS DE INNOVACIÓN.....	24
	COMPROMISO DE ALTA DIRECCIÓN.....	25
	GOBERNANZA.....	29
	GESTIÓN DE PERSONAS.....	30
	CULTURA DE INNOVACIÓN.....	31
	UNIDAD DE INNOVACIÓN.....	33
	PERFIL DE LOS LÍDERES DE INNOVACIÓN.....	35
	PRESUPUESTO DE INNOVACIÓN.....	36
	HERRAMIENTAS DE CORPORATE VENTURING	38
	CASOS DE ESTUDIO.....	39
	PROCESO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN...	43
	IMPACTO DE LA INNOVACIÓN.....	44

<b>06</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	
	HALLAZGOS .....	46

<b>07</b>	<b>NUESTRO EQUIPO</b> .....	48
-----------	-----------------------------	----



“ Durante **13 años**, **MIC Business Consulting** ha tenido el honor de presentar el Ranking de **Most Innovative Companies Chile**, a la vez que hemos **asesorado a las principales empresas del país**, abarcando diversas industrias. ”

Nuestra experiencia nos ha permitido desarrollar un profundo entendimiento de lo que significa ser **verdaderamente innovador en el contexto chileno**, a la vez que observar y documentar la trayectoria de la instalación de las mejores prácticas.

Este año, nuestro análisis muestra una correlación clara entre la inversión en innovación y su contribución al EBITDA de las empresas. Las compañías que destinaron una porción significativa de su presupuesto a la innovación vieron un incremento entre **0,3 y 0,9 dólares de impacto en el EBITDA por cada dólar invertido en innovación**. Estos resultados subrayan la importancia de considerar la **innovación** como una **inversión estratégica**.

En el ámbito local, se ha generado cierta preocupación acerca de si Chile está haciendo lo suficiente en el campo de la innovación. Sin embargo, nuestro informe pinta un panorama más matizado. En nuestra clasificación, contamos con al menos **10 empresas que están marcando**

**la pauta en buenas prácticas**, a la par o mejor que las mejores del mundo, evidenciando que no necesitamos mirar más allá de nuestras fronteras para encontrar **ejemplos excelentes de innovación**.

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 tiene un brillante futuro en el campo de la innovación**, y este informe es una herramienta que contribuye a iluminar el camino. La información y las ideas aquí recogidas tienen el potencial de catalizar un cambio significativo en cómo abordamos la innovación como nación.



**Patricio Cortés**

**CEO MIC Business Consulting**

# 01

## la innovación corporativa en una mirada

## La innovación corporativa en una mirada

01

+50% de las corporaciones tiene la **Ambidestralidad** como parte de la estrategia.

02

Focos de innovación se están expandiendo para incluir la **innovación adyacente**.

03

El **CEO** participa, en promedio, en **14** actividades de innovación al **año**.

04

El **78%** de la gobernanza de innovación se reúne al menos **una vez al mes**.

05

Impacto de la innovación es de **6,1%** sobre el **Ebitda**, un 50% mayor que hace 2 años, con un rendimiento de entre **3 - 9 dólares** por cada **10 dólares invertidos**.

06

La **innovación** es el mensaje principal en el **49%** de las comunicaciones masivas del CEO.

07

Crece el interés en las **pasantías de innovación**. (52% de las empresas las tiene).

08

Unidad de Innovación: **14 personas** en promedio con **32% de mujeres**.

09

**Gerente de innovación:** 42 años, 4 en el cargo, 23% mujeres, mayoría con postgrados.

10

Uso en alza de **Venture Client** (40%) y **CVC** (36%) en **Corporate Venturing**.

11

Solo **13% de ideas** innovadoras llegan a ser **pilotos**, mejorando con la madurez del proceso.

12

Impacto buscado de la innovación es de un **14% del Ebitda para 2027**.

los

12

**hallazgos**  
que explican la innovación corporativa en 2023.



La innovación corporativa en una mirada

las  
**12**  
tendencias  
que moldearán el Chile del futuro.

A los CEOs que participaron en el Ranking Most Innovative Companies Chile 2023, se les pidió identificar tres tendencias principales en sus respectivas industrias. A continuación, presentamos un resumen de las 12 tendencias más destacadas:

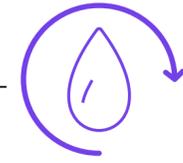
01

Fraude digital y suplantación de identidad



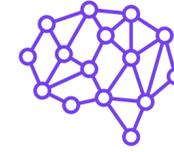
03

Empresas ya no usarán agua fresca.



02

La IA cambia la experiencia de clientes



04

Las grandes empresas sólo podrán crecer fuera de Chile.



05

La salud cada vez más telemática



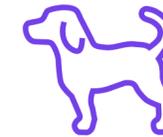
07

Alimentación local y saludable



06

Nuevas tipologías de familias



09

Calidad del servicio como único factor diferenciador



08

Cosméticos más simples y naturales



11

Reconversión de puestos y responsabilidades



12

Ya no se carga combustible en las estaciones de servicio



10

Startups como canalizadoras de nuevas tecnologías

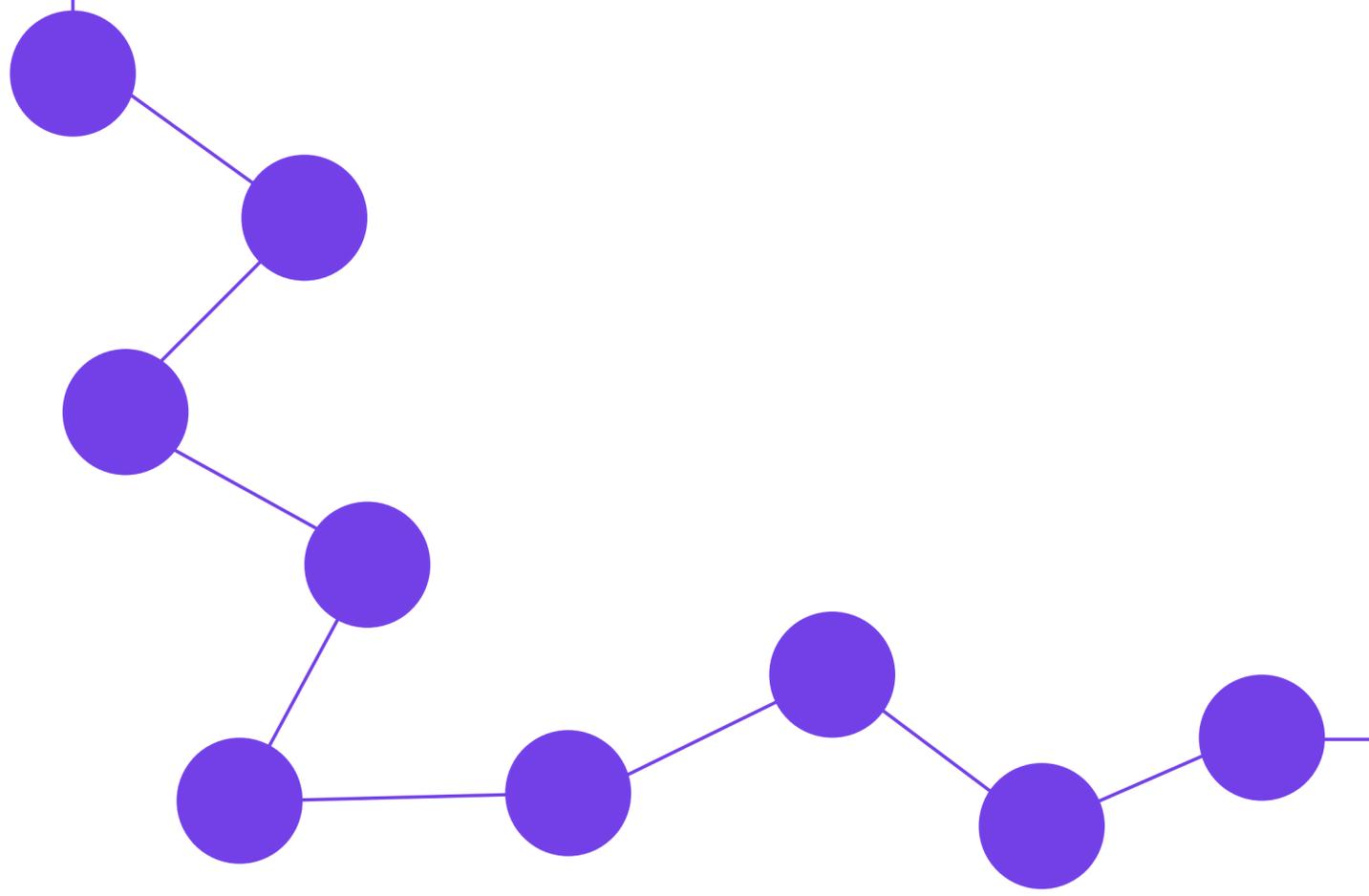


# introducción

La innovación se ha posicionado como el pilar fundamental en la transformación de las economías contemporáneas. A pesar de la rica historia de Chile como líder en innovación, recientes tendencias indican un estancamiento, sugiriendo que el país podría estar perdiendo su posición de vanguardia en la región (WIPO, 2023). Es crucial reconocer que los años 2021 y 2022, cubiertos en este estudio, estuvieron significativamente marcados por los retos impuestos por la pandemia de COVID-19, lo que ha tenido un impacto profundo en las dinámicas de innovación a nivel global y en Chile.

MIC Business Consulting, con su trayectoria y compromiso de más de una década, ha emergido como un referente clave en el análisis y seguimiento de la gestión de la innovación corporativa en territorio chileno. Desde 2010, nuestro ranking de las compañías más innovadoras del país ha sido un termómetro esencial para medir el pulso y las tendencias de innovación a nivel corporativo. En la **edición de este año**, hemos alcanzado un récord de participación con

**300** de **53**  
empresas seleccionadas industrias



Nuestra **metodología** se basa en una **evaluación multidimensional que considera nueve componentes clave**, desde la definición estratégica de la innovación y el compromiso de la alta dirección, hasta el impacto real y cuantificable de la innovación en el valor empresarial. Este enfoque integral no solo nos permite identificar a las empresas que están liderando el campo

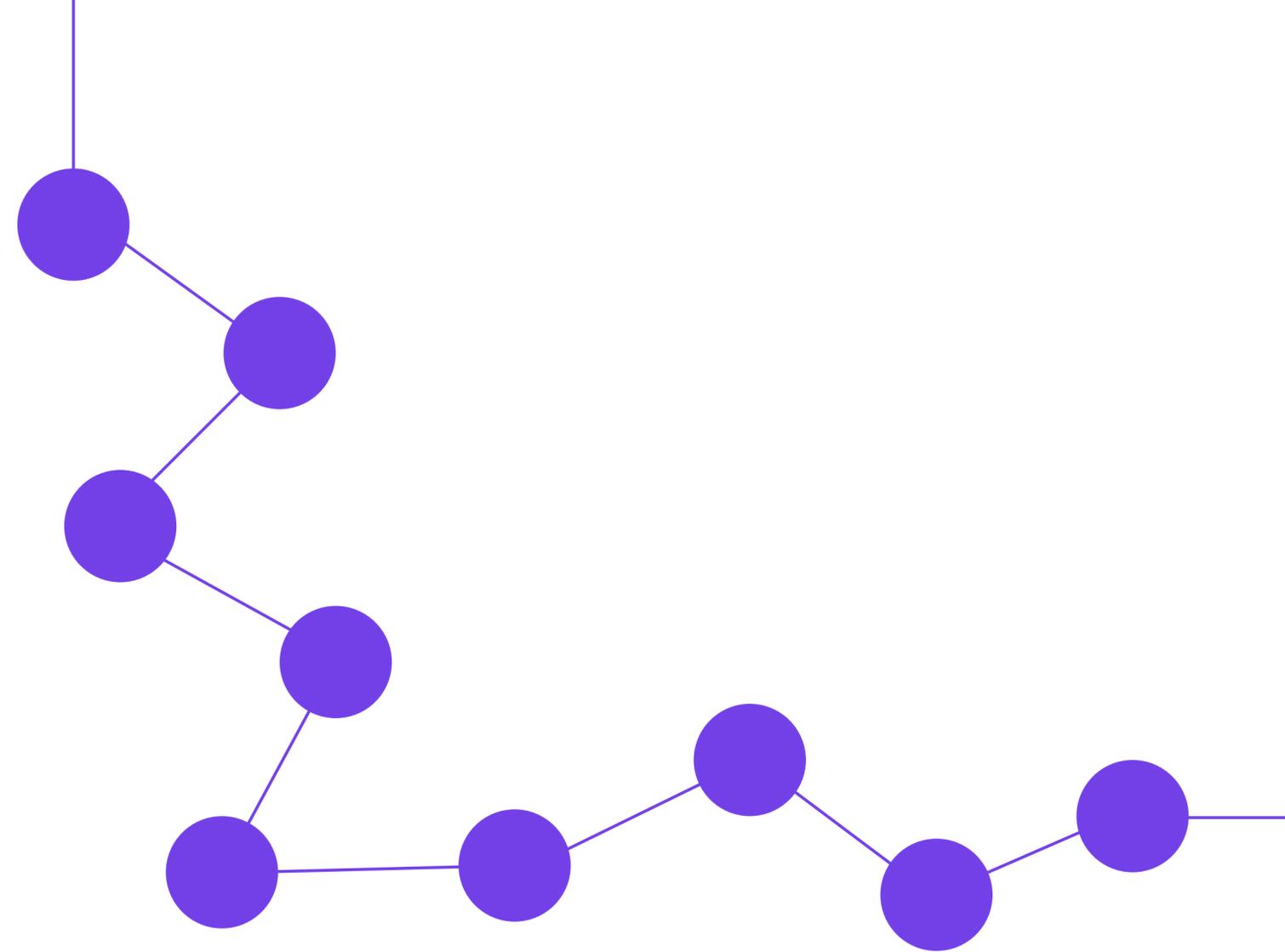
de la innovación, sino que también ofrece un marco robusto para que cualquier organización pueda evaluar y potenciar su propio ecosistema innovador. Con ello, este informe se configura como una **herramienta esencial para ejecutivos, inversionistas y tomadores de decisiones** que buscan comprender y navegar en el complejo panorama de la innovación en Chile.



# introducción

El presente informe, más que una simple compilación de datos, se erige como una ventana detallada hacia los patrones actuales, tendencias emergentes e insights reveladores sobre la innovación corporativa en Chile. Basado en la participación de múltiples industrias, ofrece una pintura panorámica y completa del **ecosistema innovador chileno**. Estos insights, aunque no constituyen una guía per se, están diseñados para ofrecer a los

actores clave del ecosistema una visión clara que pueda orientar sus acciones y decisiones estratégicas. Nuestra observación apunta hacia un horizonte alentador: a pesar de los desafíos actuales, Chile posee oportunidades significativas para fortalecer su posición como líder en innovación corporativa. Es, sin duda, un llamado a la acción para todas las organizaciones que buscan no solo adaptarse, sino también liderar en este entorno en constante evolución.



# 03

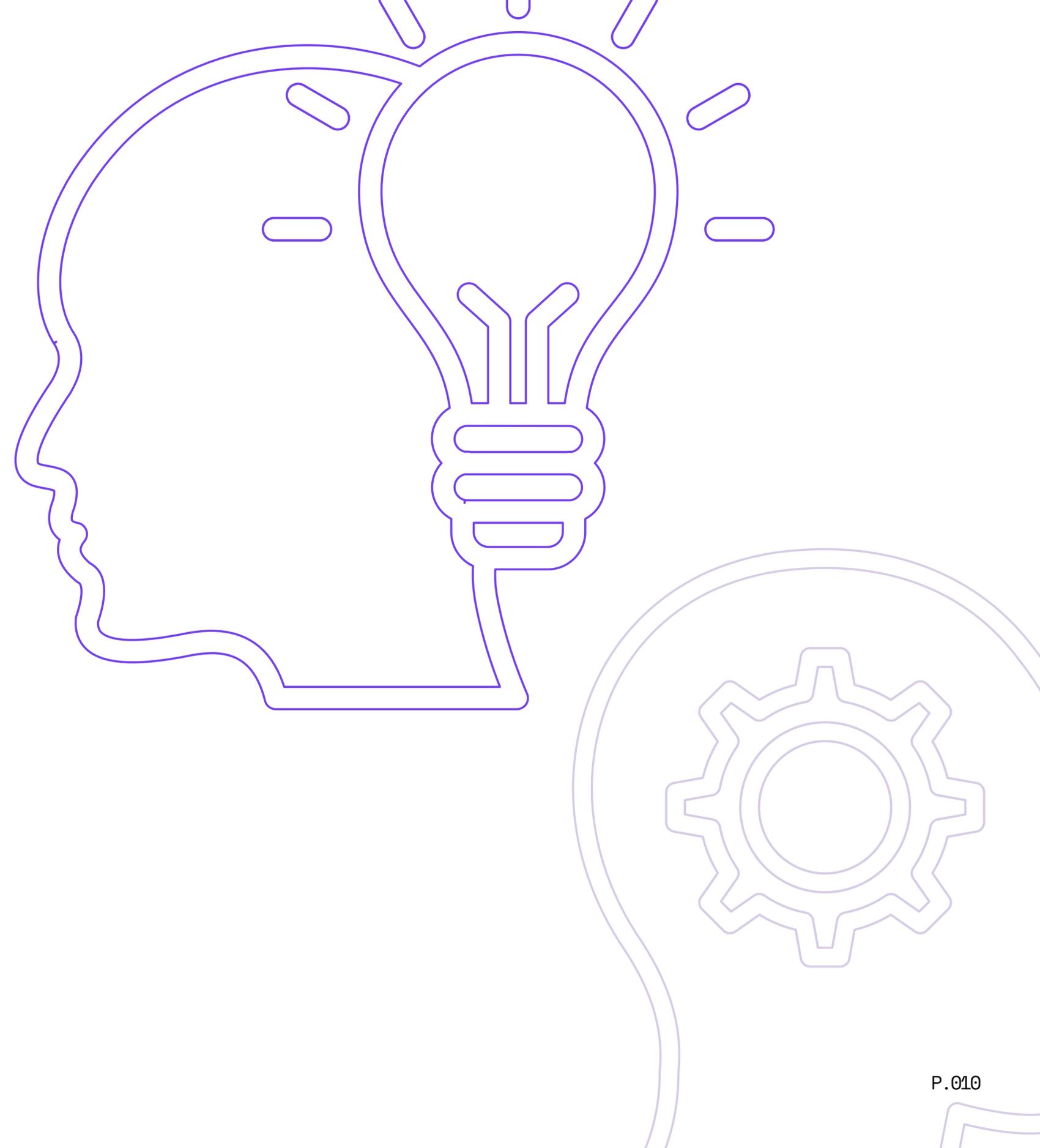
## antecedentes

# ¿Qué es la innovación?

La innovación, en su esencia, presenta **múltiples facetas y definiciones** que se manifiestan de distintas maneras en el sector industrial, en el gobierno, en la academia y en el mundo de la gestión empresarial. Incluso dentro de estos diversos contextos, las definiciones de innovación a menudo se superponen, y no hay un consenso claro sobre una única interpretación. La definición más simple es que

**“innovar es hacer algo diferente”.**

Sin embargo, este punto de vista es limitado, especialmente cuando profundizamos en lo que realmente significa innovar en el ámbito corporativo. Aquí, la innovación trasciende la mera generación de ideas originales; implica llevar esas **ideas a la realidad** de forma que generen un **impacto tangible** en la vida de las personas y en el mercado: a esto se le denomina **creación de valor**.



Lejos de ser un fenómeno espontáneo, esta metamorfosis de la idea a la implementación requiere de un **proceso estructurado y bien definido**. Las ideas, por muy brillantes que sean, no generan valor por sí solas. Es imperativo que las organizaciones cuenten con **mecanismos claros y estratégicos** que permitan su efectiva realización y una adecuada conversión de estas **ideas en creación de nuevo valor** (Bhidé, 2008). Así, la innovación lo es justamente por el hecho de crear valor, y si no lo crea, estamos solo en la presencia de una invención.

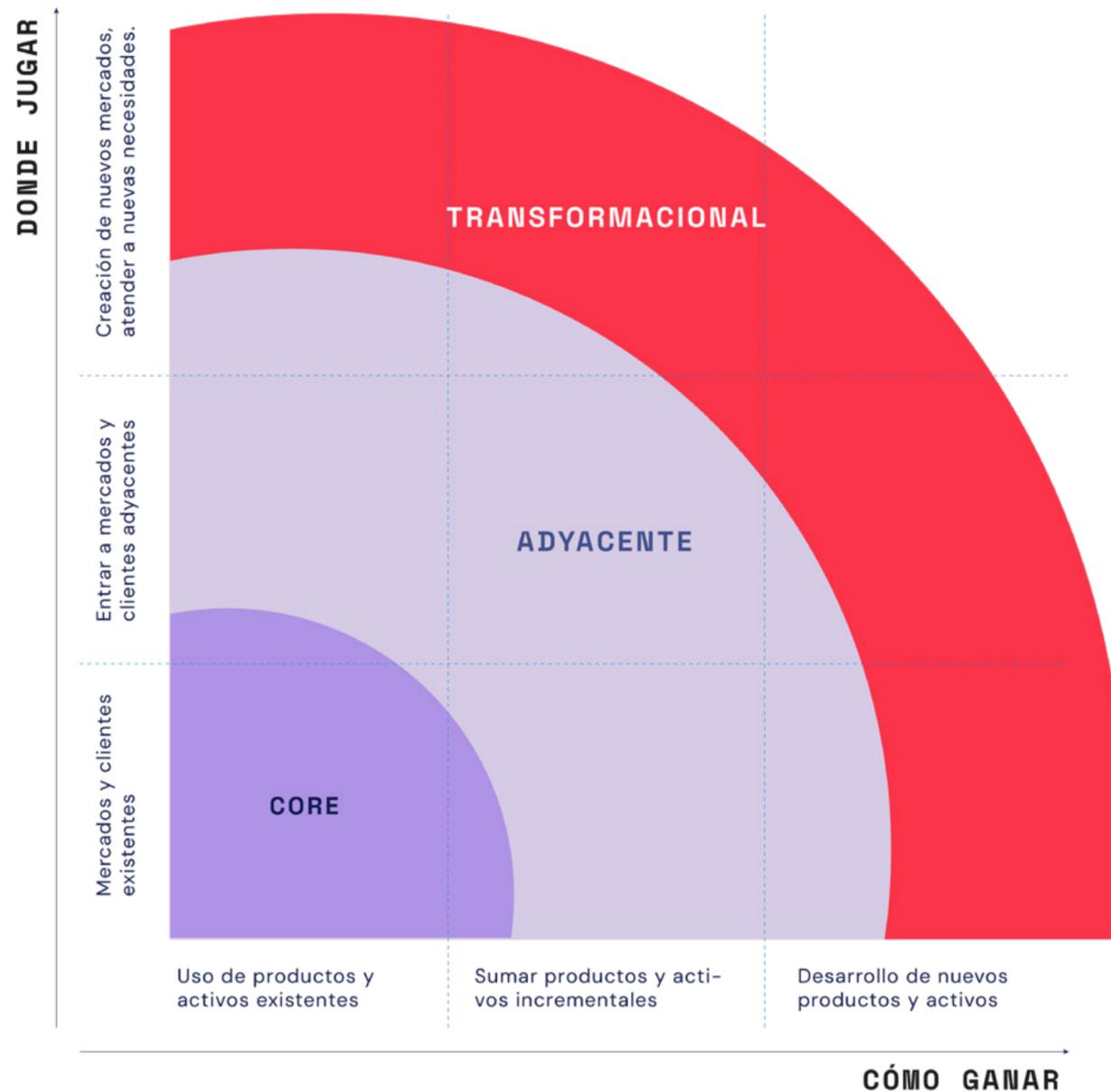
Con esto en mente, y a fin de proporcionar un marco más claro, una de las definiciones que mejor encapsula nuestra visión sobre la innovación es la propuesta por la OCDE y la Eurostat en la manual de Oslo (2018):

“ 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 de trabajo o las relaciones exteriores. ”

OCDE/Eurostat, 2018



Aunque existen diversas formas de clasificar la innovación, una clasificación ampliamente reconocida es la propuesta por Nagji y Tuff (2012) que distingue **tres categorías de innovación** llamada la “**matriz de ambición innovadora**”.



Adaptado de Nagji y Tuff (2012).

03

## INNOVACIÓN TRANSFORMACIONAL

Esta categoría busca crear soluciones radicalmente nuevas para mercados o necesidades no atendidas. Dada su naturaleza disruptiva, el riesgo es alto, ya que requieren de capacidades que la empresa no tiene y exige acceder a recursos con los que no se cuentan.

02

## INNOVACIÓN ADYACENTE

Utilizando capacidades existentes, esta innovación busca soluciones novedosas para clientes actuales o incursiona en nuevos segmentos. Tiene un riesgo moderado, ya que exige mayor habilidad en la comprensión del contexto que envuelve a la organización en cuestión.

01

## INNOVACIÓN CORE

Se enfoca en optimizar productos o servicios existentes para mercados ya establecidos para la empresa. Al aprovechar recursos y capacidades ya en uso, el riesgo es bajo.

Entender los diferentes tipos de innovación es vital para cualquier empresa que aspire a **mantenerse competitiva y ágil**. Cada tipo de innovación presenta sus propias ventajas y riesgos, y conocer la idoneidad de cada una permite a las organizaciones tomar decisiones más informadas en su camino hacia la renovación y el crecimiento.



# 04

## metodología

# metodología

Todas las capacidades en las organizaciones, incluyendo la capacidad de innovar, se adquieren y maduran en etapas sucesivas que tienen distintos niveles de formalidad y optimización. Esto se conoce como **Capability Maturity Model**, y tiene su origen en el desarrollo de software (Mark et al., 1993), pero ha sido adaptado a toda la creación de capacidades organizacionales.

Este enfoque plantea que la habilidad de gestionar la innovación no se construye de manera lineal y ascendente. **La innovación se desarrolla por peldaños**, como construir una escalera, donde cada una de las etapas se apoya en la precedente para lograr su despliegue. En su trayectoria para desarrollar las capacidades necesarias para la innovación, las organizaciones deben transitar un camino que consiste de **5 etapas**.



# CMM model

## INICIAL

01

Este es el primer nivel de madurez y se caracteriza por contar con capacidades de innovación básicas y esporádicas. La innovación no se considera un imperativo estratégico clave. La organización puede tener algunas ideas innovadoras, pero no hay un proceso formal o estructurado para llevarlas a cabo.

02

## REPETIBLE

En esta etapa, la organización ha identificado ciertos procesos que funcionan y puede repetirlos para lograr resultados similares. La necesidad de instalar capacidades de innovación sistemática a menudo se reconoce.

## DEFINIDO

03

Aquí, la organización ha establecido procesos y una estructura clara para la innovación. No solo pueden repetir lo que funciona, sino que tienen un manual de instrucciones (proceso de innovación) que cualquiera puede seguir.

## OPTIMIZADO

05

Este es el nivel más alto. La organización no solo tiene definiciones, estructuras y procesos de innovación bien gestionados, sino que también busca constantemente formas de mejorar y optimizar esos procesos.

04

## GESTIONADO

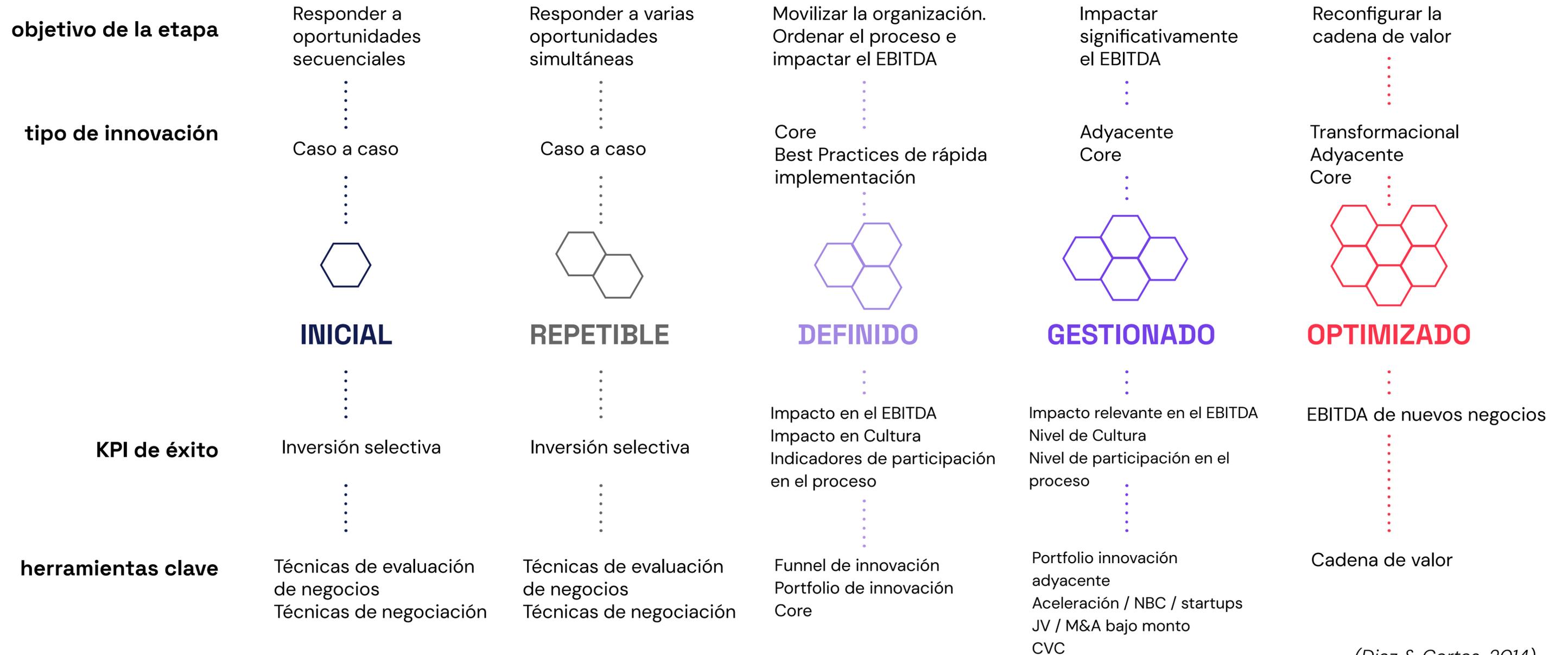
En este nivel, no solo existen procesos definidos, sino que también se monitorean y gestionan activamente para garantizar la eficiencia. Las capacidades críticas para la innovación funcionan como un sistema cohesivo.





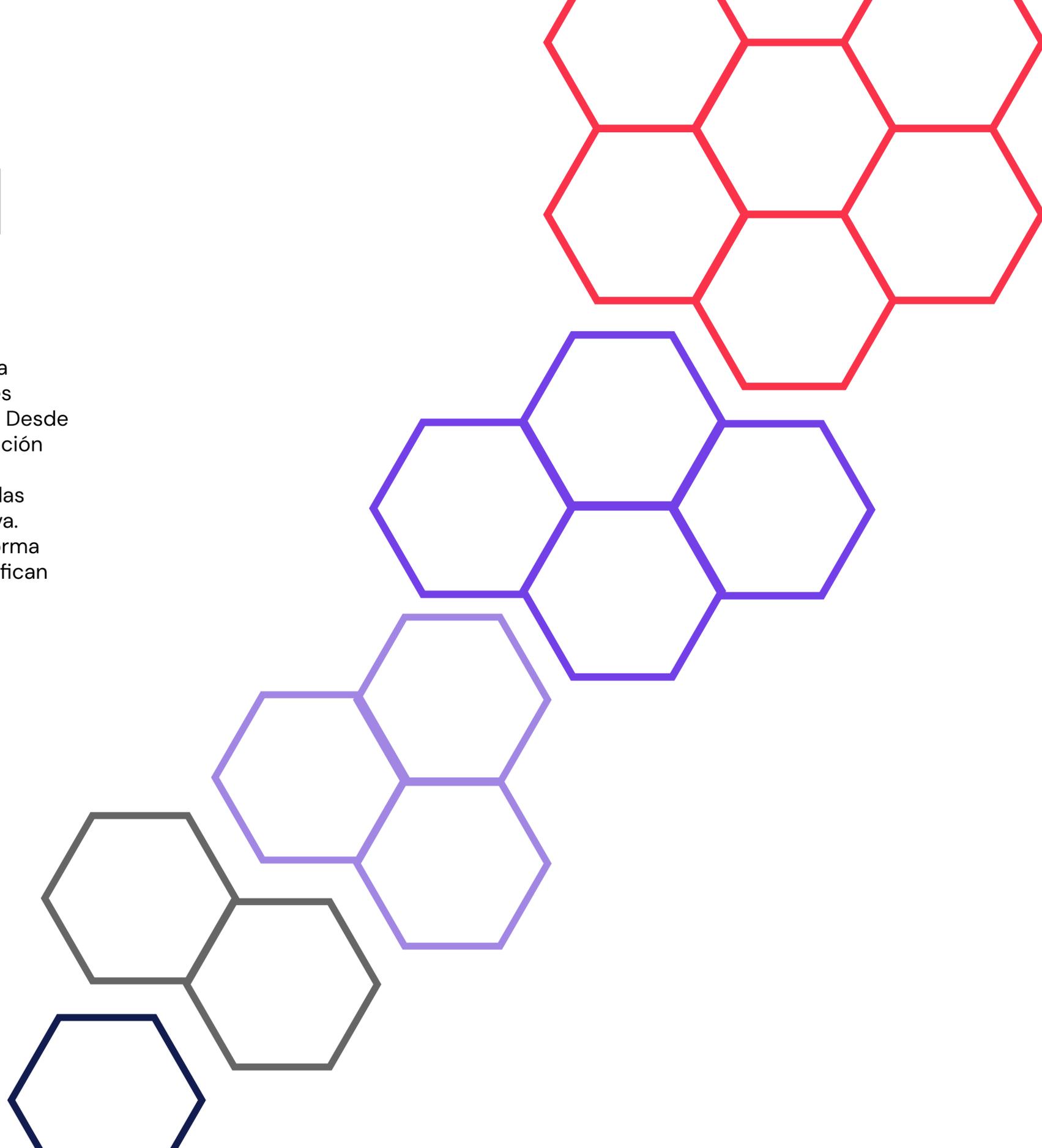
# CMM model

cada uno de los niveles tiene herramientas y etapas que son propias y específicas de ellos.



# CMM model

De esta manera, el Capability Maturity Model presenta una ruta clara y progresiva para que las organizaciones desarrollen y fortalezcan su capacidad de innovación. Desde los primeros esfuerzos espontáneos hasta la optimización continua en la etapa más avanzada, cada nivel añade una capa de estructura y estrategia, ayudando a que las ideas fluyan y se implementen de manera más efectiva. Es un camino que invita a las empresas a crecer de forma ordenada, reconociendo sus logros a la vez que identifican nuevas oportunidades para mejorar.



# ¿Qué variables consideramos?

La metodología MIC identifica

## 9 COMPONENTES

que intervienen en la capacidad de una organización para madurar en su proceso de innovación.

Cada una de estas etapas es un sistema en sí mismo que requiere la instalación de un conjunto específico de definiciones, prácticas y procesos. Dependiendo del nivel de desarrollo de estas capacidades fundamentales, es posible determinar la etapa de madurez general en la que se encuentran las capacidades de innovación de una organización.

Esta metodología permite medir las capacidades de innovación, realizando al mismo tiempo el diagnóstico de la situación y evolución de las variables claves responsables de la innovación, posibilitando la comparación de sus resultados con otras empresas, incluso, de otras industrias. Esta comparación permite diferenciar con claridad aquellas empresas que innovan como parte de su estructura intrínseca de aquellas que lo realizan –incluso con cierto éxito– de manera no sistemática.





### Definición estratégica de innovación

La relevancia de la innovación en una organización depende de definiciones estratégicas claras, enfocadas en su rol, impacto y plazos.



### Compromiso de la alta dirección

La efectividad de la innovación se refleja en el compromiso activo de la alta dirección, evidenciado por su participación y comunicación.



### Gestión de personas

El fomento de la innovación se logra potenciando habilidades creativas y compromiso hacia la innovación en el desarrollo profesional y humano de los trabajadores.



### Impacto de la innovación sobre el valor de la empresa

La sostenibilidad de la innovación se mide por su impacto financiero positivo y resultados medibles en el valor empresarial.



### Proceso de gestión de la innovación

Una gestión efectiva de la innovación implica procesos formales y estructurados, diferenciando tipos de innovación y supervisando su desarrollo a través de un embudo de innovación.



### Uso de activos estratégicos para la innovación

La innovación se beneficia de la sistematización e institucionalización de actividades que utilizan y renuevan tecnología y conocimiento organizacional.



### Presupuesto de innovación

Un presupuesto de innovación alineado con los objetivos de la unidad asegura la autonomía y el desarrollo de capacidades para proyectos innovadores.



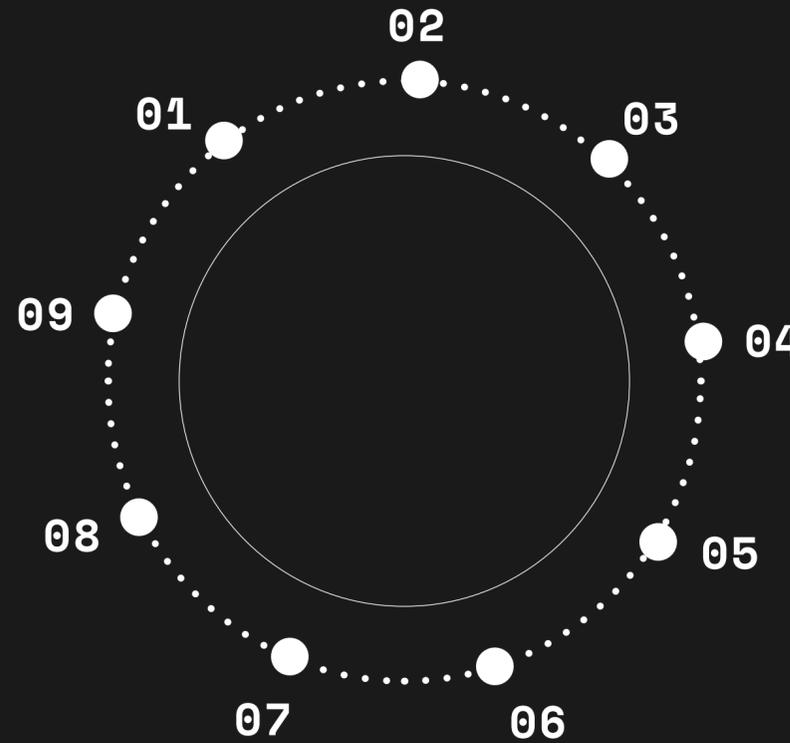
### Organización de la unidad de innovación

La efectividad de la innovación requiere de una unidad o cargo específico con autonomía, presupuesto y una estructura organizativa clara.



### Cultura de innovación

Una cultura que promueve autonomía, creatividad y toma de riesgos es esencial para crear un entorno propicio para la innovación.



\* La fundamentación teórica y el desarrollo detallado de estos 9 componentes se encuentran ampliamente documentados en el libro 'Innovation Management Model: The MIC Model' por Patricio Cortes e Ivan Diaz.





La metodología MIC, al definir estos 9 componentes cruciales, establece un **marco sólido y multidimensional** para abordar y potenciar la innovación en cualquier organización. La interrelación de estos componentes es fundamental; no operan en silo, sino como un sistema integrado que se refuerza mutuamente, creando una sinergia que puede catapultar la capacidad innovadora de una empresa a nuevos horizontes.

Al mantener un equilibrio y fomentar el crecimiento simultáneo de todas estas áreas, las organizaciones no solo pueden identificar y corregir sus puntos débiles, sino que también pueden nutrir y desarrollar fortalezas que les permitirán destacarse en un mercado competitivo. **La comprensión profunda de cómo estos elementos interactúan facilita una gestión de la innovación más cohesiva, estratégica y, finalmente, más exitosa.**

## ¿Cómo las medimos?

Para determinar el grado de madurez en el sistema de Gestión de Innovación de una empresa, recurrimos a **MIC Diagnostic©**, una herramienta de evaluación que nos permite desglosar y entender profundamente cada nivel de madurez a través de distintas estrategias de recolección de datos. Este proceso consta de **varias etapas cruciales**.

A través de la conjugación de estos enfoques multidimensionales, la metodología MIC Diagnostic © procura una evaluación holística y precisa que guía a las organizaciones hacia una trayectoria de innovación más informada y estratégica..



### Realización de Entrevistas a Ejecutivos Clave (EEC)

En esta fase, se busca recopilar perspectivas valiosas de los líderes dentro de la empresa, quienes poseen una visión integral de los procesos y estrategias actuales. Las entrevistas se centran en entender el enfoque estratégico de la innovación y el compromiso directivo con los objetivos de innovación.

### Aplicación de Encuestas de Confirmación Online

En este paso, se extiende la evaluación a un grupo representativo de colaboradores que proveen insights desde diferentes niveles y áreas de la empresa. El objetivo es validar y complementar la información recabada anteriormente, ofreciendo una imagen más completa y diversificada del estado de innovación de la empresa.

### Respuesta de un Formulario de Autoevaluación (FAE)

Este formulario permite que las empresas realicen una introspección detallada, identificando tanto sus fortalezas como áreas de oportunidad. El FAE se diseña para cubrir todas las áreas clave del modelo MIC, facilitando una comprensión profunda del estado actual de la empresa en términos de innovación.

### Recopilación de Información Pública sobre la Industria

Finalmente, se realiza una revisión exhaustiva de fuentes abiertas para recolectar datos relevantes del sector industrial al que pertenece la empresa. Este paso permite contextualizar los hallazgos del diagnóstico, proporcionando un panorama de cómo se está posicionando la empresa frente a las tendencias y demandas actuales del mercado.

## ficha técnica

año 2023

103 empresas analizadas

año 2022

100 empresas analizadas

año 2021

76 empresas analizadas



# 04

## resultados

# estrategia de innovación

Para que una empresa pueda innovar de manera efectiva, requiere un plan bien estructurado que establezca un curso de acción específico adaptado a su contexto corporativo. En esta sección, exploramos las **diversas estrategias de innovación** adoptadas por las compañías encuestadas, analizando cómo cada una de ellas aborda este imperativo.

A lo largo de los últimos años, nuestras evaluaciones anuales han documentado un aumento sostenido en la sofisticación de las estrategias de innovación en las empresas chilenas. Este incremento refleja un compromiso creciente de las organizaciones por establecer planes concretos y específicos en el ámbito de la innovación.

**67%** estrategias de innovación ambidiestras

enfocadas tanto en la explotación como exploración.

Sin embargo, aún hay empresas que se encuentran en etapas más tempranas de desarrollo estratégico en el ámbito de la innovación. En estos casos, la falta de definiciones claras y objetivos específicos da lugar a estrategias vagas que no van más allá de considerar la innovación como una mentalidad o un enfoque amplio. Esta falta de precisión puede entorpecer la canalización efectiva de esfuerzos y recursos hacia resultados concretos en el ámbito de la innovación. Se recomienda entonces:

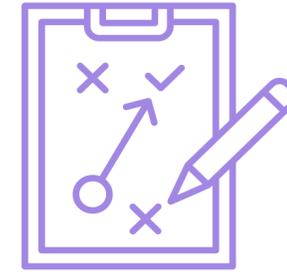
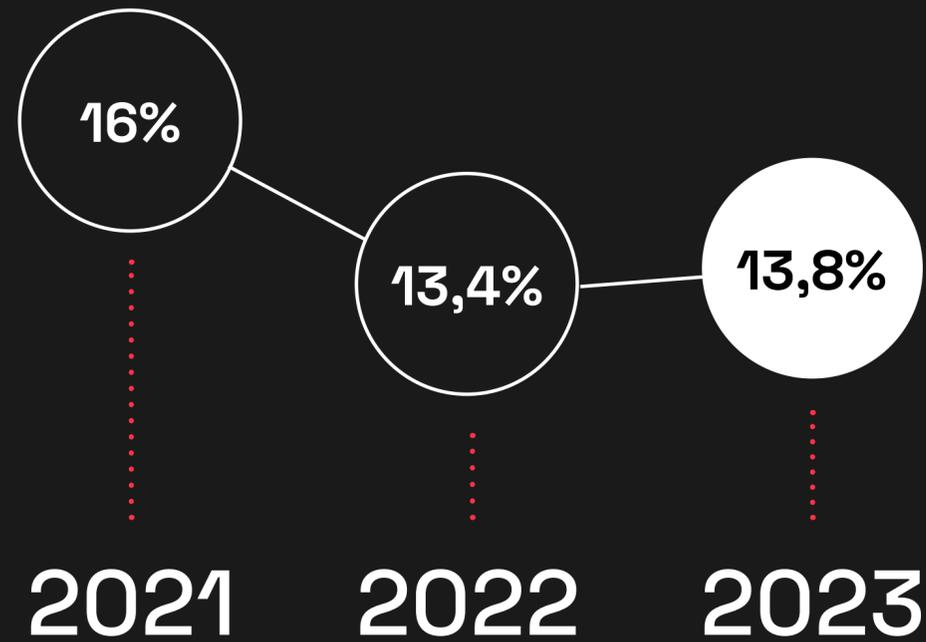
Detallar acciones y metas específicas para una implementación más eficiente.

Adoptar un enfoque más estructurado hacia la innovación.

La innovación es una mentalidad que se incorpora en la estrategia de cultura corporativa.



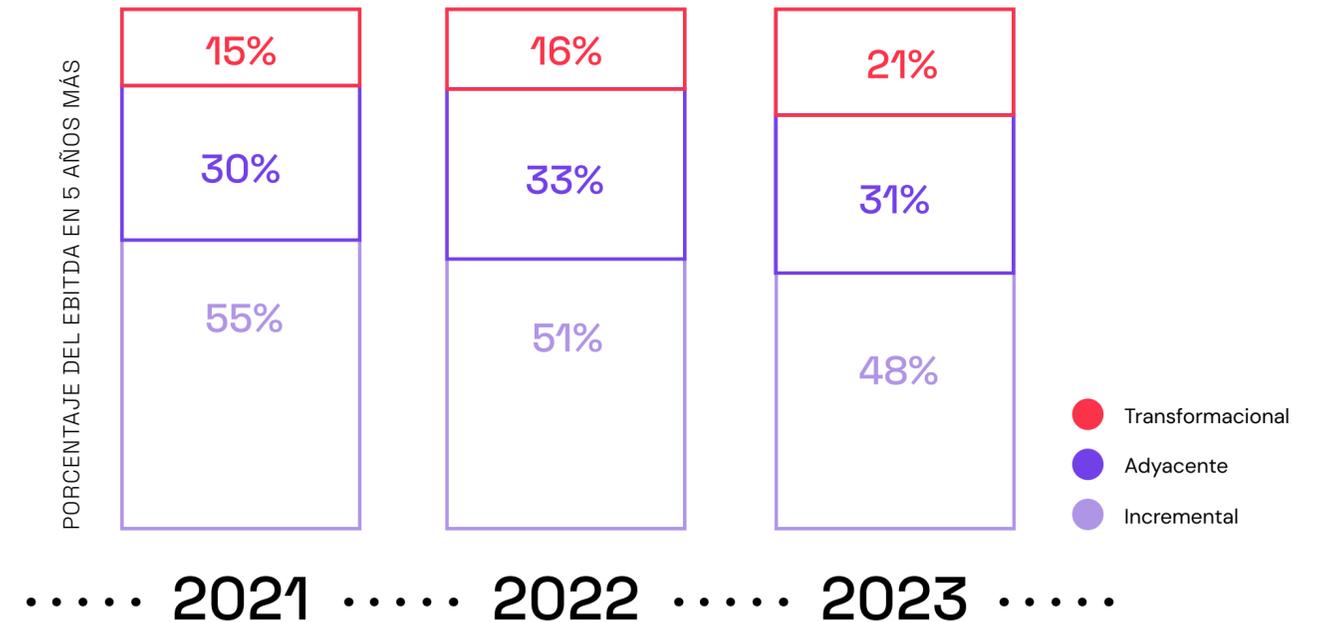
metas de innovación para  
**5 AÑOS**  
más (como % del EBITDA)



# metas de innovación

Al observar las metas de innovación establecidas para un horizonte de 5 años, reflejadas como un porcentaje del EBITDA, en el período 2021-2023, se percibe una ligera **disminución en la media** desde el 16% en 2021 al 13,8% en los años siguientes. Esto podría indicar una moderación en las expectativas de innovación, aunque se **mantiene un objetivo significativo a largo plazo**.

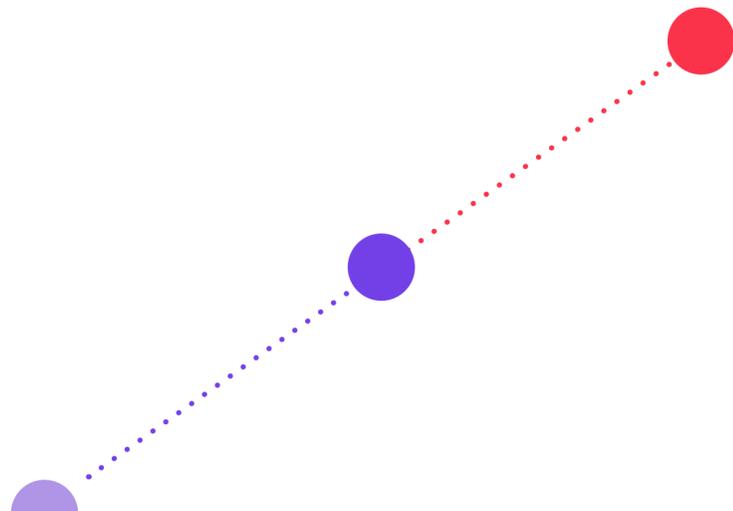
Porcentaje de la meta de innovación que vendrá de los 3 tipos de innovación en 5 años más



## “La inclinación hacia la innovación transformacional ha ido en aumento”

Al analizar la distribución porcentual de las metas de innovación en un período de tres años, se observa una tendencia interesante: mientras que la preferencia por la innovación incremental ha experimentado una reducción gradual, pasando de un 55% en 2021 a un 48% en 2023, la inclinación hacia la **innovación transformacional** ha ido en aumento, alcanzando un significativo **21% en 2023**, frente al 15% registrado en 2021. Durante este período, la innovación adyacente mantuvo una presencia notable, oscilando entre el 30% y el 31%, con un pico del 33% en 2022.

En 2023, la composición de las **metas de innovación revela una diversificación más equitativa de las estrategias de innovación**, con las empresas chilenas disminuyendo levemente su atención a las innovaciones incrementales y aumentando la preferencia por innovaciones más transformacionales.



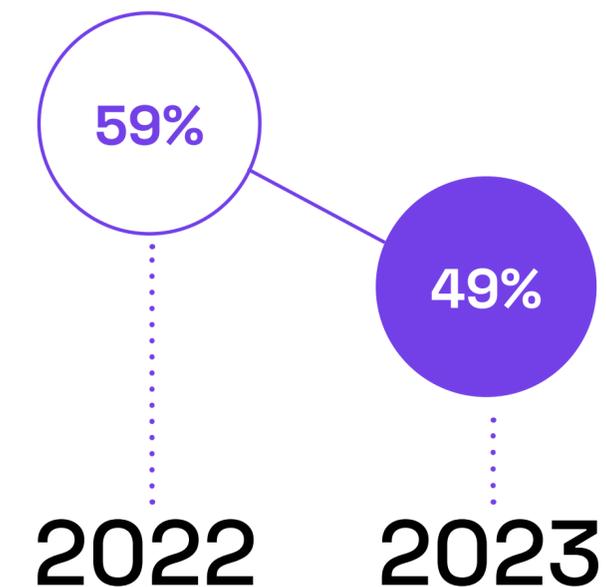
# compromiso de alta dirección



## Involucración de los CEO en la innovación

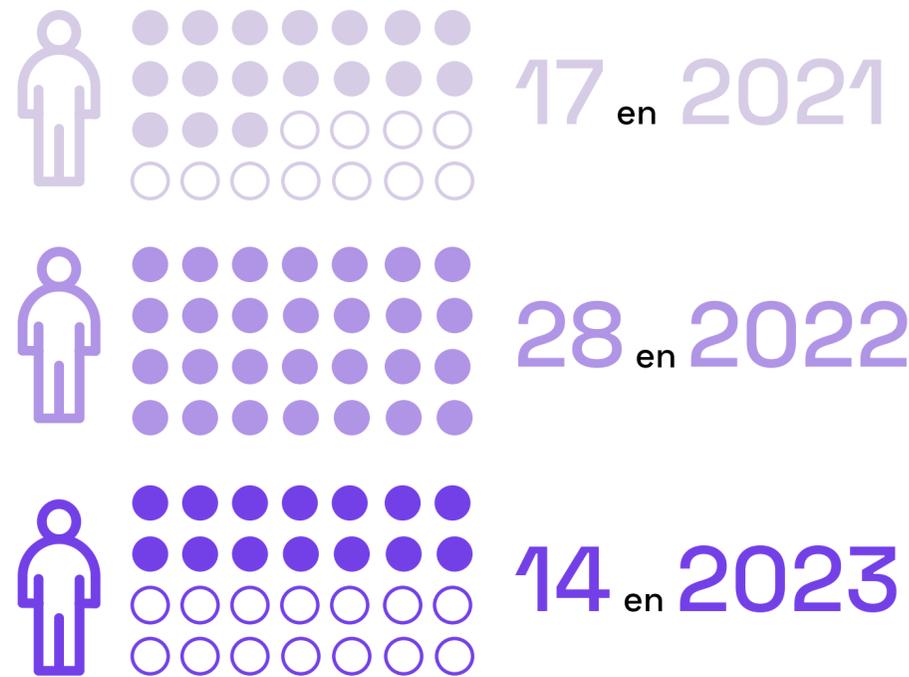
El compromiso de la alta dirección es un pilar fundamental para la efectividad de cualquier estrategia de innovación. La innovación se hace posible y se integra como un componente crítico de la estrategia corporativa cuando la alta dirección está decididamente comprometida en impulsar los resultados. Abordaremos cómo este compromiso se traduce en acciones concretas, como la participación del CEO en actividades de innovación y las políticas de sponsor senior.

### Porcentaje de comunicaciones masivas del CEO en que mensaje principal fue innovación



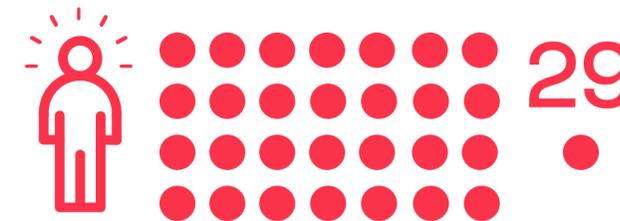
Entre 2022 y 2023, se observó una reducción en el porcentaje de comunicaciones masivas del CEO centradas en la innovación, disminuyendo la media del 59% al 49,4%. Aunque hubo un descenso, resalta la importancia de que los altos directivos sigan comunicando la innovación en cerca de **la mitad de sus mensajes masivos**. Esto subraya su compromiso continuo con la promoción de la innovación en la cultura empresarial.

**Nº actividades de innovación** en que participó el CEO durante el año de análisis



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 14 actividades**, subrayando una participación en iniciativas innovadoras. Sin embargo, esta cifra viene acompañada de una elevada desviación estándar de 11,1 indicando una notable variabilidad en la participación de los diferentes CEO en estas actividades.

Es fundamental destacar que existe un conjunto de empresas que se distinguen notablemente, agrupadas por encima del **tercer cuartil**, cuyos **CEO participan en cerca de 29 actividades de innovación al año**, una cifra notablemente superior a la media. Este grupo de líderes demuestra un **compromiso excepcional y un liderazgo destacado** en el panorama de la innovación empresarial.



# políticas de sponsor senior



de los proyectos de innovación cuentan con un sponsor

Este rol suele ser ocupado por un directivo de alto nivel (mayoritariamente un gerente) quien se encarga de darle pertinencia e importancia al proyecto, entregando recursos y orientación al equipo para su ejecución e implementación. Este suele ser un co-responsable del impacto generado, que da constantemente un direccionamiento estratégico para el desarrollo y avance de los proyectos, facilitando los procesos internos, eliminando obstáculos organizacionales y respaldando el proyecto frente a comités de innovación con Dirección o Gerencia general.

Media de proyectos con Sponsor Senior	12,4	11,7	14,2
Mediana	8	7,5	11
DS	12,46	12,49	12,8
	2021	2022	2023

Intensificación en la participación activa de los directivos en iniciativas innovadoras.

Un elemento crucial para brindar dirección estratégica, recursos y el respaldo necesario para conducir con éxito la innovación.

## caso de estudio política de sponsor senior



“ Cada proyecto de innovación significativo recibe el apoyo de un sponsor senior. ”

En Coca-Cola Andina, la innovación es una parte fundamental de la estrategia corporativa, y la implementación de una Política de Sponsor Senior para proyectos de innovación juega un papel clave. Esta política garantiza que cada iniciativa de innovación no solo esté alineada estratégicamente sino también que **reciba apoyo directo y recursos de la alta dirección.**

Un líder ejecutivo, conocido como **Sponsor Senior**, es asignado a **cada proyecto significativo**. Este ejecutivo posee una posición estratégica dentro de la empresa y es responsable de proveer dirección, recursos y resolver conflictos críticos, asegurando así que el proyecto se mantenga en curso y alineado con los objetivos a largo plazo de la empresa.





Sponsor Senior

responsabilidades clave

**Visión y alineación**

Asegurar que la innovación marche de acuerdo con la visión de la empresa.

**Gestión de recursos**

Proveer los insumos necesarios para la ejecución del proyecto.

**Toma de decisiones**

Resolver conflictos y actuar como la voz final en momentos críticos.

**Comunicación**

Fomentar la transparencia y mantener a todas las partes informadas.

**Evaluación**

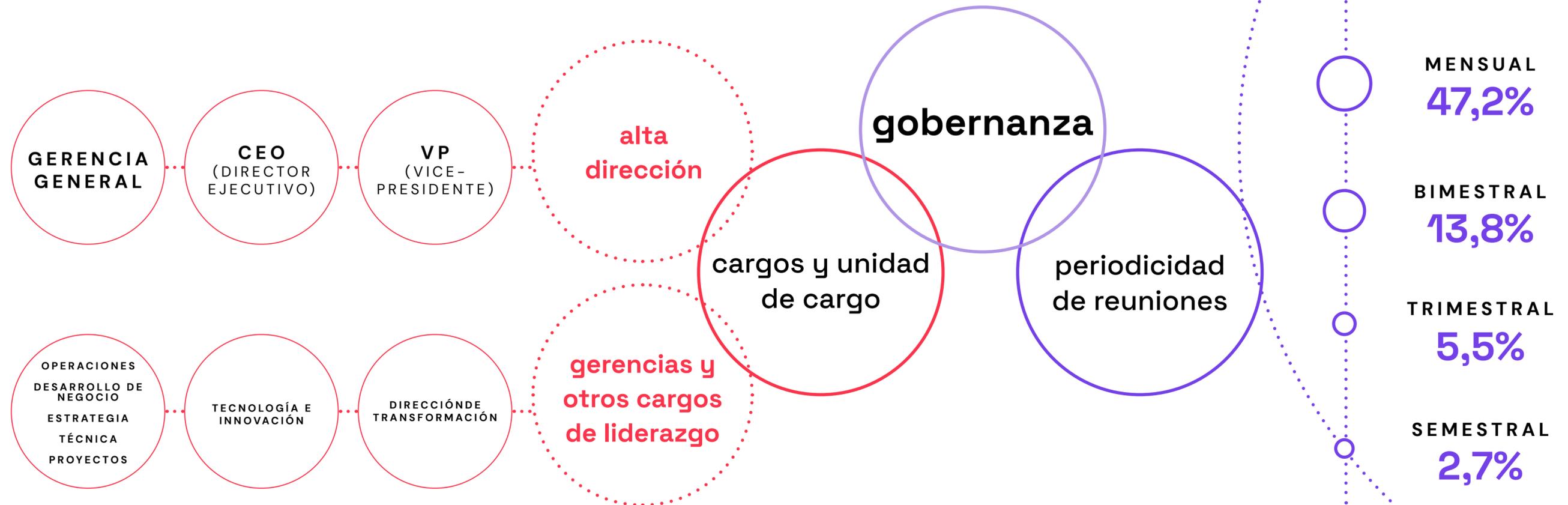
Revisar el avance y realizar ajustes para optimizar la entrega de resultados.

Con evaluaciones regulares y feedback constante, la política está diseñada para evolucionar y mejorar con el tiempo, reflejando el compromiso de Coca-Cola Andina con una **gestión de innovación robusta y estratégicamente integrada**.

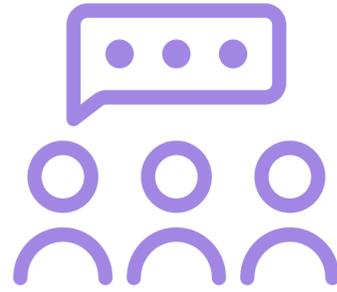


# gobernanza: comité de evaluación

Los comités de innovación desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones clave para impulsar la innovación dentro de las empresas. Estos se caracterizan por la participación de los colaboradores de la alta dirección de las empresas y suelen incidir fuertemente en la relevancia que la organización le da a la innovación, a través de decisiones claves.

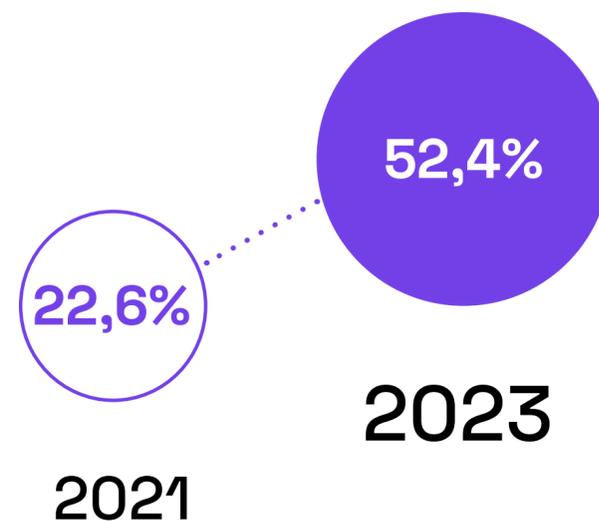


# gestión de personas



El desarrollo de las capacidades de los colaboradores en el ámbito de la innovación es esencial para cultivar una cultura corporativa robusta y dinámica. Para esto, las empresas típicamente recurren a políticas de pasantías de innovación y programas destinados a incorporar talento fresco. Estos enfoques no sólo mejoran el conjunto de habilidades de la fuerza laboral, sino que también establecen un ambiente donde la creatividad y el compromiso hacia la innovación son la norma.

## pasantías de innovación



**Se observa una creciente tendencia hacia el fortalecimiento de la capacitación de colaboradores en el ámbito de la innovación.**

Este enfoque no solo se manifiesta a través de programas de “experiencias internacionales”, que promueven el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre colaboradores de distintas unidades, sino que también se ve reflejado en la estrecha colaboración con universidades para la realización de programas de pasantías y proyectos de evaluación.

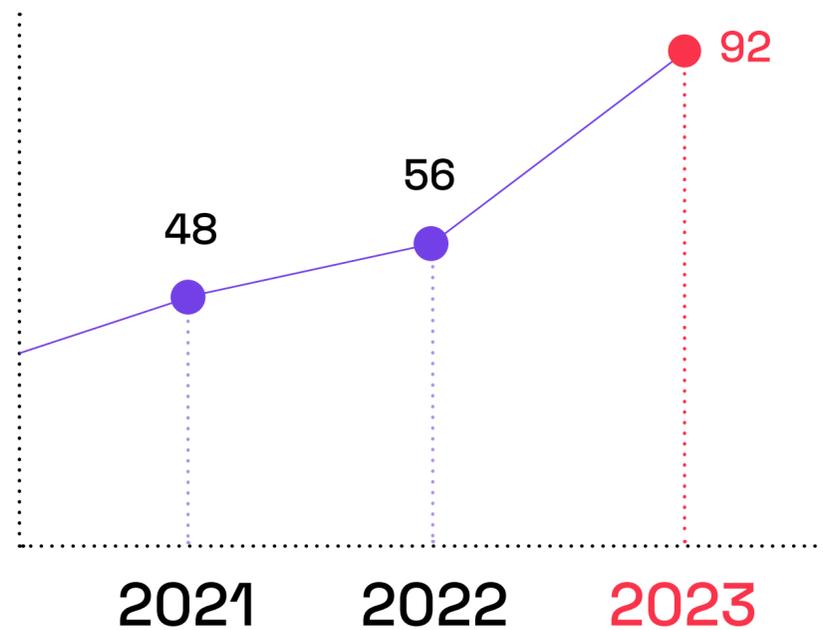
Simultáneamente, varias empresas están enfocando sus estrategias hacia la incorporación de **talento joven en proyectos innovadores**, implementando procesos de selección bien estructurados y programas de desarrollo continuo. Este compromiso con la educación se extiende a la promoción de la interacción con centros corporativos de innovación y la facilitación de **iniciativas de intra emprendimiento**, complementadas con **mini talleres** diseñados para nutrir habilidades críticas en evaluación de proyectos y gestión de la innovación.



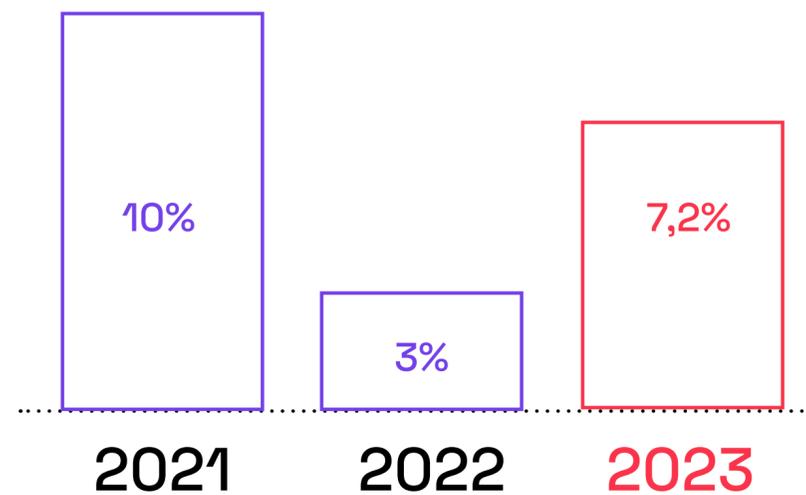


# cultura de innovación

La cultura de innovación es un ecosistema donde la autonomía, la creatividad y la toma de riesgos son más que alentadas; son imperativas. Este ecosistema es crucial para fomentar un entorno en el que la innovación pueda florecer. La esencia de esta cultura se manifiesta en prácticas concretas y en un liderazgo que está decididamente comprometido en promover la experimentación y la flexibilidad dentro de la organización.



Media de colaboradores que participaron en el proceso de innovación



% respecto al total de colaboradores (suma todos los casos de colaboradores que participaron/suma total colaboradores)

Observamos un crecimiento continuo en el número absoluto de colaboradores que participan de los procesos de innovación. No obstante, al considerar estos números en relación con el total de colaboradores, la imagen cambia; se registra una significativa disminución porcentual de un 10% en 2021 a un 3% en 2022, seguida de una recuperación parcial alcanzando un 7,2% en 2023. Este patrón sugiere **fluctuaciones en la proporción de colaboradores engajados en innovación año tras año.**

Aun así, existe un grupo de empresas en los que alrededor de un 25% de los colaboradores participan del proceso de innovación. Esta aproximación a la innovación se denomina **masividad** e implica involucrar a un amplio espectro de colaboradores de diferentes áreas y niveles jerárquicos en el proceso de innovación de la empresa. La idea detrás de la masividad es que la innovación no debe estar restringida a un grupo selecto de especialistas, sino que debe ser una actividad que involucre a todos los empleados. Esto se basa en la premisa de que cada colaborador, independientemente de su función o rol en la organización, puede aportar ideas, perspectivas y conocimientos únicos que pueden impulsar la innovación en la empresa.



## caso de estudio masividad en la innovación



### Participación de Colaboradores en la Innovación de WSP

En WSP, la innovación es un proceso colaborativo que integra activamente a los colaboradores a través de dos iniciativas clave: el Proceso de Levantamiento de Ideas y el Programa Embajadores Future Ready.

### Proceso de levantamiento de ideas

Este proceso inicia en la plataforma online de WSP, donde los empleados pueden proponer ideas innovadoras. **Se desarrolla en tres etapas:**



### Programa Embajadores Future Ready

**+70** graduados en 3 generaciones

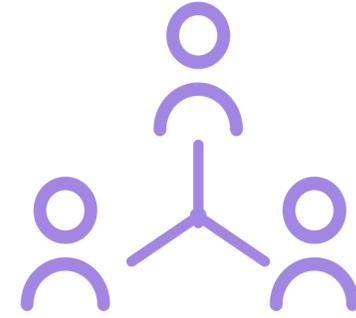
**5 hrs** mensuales para formación

Este programa selecciona y capacita a los talentos más innovadores de WSP. Con más de 70 graduados en tres generaciones, asigna 5 horas mensuales para formación, promoviendo una cultura de innovación acelerada. Los graduados lideran cambios, anticipando tendencias y mejorando la eficiencia en proyectos y procesos.

Ambas iniciativas demuestran el compromiso de WSP con una innovación accesible y participativa, fomentando la colaboración activa de los colaboradores en el camino hacia el desarrollo y la transformación.

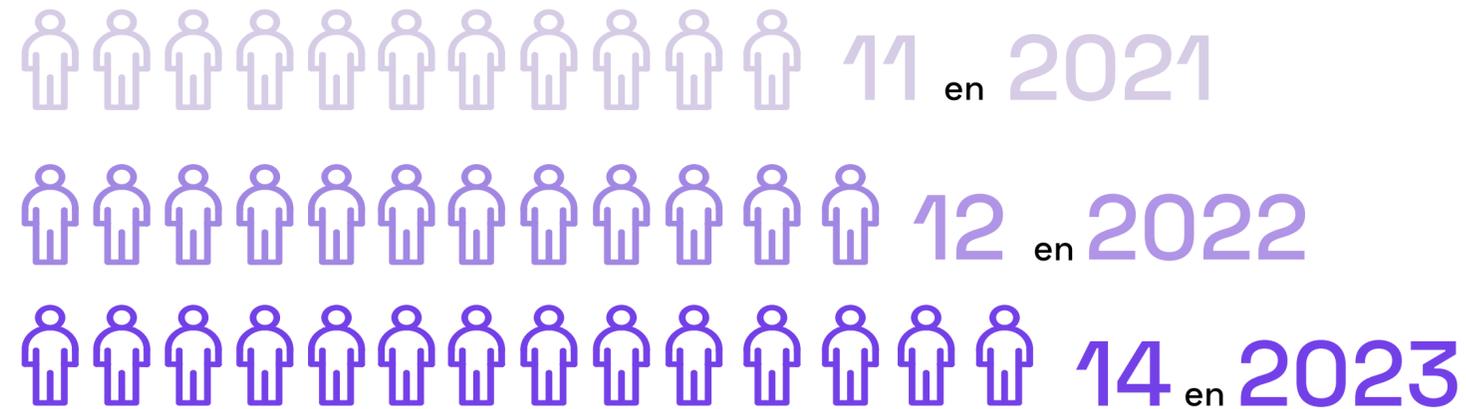


# unidad de innovación



Aunque cada vez es más común encontrar Unidades de Innovación en las empresas, las diferencias en su estructura y liderazgo son significativas. En el ecosistema corporativo chileno, conocer el perfil descriptivo de estos equipos y de quienes los dirigen se convierte en una pieza clave para entender la diversidad y particularidades de la gestión de la innovación.

## media de integrantes en el equipo de innovación



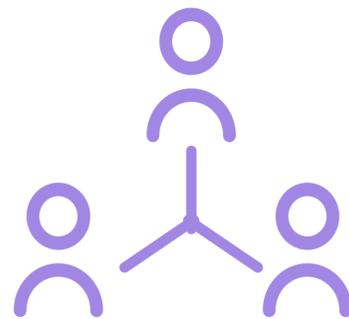
## % respecto al total de colaboradores (suma todos los casos de equipo innovación/suma total colaboradores)



## % de mujeres



# unidad de innovación



**El análisis de los datos referentes a los equipos de innovación de los años 2021 a 2023 arroja varias observaciones notables sobre el desarrollo y composición de estos equipos.**

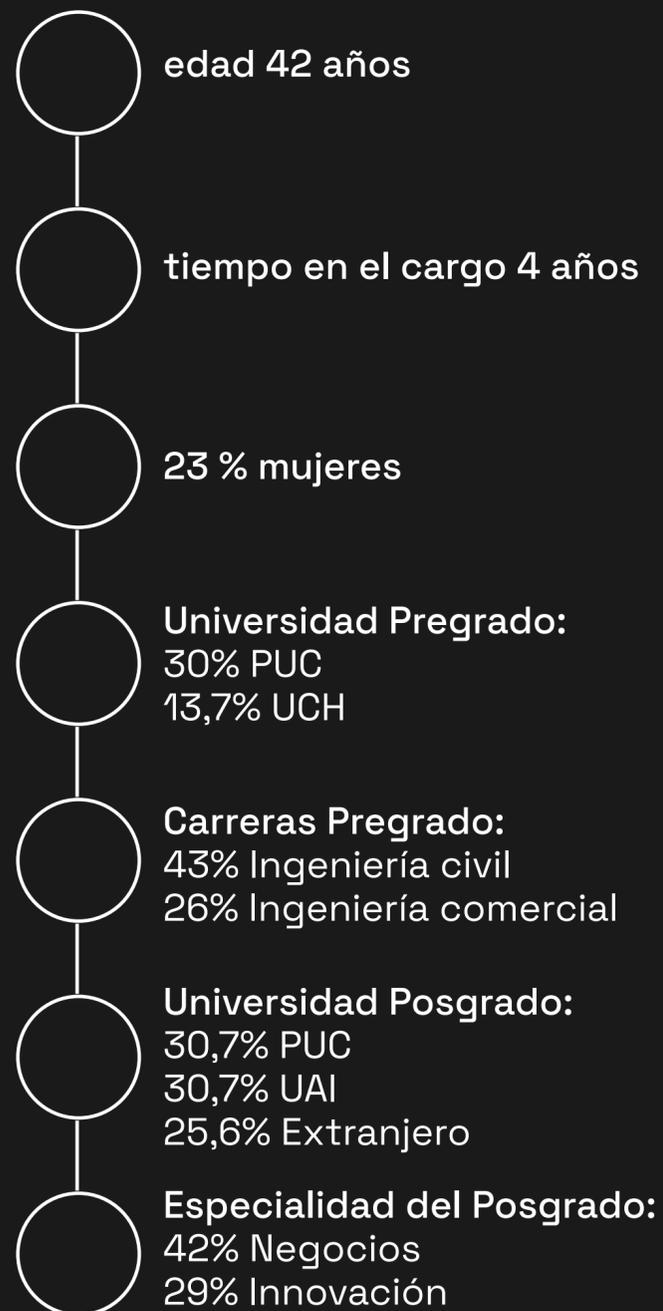
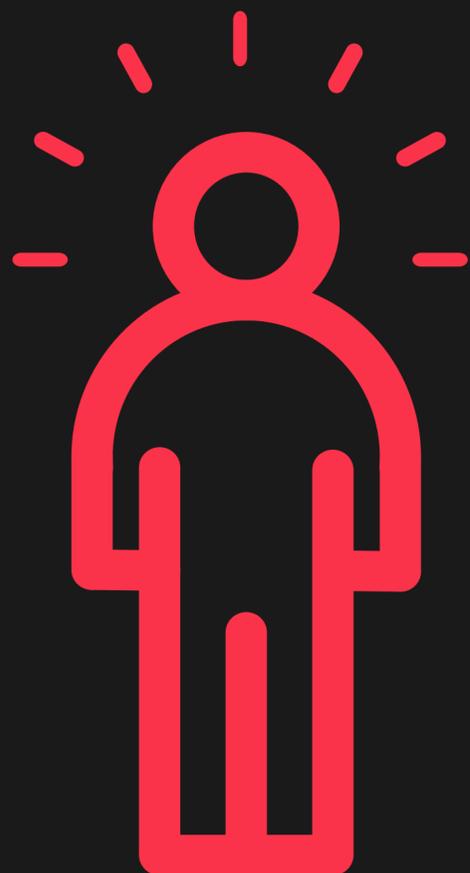
En primer lugar, se observa una tendencia ascendente en cuanto al tamaño promedio de los equipos de innovación, que creció de 11 integrantes en 2021 a 14 en 2023, lo que indica una apuesta decidida y creciente por la innovación. Este crecimiento es también evidente al considerar el porcentaje de estos equipos en relación con el total de colaboradores, que pasó del 6,3% al 7,2% en 2023. Si bien este aumento es ligero, su continuo crecimiento apunta a una aceleración en la incorporación de recursos humanos en áreas dedicadas a la innovación.

A pesar del crecimiento en el número de integrantes en los equipos, se nota una fluctuación en la representación de mujeres a lo largo de los años estudiados. Aunque hubo un pequeño incremento del 32% al 33% de 2021 a 2022, la proporción disminuyó al 32% en 2023. Este dato revela que el aumento en el tamaño de los equipos no ha venido acompañado de un crecimiento en la inclusión de mujeres, lo que señala un área potencial de mejora para fomentar una mayor diversidad de género en estos equipos.

No obstante, es fundamental resaltar un avance significativo en este panorama. Un grupo de empresas equivalente al 23% de la muestra ha logrado alcanzar una representación de mujeres del 50% o más en sus equipos de innovación. Este logro no solo subraya su compromiso sobresaliente con la diversidad de género, sino que también sugiere que estas empresas reconocen que una perspectiva diversa puede influir positivamente en el desarrollo de la innovación.



## perfil



# perfil de los líderes de innovación



El perfil de líderes de innovación en Chile muestra una edad promedio de 42 años y un tiempo medio en sus cargos de 4 años, evidenciando una sólida experiencia en un campo que exige constante actualización. Se destaca la prevalencia de formaciones académicas en ingeniería civil y comercial, con una notable cantidad de líderes formados en universidades de prestigio tanto nacionales como internacionales.

Respecto a la distribución de género, la representación de mujeres en roles de liderazgo es de un 23%, un dato que pone de manifiesto la necesidad urgente de abordar la desigualdad de género en un sector tradicionalmente masculino. Esta situación no solo implica desafíos en términos de equidad, sino que también limita la diversidad de enfoques y perspectivas en el proceso de innovación.

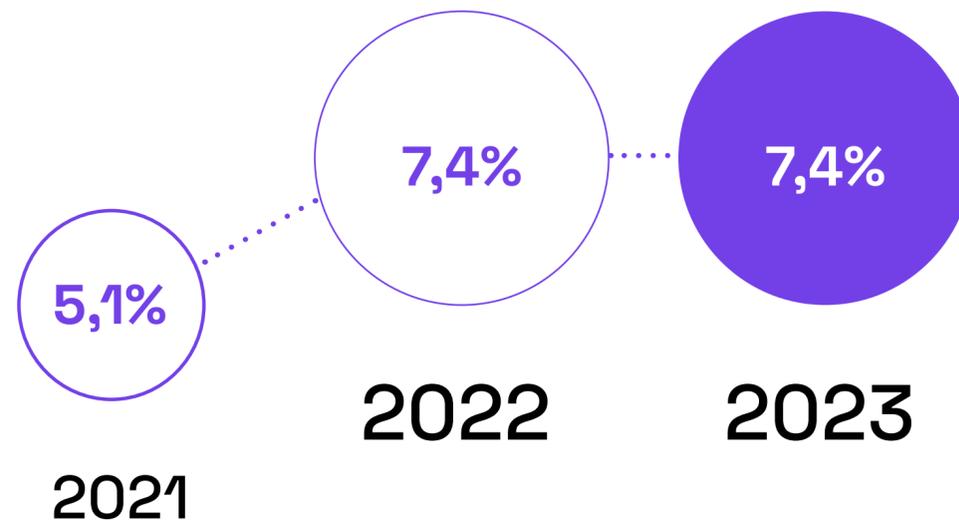




# presupuesto de innovación

El presupuesto de innovación es fundamental para alinear los recursos financieros con los objetivos estratégicos de la unidad de innovación, garantizando así la autonomía y el desarrollo de capacidades necesarias para impulsar proyectos innovadores. En este apartado, observamos cuánto presupuesto están asignando las empresas chilenas a sus esfuerzos de innovación y cómo se distribuye esta inversión según el tipo de innovación—ya sea incremental, adyacente o transformacional.

**Inversión (Gasto) en Innovación Año de Análisis / EBITDA Año de Análisis %**



A lo largo del periodo de 2021 a 2023, se percibe una tendencia creciente en el porcentaje de inversión en innovación con respecto al EBITDA en las empresas chilenas. En 2021, este índice se situó en el 5,5%, elevándose de manera considerable para estabilizarse en un 7,4% tanto en 2022 como en 2023. Este patrón revela un compromiso creciente por parte de las empresas en destinar una porción más grande de sus ingresos a la innovación. Constituye un indicativo robusto de la creciente valoración de las iniciativas innovadoras en el tejido empresarial chileno durante estos años.



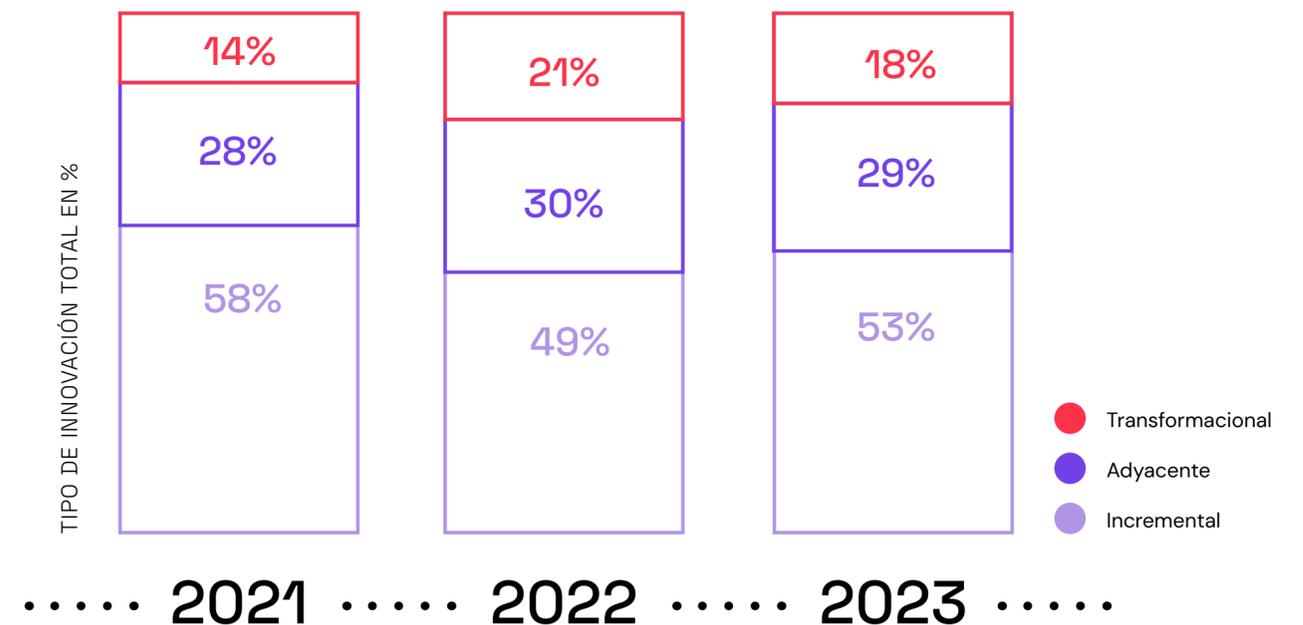


# presupuesto de innovación

Entre 2021 y 2023, las empresas chilenas mostraron una fuerte inclinación hacia la innovación incremental, enfocándose en la mejora y refinamiento de sus productos y procesos existentes. Paralelamente, se observó un aumento gradual en el interés por la innovación adyacente, que busca expandirse más allá de las mejoras convencionales. En contraste, la inversión en innovación transformacional, ha mostrado una tendencia fluctuante, reflejando una actitud más cautelosa y evaluativa de las empresas hacia iniciativas de cambio más radicales y disruptivas.

Esta tendencia hacia la innovación incremental no es exclusiva de Chile; en general, la distribución del presupuesto en empresas a nivel mundial tiende a favorecer este tipo de innovación debido a su menor riesgo y retorno de inversión más inmediato. Sin embargo, esta distribución varía significativamente según la industria. Las industrias que son tecnológicamente más intensivas, como la biotecnología o la informática, tienden a invertir más en innovación radical, buscando avances significativos y disruptivos. Por otro lado, sectores más tradicionales o conservadores suelen concentrarse en la eficiencia y la innovación incremental, priorizando mejoras continuas y menos riesgosas.

Distribución del presupuesto de innovación



# herramientas de corporate venturing

En los últimos años han surgido diversas herramientas y enfoques estratégicos que desempeñan un papel fundamental en el fomento de la creatividad y la identificación de nuevas oportunidades. Estos programas han ido aumentando su utilidad al momento de innovar en el mundo empresarial, permitiendo el acceso a una amplia variedad de ideas que pueden no surgir internamente, acelerar el desarrollo de nuevas soluciones, reducir riesgos financieros, promover asociaciones estratégicas, aportar conocimiento especializado, entre otras.

A continuación, se detallan algunas de las herramientas más relevantes de corporate venturing utilizadas por las empresas chilenas, proporcionando una visión general de su aplicación y relevancia en el contexto empresarial. Además, se incluyen ejemplos de empresas que están marcando la pauta en este campo con iniciativas notables.

## Company Building

# 23,3%

Este enfoque permite a las empresas crear nuevas compañías, a menudo relacionadas con su industria principal, para explorar y desarrollar nuevas ideas y oportunidades de mercado.

# 36%

Las inversiones de CVC implican que una empresa invierta en startups externas con el potencial de beneficiar su negocio principal. Esto fomenta la innovación al respaldar proyectos externos con visión de futuro.

## Corporate Venture Capital (CVC)

## Aceleradora Corporativa

# 39,8%

Las aceleradoras corporativas son programas diseñados para ayudar a las startups a crecer y desarrollarse, generalmente con el apoyo financiero y los recursos de una empresa establecida. Esto fomenta la innovación al respaldar nuevas empresas prometedoras.

# 39,8%

Este concepto implica que las empresas actúen como clientes iniciales de startups, lo que les permite probar y adoptar soluciones innovadoras antes de que estén ampliamente disponibles en el mercado. Esto fomenta la innovación al permitir a las startups obtener retroalimentación y validación temprana.

## Venture Client



Company  
Building

## Construyendo Soluciones Financieras Innovadoras



BICECORP se posiciona como uno de los grupos financieros más vanguardistas de Chile, con un firme compromiso hacia la transformación de la industria financiera. En línea con esta visión, han establecido **BICE Ventures, una iniciativa que engloba un programa de Corporate Venture Capital altamente exitoso y un Company Builder sobresaliente dentro del grupo.** Este último se ha destacado en el ecosistema de innovación por su habilidad para desarrollar soluciones disruptivas en áreas cruciales como Fintech, Insurtech, Wellness y AI.

La estrategia del Company Builder combina agilidad y creatividad, aprovechando los recursos y el conocimiento del grupo para reinventar servicios y ofrecer propuestas pioneras. Su enfoque en la creación de empresas abarca desde la generación de la idea hasta su integración y funcionamiento efectivo dentro de BICECORP. Un hito de esta iniciativa es la creación de **BICE Connect, la primera solución de Banking as a Service en Chile,** que redefine la forma en que las empresas acceden a servicios financieros a través de APIs.

El éxito y la innovación del Company Builder de BICECORP no solo transforman el sector financiero, sino que también establecen un modelo ejemplar para otras entidades que buscan innovar en este espacio.

## Inversiones Estratégicas para Startups Globales

**COPEC WIND**  
VENTURES

Copec Wind Ventures, una destacada iniciativa de Copec, ha marcado una diferencia notable en el panorama de las startups, extendiendo su influencia tanto en el ámbito local como en el internacional. Con una inversión que excede los 140 millones de dólares en 23 empresas emergentes, su estrategia ha fructificado en la creación de cuatro unicornios y ha logrado tres éxitos significativos a través de adquisiciones o salidas a bolsa (IPOs). Más allá de la mera inyección de capital, Copec Wind Ventures proporciona a las startups un arsenal completo de herramientas y oportunidades, diseñadas para potenciar su crecimiento y allanar su entrada en el competitivo mercado latinoamericano.

La sinergia con Copec y sus empresas asociadas constituye un eje fundamental de esta estrategia, brindando a las startups acceso a una valiosa red de contactos estratégicos, apoyo en la gestión empresarial, desarrollo de productos y servicios, oportunidades de co-marketing y la posibilidad de realizar pruebas comerciales en las instalaciones de Copec. Este enfoque holístico de Copec Wind Ventures no solo cataliza el desarrollo de las startups, sino que también contribuye significativamente al fortalecimiento del ecosistema de innovación y emprendimiento en la región.

Corporate  
Venture  
Capital





Aceleradora  
corporativa

## Acelerando el Cambio en la Construcción



Echeverría Izquierdo, en su búsqueda constante por innovar, ha desarrollado un modelo amplio de innovación abierta. Dentro de este modelo, una de las iniciativas clave es una plataforma de aceleración corporativa, que se ha establecido como un catalizador esencial para la innovación y el desarrollo empresarial en la construcción. Durante más de cinco años, este programa ha promovido colaboraciones efectivas con soluciones externas, enfocándose en generar valor distintivo tanto para las empresas del Grupo como para las startups, alineándose con la estrategia de Echeverría Izquierdo de fomentar la productividad y diferenciación en los negocios base.

Entre 2022 y 2023, el número de startups aceleradas se ha duplicado, pasando de 6 a 12, generando un impacto significativo en el núcleo del negocio y en la productividad. Trabajando en conjunto con el Construir Innovando Venture de la Cámara Chilena de la Construcción, esta iniciativa facilita la integración de startups innovadoras en la industria, transformando la cadena de valor del sector.

El enfoque de Echeverría Izquierdo para las vinculaciones externas y las innovaciones internas permite validar supuestos en un ambiente controlado, asegurando la gobernanza de los casos de negocio. Más de 15 prototipos han sido desarrollados en colaboración con startups, con éxitos notables como Obralink, introducido en 2018. Este programa está cambiando la industria de la construcción, evidenciando el compromiso de Echeverría Izquierdo con la innovación y la colaboración efectiva en el sector.

## Integrando Startups en la Cadena de Valor



Agrosuper Ventures se ha establecido con el objetivo primordial de “detectar, validar e incorporar startups y soluciones que posean el potencial de generar avances significativos en la operación o en el negocio de Agrosuper”. Aunque se mantiene abierta a diversas herramientas de Venturing Corporativo, el modelo de Venture Client ha sido el predominante en su estrategia, evidenciando más de un 90% de casos de éxito. Este modelo ha sido particularmente efectivo debido a la diversidad y amplitud de la cadena de valor de la compañía, permitiendo una integración profunda entre las unidades internas de Agrosuper y las startups a lo largo de todo el proceso de desarrollo e implementación. Esto ha resultado en una capacidad notablemente ampliada para absorber e integrar nuevas tecnologías.

A lo largo de 2022, Agrosuper Ventures forjó relaciones con cerca de 80 startups, tanto en Chile como internacionalmente. Durante este tiempo, se desarrollaron más de 30 pilotos y se incorporaron a 7 startups como proveedores formales de la empresa, con un incremento notable de estas actividades en 2023. Estas startups se enfocan en áreas clave como medio ambiente, disrupción digital y foodtech, reflejando el compromiso de Agrosuper Ventures con la innovación en sectores críticos para el futuro sostenible y tecnológicamente avanzado de la industria.

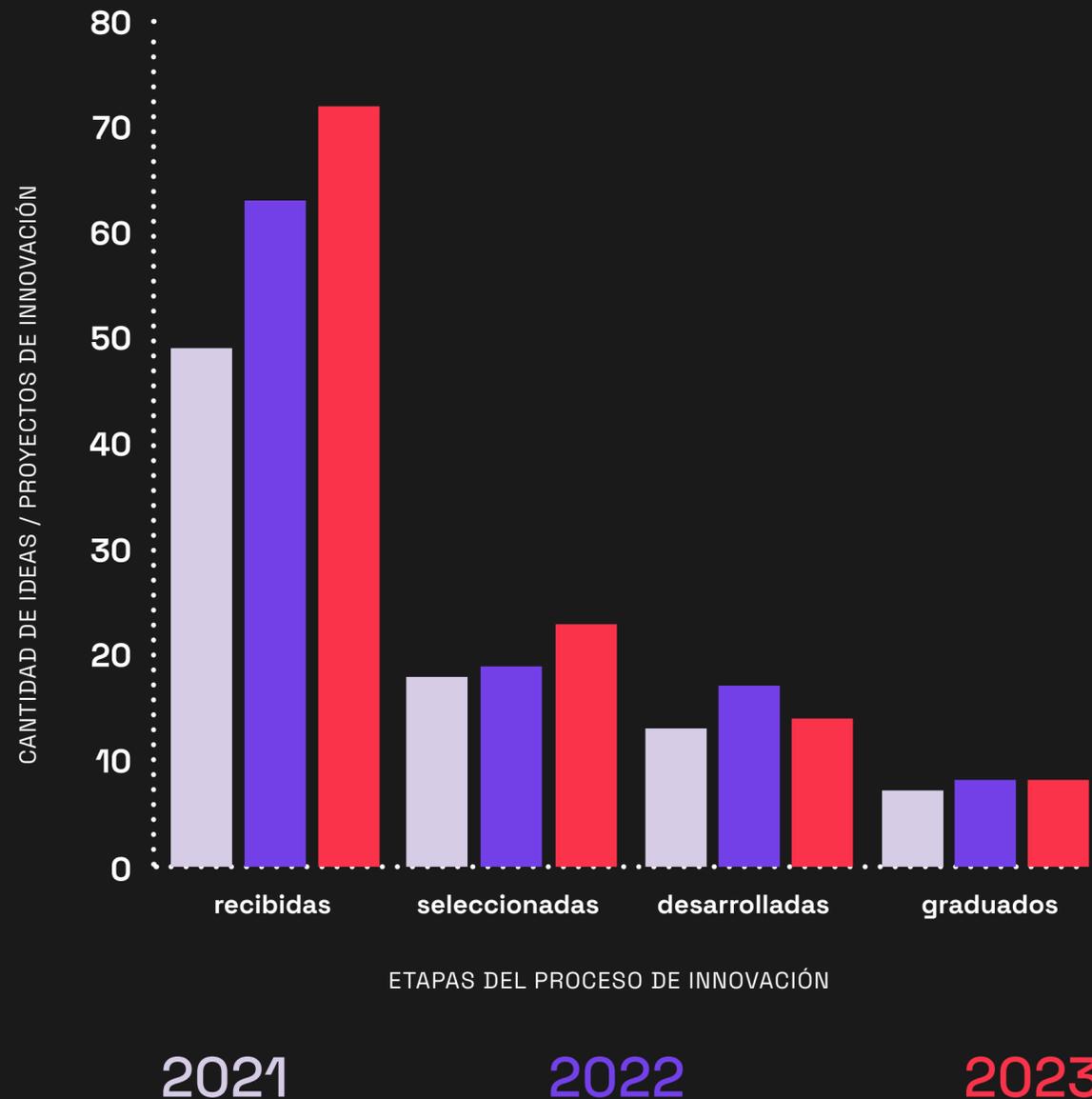


Venture  
Client



## selectividad: procesos de innovación

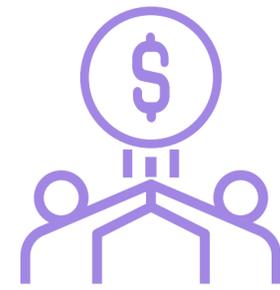
A lo largo del período 2021 a 2023, hemos registrado cambios notables en cómo las empresas chilenas abordan la selectividad y desarrollo de sus procesos de innovación.



## proceso de gestión de la innovación

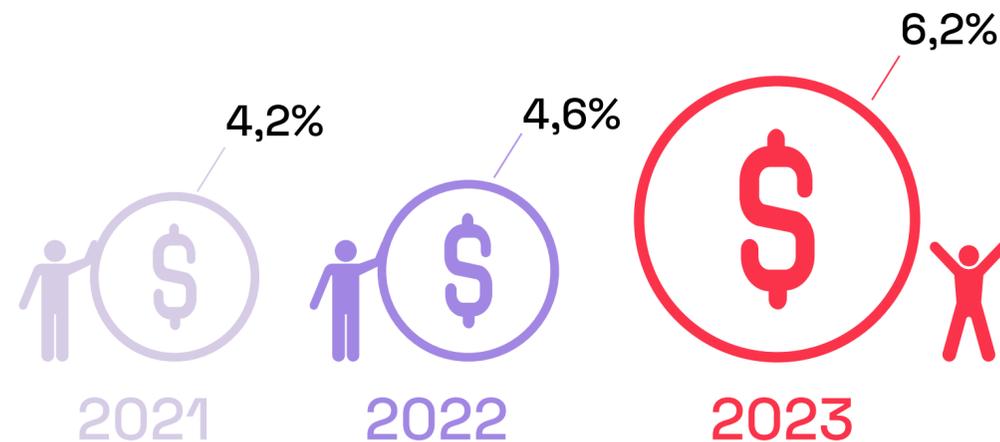
El proceso de innovación es el eje central que transforma una idea en una solución tangible y valiosa para la empresa. Este componente abarca desde la generación y selección de ideas hasta el desarrollo y la culminación exitosa de proyectos innovadores. Su gestión efectiva es crucial para maximizar la eficiencia, calidad y el impacto de las iniciativas de innovación. En este contexto, observaremos la dinámica de selectividad en la incorporación de nuevas ideas y el desarrollo de proyectos en empresas chilenas durante el periodo de 2021 a 2023.

Al analizar los datos obtenidos, se concluye que la relación entre el aumento de ideas recibidas y el aumento de ideas seleccionadas podría sugerir una **elevación en la calidad de las propuestas recibidas**. Esto refleja posiblemente una **mayor madurez en el ambiente empresarial de innovación**; donde las empresas e individuos podrían estar ajustando mejor sus ideas a los criterios de selección y objetivos de negocio. En lo que respecta a los proyectos de innovación desarrollados, la cifra se ha mantenido estable. Este dato, combinado con el incremento en las ideas seleccionadas, apunta a una estrategia más selectiva, que prioriza la calidad y el potencial de los proyectos en desarrollo. Finalmente, el número de proyectos que han "graduado" del proceso de innovación se mantuvo en 9 para 2023, una mejora respecto a los 7.3 y 8 de los años anteriores. Este dato sugiere una consolidación y madurez en la fase de ejecución y cierre de los proyectos, lo que denota una gestión efectiva y exitosa del proceso de innovación.



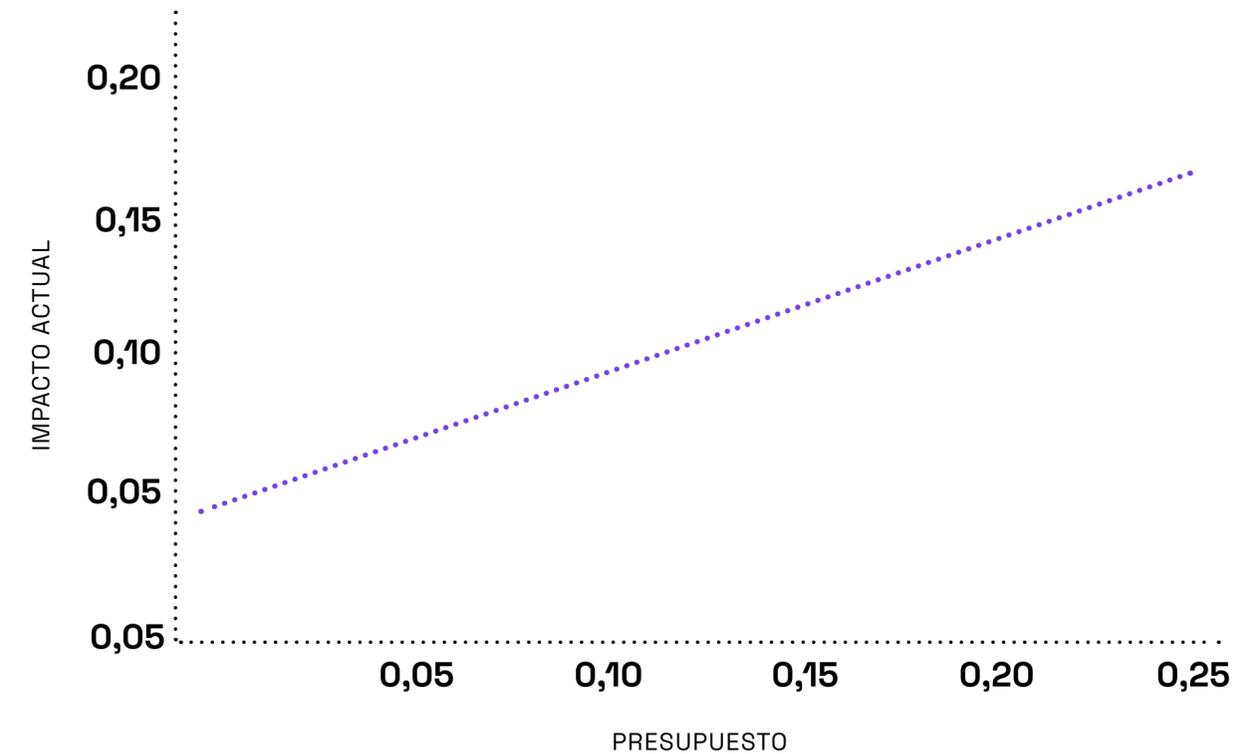
# impacto de la innovación

A lo largo de los últimos tres años, se ha observado una evolución constante en el impacto de las iniciativas de **innovación sobre el EBITDA** de las empresas chilenas. En 2021, el EBITDA proveniente de innovaciones de los tres años anteriores representó un 4,2% del EBITDA total del año. Esta cifra experimentó un **crecimiento**, alcanzando el 4,6% en 2022 y posteriormente un **6,1% en 2023**.



Este incremento sostenido resalta la creciente influencia y contribución de las iniciativas innovadoras al desempeño financiero de las empresas. Es indicativo de que **las organizaciones están obteniendo un retorno tangible** de sus esfuerzos e inversiones en innovación, y que estas iniciativas están comenzando a generar valor añadido de manera más efectiva.

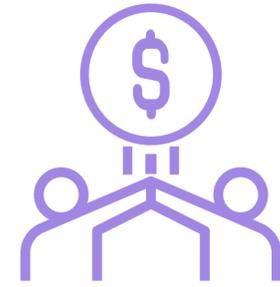
relación entre presupuesto e impacto actual



Por otro lado, el análisis de las empresas encuestadas revela una correlación entre el presupuesto de innovación y su impacto en el EBITDA. El coeficiente para el **Presupuesto de Innovación es de aproximadamente 0.494**, lo que indica que por cada unidad adicional invertida en innovación, el impacto en el **EBITDA aumenta en 0.494 unidades**. Este coeficiente nos da una idea clara de la relación directa entre la inversión en innovación y su retorno.

No obstante, el coeficiente de correlación de Pearson es de aproximadamente 0.20. Esto significa que el **20% de la variabilidad en el impacto de la innovación puede explicarse por el presupuesto destinado a ella**. Si bien el modelo tiene un poder explicativo notable, es esencial señalar que hay otros factores, no incluidos en este modelo, que también influyen en el impacto de la innovación sobre el EBITDA.





# impacto de la innovación

## Impacto anual de la innovación por tipo de innovación (2023)



MEDIA EN %

En 2023, el impacto de las estrategias de innovación en el EBITDA de las compañías chilenas destacó principalmente por la significativa contribución de las innovaciones incrementales, que representaron un 3,3%. Le siguen, aunque a una distancia considerable, las innovaciones adyacentes con un 1,2%. Por otro lado, las estrategias transformacionales tuvieron una influencia más limitada, sumando apenas un 0,02% al EBITDA.

Este fenómeno podría explicarse considerando que las **innovaciones incrementales** suelen tener **impactos más inmediatos y fáciles de medir** en términos financieros. Esto las convierte en contribuyentes significativos al EBITDA a corto plazo. En contraposición, las **innovaciones transformacionales** generalmente tienen **horizontes temporales más largos y efectos más difusos**, lo que podría no reflejarse de inmediato en el EBITDA, pero que tiene el potencial de **impactar significativamente** el valor de la compañía a largo plazo.

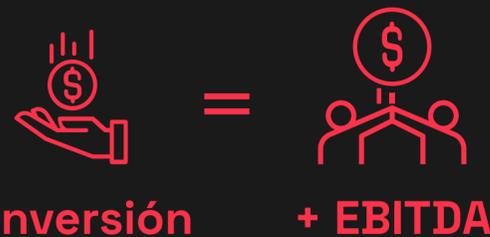


# conclusiones

Este informe aborda la complejidad de la gestión de la innovación en el ámbito corporativo chileno, identificando tanto logros como áreas que aún requieren atención. En un contexto de desafíos y oportunidades cambiantes, la innovación se erige como un factor indispensable para impulsar tanto el crecimiento como la rentabilidad de las empresas.

Como reflexión final, queda claro que el paisaje de la innovación en Chile está en una etapa de maduración. El reto ahora es evitar la complacencia. Las empresas no solo deben seguir invirtiendo en innovación, sino también en afinar sus estrategias para que esta inversión sea eficaz y equitativa. La diversidad de los equipos y la agilidad en la toma de decisiones serán cruciales para navegar el complejo entorno que se vislumbra en el horizonte. Es tiempo de actuar con decisión y de consolidar los avances alcanzados, para que la innovación se convierta en un pilar sostenible y potente del desarrollo empresarial chileno.

## hallazgos principales



El alza en la inversión destinada a innovación significa un impacto mayor en el EBITDA en el último año

Esto no es solo una señal alentadora, sino también una confirmación de que destinar recursos a la innovación equivale a invertir en la rentabilidad de la empresa.



Los equipos de innovación son más grandes

Al igual que la cantidad de programas destinados a fortalecer sus habilidades. Sin embargo, persisten brechas notables en la representación de género dentro de estos equipos, lo que indica que aún hay trabajo pendiente en este ámbito.



+ selección de proyectos

Aunque los recursos y el impacto han aumentado, este incremento no ha sido proporcional al número de proyectos completados. Esto sugiere una **evolución en los mecanismos de selección de proyectos**, priorizando aquellos con mayor potencial de impacto sobre los que simplemente llenan una cuota.



## referencias bibliográficas

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. (2023). *Global Innovation Index 2023*.



# nuestro equipo

**Estefanía Ortega**

Analista de innovación

**Leonardo Molina**

Director Ranking MIC

**Patricio Cortés**

CEO & SOCIO PRINCIPAL

**Diego Echaíz**

Jefe de proyectos

**Javiera Kowaleczko**

Gerente de proyectos

20  
23

HABLEMOS / ESTADO DE LA INNOVACIÓN CORPORATIVA EN CHILE



Y tú, ¿estás seguro que operas  
a tu mayor potencial?

Hablemos de innovación corporativa.

[contáctanos aquí](#)



shaping tomorrow's companies, **now.**

[www.mic-consulting.xyz](http://www.mic-consulting.xyz)