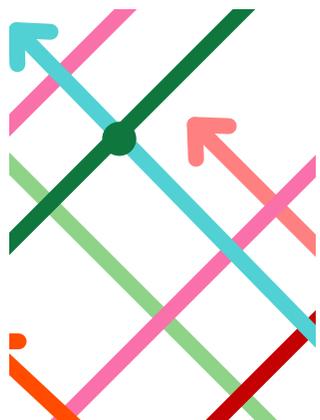
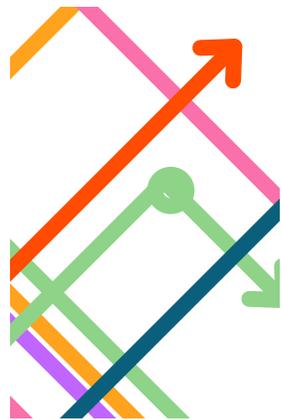
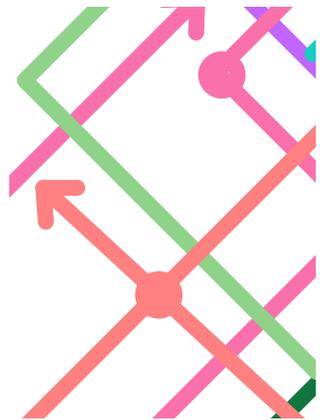
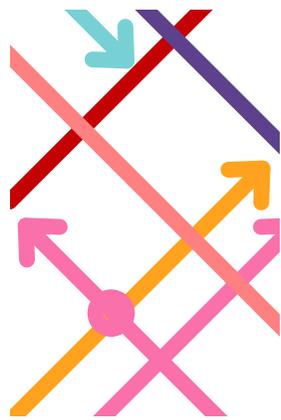
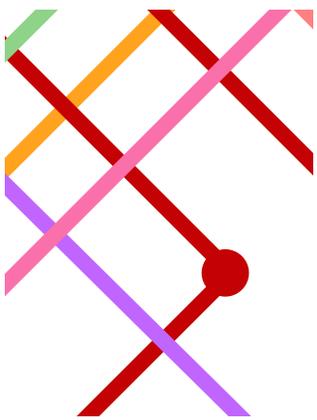
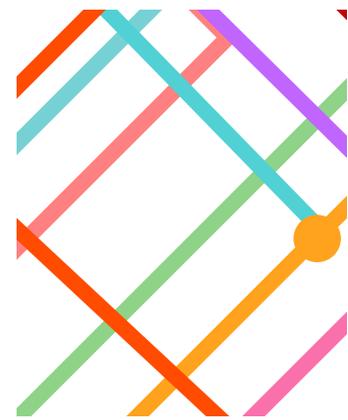
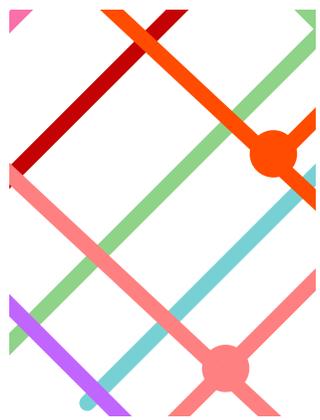
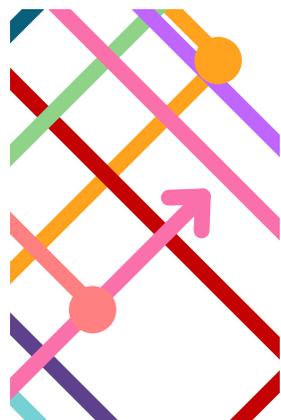
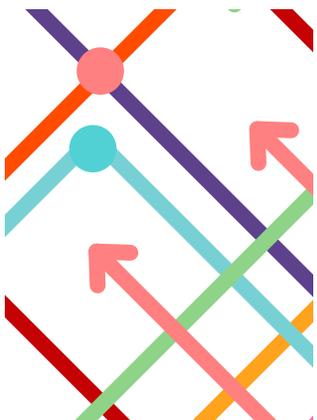
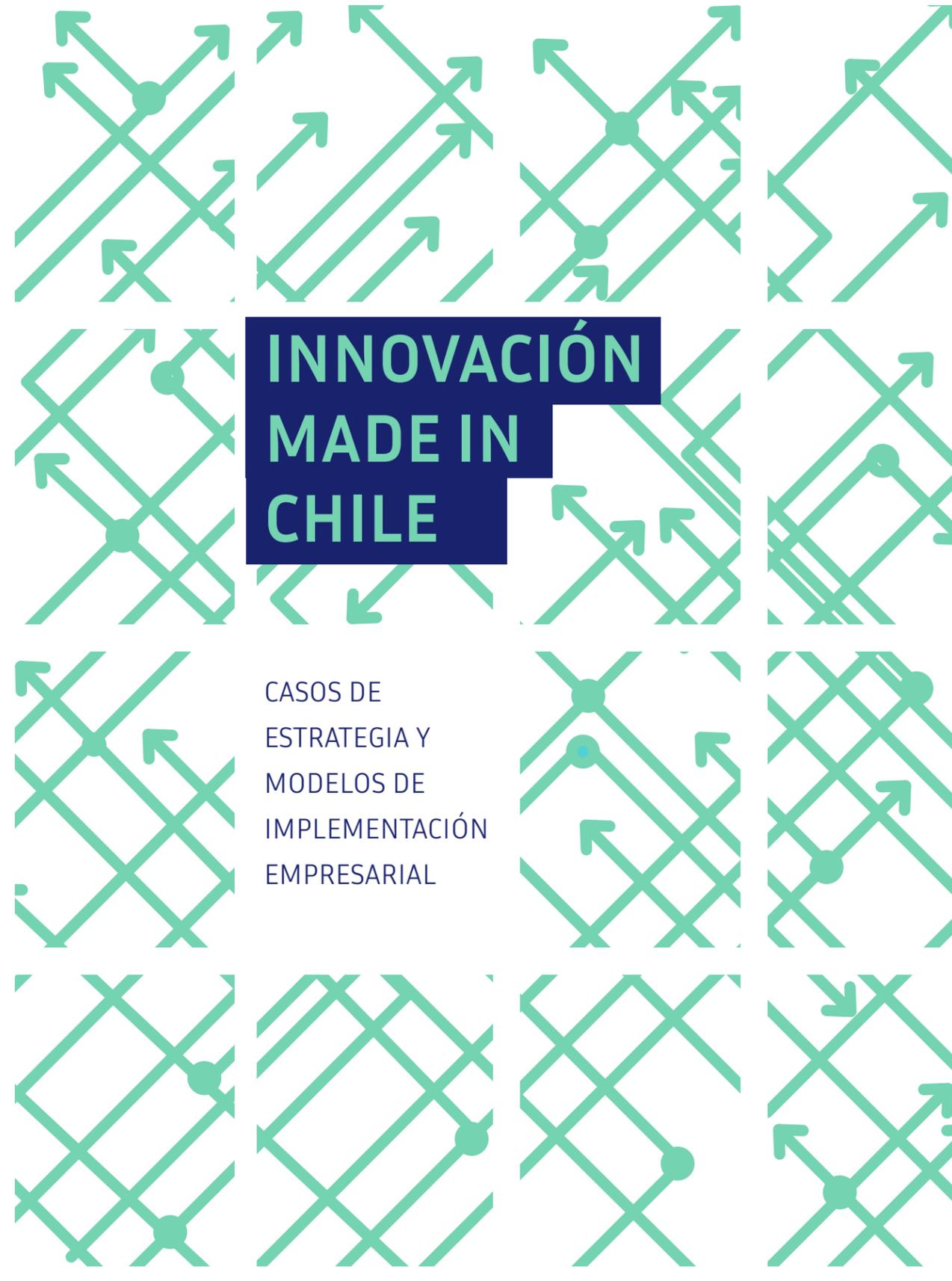


INNOVACIÓN MADE IN CHILE



CASOS DE ESTRATEGIA Y MODELOS DE IMPLEMENTACIÓN EMPRESARIAL





INNOVACIÓN MADE IN CHILE

CASOS DE
ESTRATEGIA Y
MODELOS DE
IMPLEMENTACIÓN
EMPRESARIAL

ÍNDICE

Santiago, abril 2021

Investigadores:

María Trinidad Álvarez

Francisco Pizarro

Lorena Guzmán

Rocío Ortiz

Apoyo del Ministerio de Ciencia:

María José Bravo

Heinz Doebbel

Paloma Baytelman

Equipo de edición:

Alejandra Reinoso

Subdirección de Comunicaciones

y Asuntos Corporativos

Diseño y diagramación:

María Jesús Guarda W.

	PÁG.
01	
AGROSUPER	15
02	
CUPRUM AFP	35
03	
ECHVERRÍA IZQUIERDO	53
04	
GASCO	73
05	
SODIMAC	93
06	
TRANSELEC	111
07	
VIÑA CONCHA Y TORO	135

Avanzar hacia una sociedad del conocimiento es un anhelo que compartimos muchos chilenos y chilenas, en el sector público y también en el sector privado. Queremos usar la ciencia, la tecnología, el conocimiento y la innovación para construir el Chile del futuro. Un país próspero, que transite hacia un desarrollo integral y sostenible.

La innovación, tanto para la OCDE como para el Banco Mundial, es lo que impulsa parte sustancial del crecimiento a largo plazo y el desarrollo en economías exitosas. Y en esto, el rol del sector privado es fundamental.

El camino no es simple. Para lograr innovar las empresas requieren de capacidades que les permitan transformar ideas en algo nuevo con alto valor agregado. Para ello necesitan visión, infraestructura, capacidades de gestión y capital humano avanzado que genere nuevo conocimiento y tecnologías, y los faculte además para absorber lo que sus competidores hagan en este ámbito. Si una empresa no desarrolla estas capacidades es poco probable que logre innovar, incluso con una gran cantidad de ideas novedosas. En el desarrollo de estas capacidades son fundamentales las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), el trabajo creativo y sistemático realizado con el objetivo de aumentar el caudal de conocimiento y crear nuevas aplicaciones a partir del conocimiento disponible. Es justamente la I+D la que permite producir ventajas competitivas a través de la generación de conocimiento, la asimilación de nuevas tecnologías y la innovación.

En Chile aún nos queda mucho por hacer. Según el cálculo realizado con la metodología de EurostatOCDE, el porcentaje de empresas que innovan es 23,4%, lo que nos sitúa en el antepenúltimo lugar entre los países de la OCDE, solo adelante de Colombia y Polonia.

Desde el Ministerio de Ciencia confiamos en la colaboración y en la suma de esfuerzos para fortalecer la innovación. Por eso estamos trabajando para ser un motor de desarrollo, generando nuevos instrumentos, reforzando otros, y articulando a los diversos actores y las oportunidades que existen en nuestro entorno. Pero incrementar lo que invertimos y hacemos en esta materia no es solo tarea del Estado. Este estudio es también una invitación, pues la experiencia internacional muestra que es una tarea compartida con el sector privado.

Aunque aún son pocas, ya hay empresas chilenas que están a la cabeza en incorporar la innovación de forma sistemática en sus procesos y modelos de negocio. Este documento, que impulsamos en



**MINISTRO DE CIENCIA,
TECNOLOGÍA, CONOCIMIENTO
E INNOVACIÓN
ANDRÉS COUVE**

conjunto con el Centro de Innovación UC Anacleto Angelini, visibiliza y destaca la valiosa experiencia de siete de ellas. Entre muchas otras cosas, en él podemos ver que cada caso es único. No hay una sola receta, no hay una bala de plata. Sin embargo, pese a las diferencias, es posible encontrar aprendizajes que serán valiosos para otras compañías que quieran explorar estos caminos. Estas siete historias nos dejan lecciones muy relevantes sobre cómo empezar, cómo superar obstáculos relacionados con talento, recursos o conocimiento, cómo medir y, probablemente una de las cosas más importantes, cómo generar cambios en la cultura de las organizaciones.

Estos casos también iluminan cómo desde el Estado podemos fomentar que más empresas Chilenas innoven. Por una parte, propiciar más vías de articulación de las empresas con el sector público y las universidades, ya que sabemos que la asociatividad y la colaboración son factores claves para sortear obstáculos. Además, que muchas veces las empresas requieren talentos y conocimiento que no están dentro de sus organizaciones para gestionar y sistematizar la innovación. Por otra parte, brindar apoyo según las necesidades de cada compañía. En el caso de las grandes empresas, como nos muestra el documento, debemos también ayudar a impulsar este cambio cultural.

Estas historias nos entregan conocimiento que inspira, que puede orientar a empresas que quieran impulsar la innovación pues reconocen que tiene un valor competitivo esencial en el escenario dinámico y globalizado de hoy. Conocer estas experiencias le da sentido y contenido a la palabra innovación. Le da sentido y contenido al trabajo que podemos hacer entre todos para avanzar hacia una sociedad del conocimiento y contribuir a hacer realidad el país que anhelamos.

CARTA

Mucho se ha dicho sobre la urgencia de la innovación en un mundo de obsolescencia acelerada, en el que modelos y procesos productivos requieren ser cada vez más dinámicos. No obstante, el déficit en la tasa de innovación de empresas chilenas pareciera revelar una industria aún sin comprender la innovación como parte de su estrategia de negocio.

La agilidad con la que organizaciones de todo tamaño han ajustado y pivotado sus modelos para hacer frente a un agitado inicio de década, dan cuenta de una cultura corporativa ávida por innovar. Hay ejemplos claros de empresas cuando enfrentan la decisión de “innovar o morir” y toman el camino de la innovación, dan importantes pasos al implementar nuevas capacidades y modelos de negocio.

En vista de los aprendizajes ofrecidos por los casos en el presente estudio, quizás lo más relevante a considerar es que la empresa sólo reconocerá el valor de la innovación y apostará por ella cuando su contribución o impacto sea evidente. En este sentido, las organizaciones expuestas en este estudio innovaron para sumar mejoras sustanciales a procesos, productos y servicios existentes, o bien para ingresar en nuevos mercados.

Es importante destacar que, para lograrlo, cada uno de estos distintos casos de innovación empresarial surgen de un compromiso desde la alta gerencia. Independiente del sector, se reconoce la innovación como un elemento estratégico para el quehacer de la organización.

Esto cobra sentido no sólo al considerar una cultura interna que integre competencias interdisciplinarias entre sus equipos, sino también una estrategia organizacional que se compenetre con diferentes actores del ecosistema nacional. La colaboración, ya sea junto a emprendedores, o incorporando las capacidades de investigación de profesionales con doctorado, es un factor tácito de la innovación.

Por esta razón, es importante establecer que la gestión de la innovación no cuenta con un camino único. Al contrario, las empresas innovadoras son las que adaptan y renuevan sus procesos de acuerdo al contexto interno y externo. Pero los casos más exitosos tienden a destacarse por una cultura organizacional que favorece la colaboración y la experimentación entre equipos y con otras empresas.



VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN
PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE
PEDRO BOUCHON

Las experiencias narradas en este estudio ofrecen distintas miradas organizacionales para enfrentar los obstáculos que se presentan en el camino de la innovación. Confiamos que estas perspectivas estratégicas inspiren una nueva cultura empresarial, dispuestas a iniciar el necesario camino hacia la productividad y competitividad de Chile.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer la colaboración y disposición de las empresas que participaron en este estudio, proporcionando información y experiencias relevantes sobre cómo se realiza innovación en el mundo privado. Gracias a estos casos contamos con evidencia sobre prácticas, comportamientos, cultura y procesos para la gestión de I+D+i empresarial, además de información relacionada a las distintas formas de vinculación y transferencia con otros actores, como universidades, emprendimientos u otras compañías. Estas historias son un aporte al ecosistema nacional y promueven una cultura pro innovación.



METODOLOGÍA

El presente estudio fue realizado por el Centro de Innovación UC en colaboración con la División de Innovación del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y posteriormente, con la Oficina de Estudios y Estadísticas del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación.

En la convocatoria para la elaboración de los casos, se invitó a distintas grandes empresas a postular, siendo seleccionadas por las instituciones ya mencionadas aquellas que permiten poder ejemplificar de mejor manera los distintos caminos, estrategias y obstáculos que se presentan ante el desafío de innovar.

Para el levantamiento de información, se diseñó una pauta para entrevistas semiestructuradas, realizándose al menos dos entrevistas por empresa. La primera, dirigida principalmente a presidentes, vicepresidentes del directorio o gerentes generales, mediante la cual se buscó identificar los factores, tanto internos como externos, que llevaron a la empresa a diseñar una estrategia de innovación, junto con conocer las características de dicha estrategia y qué aspectos resultaron claves para el éxito. La segunda, dirigida principalmente a quienes llevaron a cabo la innovación y transformación digital a partir de la estrategia definida. En ellas, se buscó conocer con mayor detalle los aspectos propios de la formulación del proyecto, su implementación y monitoreo, reconociendo los problemas que se enfrentaron en los distintos procesos como también las razones y variables consideradas en ciertas decisiones.

A partir de lo anterior, los casos abordan los siguientes aspectos: (1) Antecedentes generales de la industria y la empresa, (2) Diagnóstico de la posición estratégico competitiva (contexto y análisis interno y externo, análisis estratégico competitivo y consistencia estratégica), (3) Formulación Estratégica, (4) Formulación Táctica e (5) Implementación y Control.

Hay que destacar, que los casos aquí presentados no buscan focalizarse en la innovación en sí misma, sino que la aborda como una herramienta que permite describir el caso de gestión o proceso de construcción e implementación de la estrategia de innovación.

Por último, todos los casos aquí presentados han sido aprobados por las empresas para su publicación.

01

MIDIENDO Y AMPLIFICANDO EL
IMPACTO DE LA INNOVACIÓN

Agrosuper



PRÓLOGO

La industria de los alimentos tiene un gran desafío por delante: seguir sufriendo el constante aumento de la demanda y hacerlo, con cada vez mayores restricciones, en pos del cuidado del medio ambiente y de la seguridad alimentaria.

Si bien cada mercado es distinto, tanto por su desarrollo económico como por cuestiones culturales, es recurrente que la demanda aumente y también se diversifique. Estilos de vida más saludables o un mayor poder adquisitivo hacen que esta industria tenga que adaptarse rápidamente, tanto a la demanda como a los nuevos hábitos de consumo. El sector de la producción de proteínas animales no está ajeno a esto.

En este contexto, Agrosuper ha trabajado para sistematizar la innovación que se genera tanto al interior de la compañía como en el ecosistema en el que esta se desenvuelve. El reconocimiento del potencial de innovación de sus colaboradores internos, la creación de una Gerencia de Innovación y el apoyo del directorio han sido parte de los factores que se volvieron cruciales para instalar la sistematización de la innovación en la cultura de la compañía.

El proceso ha requerido tiempo e inversión, pero ha dado frutos. Agrosuper logró navegar correctamente las dificultades de este proceso y hoy tiene una Gerencia de Innovación que facilita y articula la innovación de las otras áreas, generando las condiciones para nuevos desarrollos en productos, procesos industriales y producción animal, y en ventas con una mirada global.

El intraemprendimiento¹ se volvió vital en este esfuerzo y, si bien necesitó ajustes en el camino, finalmente logró no solo establecer una cultura de innovación robusta dentro de la compañía, sino también la generación de proyectos y desarrollos que responden a los indicadores claves de cumplimiento del negocio.

¹ Intraemprendimiento: emprendimiento que se realiza al interior de empresas u organizaciones.



DEFINIENDO EL HORIZONTE DE LA INNOVACIÓN

Si bien la industria de los alimentos tiene una demanda asegurada que crece cada vez más en el tiempo, necesita adaptarse rápidamente a las necesidades de los consumidores para llegar a alimentar a los nueve mil millones de personas que habitarán en el planeta en el año 2050 respetando el medio ambiente. Según estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) la demanda de proteína de origen animal se duplicará a nivel mundial para mediados de siglo².

En el caso específico de las carnes, la producción mundial deberá aumentar hasta alcanzar los 470 millones de toneladas anuales³. En otras palabras, y en un horizonte más cercano, se estima que su producción escalará en 13% para 2026 respecto del período 2014-2016. Aunque es una cifra considerable, es una fracción del aumento ocurrido en la década anterior, el que llegó a casi a 20%. El incremento se logrará, sobre todo, por la mayor producción que se generará en los países en desarrollo. En este escenario, la carne de aves seguirá siendo el principal impulsor en este crecimiento, debido a su menor costo respecto a las carnes rojas⁴.

Según datos de la OCDE, el año 2018 Chile tuvo un consumo promedio per cápita de carne de vacuno de 18,7 kilos, mientras que la de cerdo llegó a los 19 kilos y la de aves superó los 36,5 kilos⁵. Esto se condice con la realidad mundial donde las carnes de aves son las que se llevan la mayor proporción del mercado de las proteínas de origen animal. Agrosuper se creó el año 1955 dedicada a la venta de huevos en Doñihue, en la región de O'Higgins. Luego de cinco años expandió su negocio a la crianza de pollos y en 1974 se amplió hacia el procesamiento y comercialización de la carne de ave. En 1983 entró al negocio de la carne de cerdo, en 1989 se sumó el negocio de los salmones y en 1996 el de los pavos, a través de la adquisición de Sopraval. En 2010 se crea Agrosuper S.A. y en 2018 se inicia el proceso para integrar las empresas salmoneeras Los Fiordos, Friosur, Magallanes y AquaChile bajo esta última. La compañía posee dos segmentos, el de carnes y el acuícola,

a través de los cuales ofrece más de dos mil productos de pollo, cerdo, pavo, salmón y procesados (los que incluyen hamburguesas, nuggets, salchichas, croquetas, pizzas, empanadas, jamones y cecinas, entre otros). Agrosuper vende sus productos a través de diez marcas: Súper Pollo, Súper Cerdo, Sopraval, La Crianza, Súper Salmón, King, Súper Beef, AquaChile, Verlasso y Rainforest. En el año 2002, la compañía potenció un plan de internacionalización lo que le permitió aumentar en casi siete veces sus ventas en el extranjero, entre 2002 y 2014, pasando de 47 mil a 283 mil toneladas exportadas.

Actualmente, el segmento carnes de la compañía cuenta con alrededor de 13 mil colaboradores y posee oficinas en Chile, México, Estados Unidos, Italia, China y Japón, lo que le permite estar presente en más de 48 países. Los principales destinos de sus ventas internacionales son China (37,6%), Estados Unidos (9,4%), México (9,3%), Japón (7,6%), Corea del Sur (6,7%) y Colombia (6,2%), entre otros. En su conjunto, las ventas de exportación del segmento alcanzaron el 40,1% de las ventas totales en 2019⁶.

Con 61.270 clientes, entre los que se encuentran supermercados e industrias, entre otros, en 2019 Agrosuper tuvo ventas totales por 1.524.312 millones de pesos, alcanzando una participación en el mercado nacional de un 54,62% en pollo, un 48,89% en cerdo y 57,88% en pavo. En tanto que su participación a nivel internacional llegó al 0,39% en el mercado del cerdo y a 0,43% en el de las aves. En Chile, Agrosuper posee cuatro fábricas de alimento para animales y cinco plantas de faena, las que son abastecidas desde sus propias granjas. Su principal canal de ventas a nivel local son los supermercados, los que representan el 46,7% de su facturación y los productos principales que vende son pollo (46,2%), cerdo (33,6%) y productos procesados (15,0%).

Cuando Agrosuper se internacionalizó en 2002 y comenzó a exportar, proceso que inició en Italia, no lo hizo como un comercializador más, sino que salió al mercado internacional pensando en el consumidor final. Una prueba de ello fue la idea de instalar oficinas físicas en otros países, una estrategia que era nueva para la industria en esa época.

² Cómo alimentar al mundo en 2050, FAO. Rescatado de www.fao.org

³ Ibid 2

⁴ OCDE/FAO (2017), "Carne", en OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026, OECD Publishing, París

⁵ <https://data.oecd.org/agroutput/meat-consumption.htm>

⁶ Matriz Agrosuper, Reporte Integrado 2019

INNOVACIÓN: EN EL ADN DE LA COMPAÑÍA

Entre 2005 y 2009, apareció en Agrosuper la inquietud de formalizar el proceso de innovación porque lo que se había hecho hasta entonces estaba enfocado principalmente en el desarrollo de productos, por lo que el desafío era extender este proceso de innovación a toda la cadena de valor de la compañía, más allá del ámbito comercial y de productos.

Hasta ese momento, la innovación había estado presente en la organización de manera esporádica, por lo que durante el año 2012 se tomó la decisión de contratar una asesoría externa para sistematizar el proceso de innovación. Continuar con una fuerte posición en el mercado y poder seguir expandiéndose internacionalmente fueron los grandes motores de dicha determinación.

Agrosuper instauró una metodología de trabajo, en base al tamaño de los desafíos de la empresa, el foco no solo estaba relacionado con el desarrollo de productos, sino también con crianza animal, procesos industriales y ventas, entre otros, para los cuales se buscaba una solución. En este proceso, se necesitaba un trabajo conjunto entre las áreas Comercial, Plantas de procesos y Producción animal. Los involucrados se reunían por días o incluso semanas para tratar de resolver el problema, por lo que la solución podía llegar a tardar entre tres y cuatro meses. Con esas experiencias, la compañía se dio cuenta de que esta metodología consumía mucho tiempo, sobre todo en aquellos problemas que podían resolverse en un lapso considerablemente menor. Por esta razón, se optó por desafíos más dirigidos que tenían una duración más reducida (3 semanas), los que resultaron muy positivos, al estar altamente enfocados en la solución de problemáticas específicas.

Aunque fue una buena experiencia, el análisis al respecto dictaminó que la metodología implementada no era suficiente para aprovechar las oportunidades, así como tampoco para detectar aquellas que la compañía estaba enfrentando en ese momento. De esta manera el siguiente paso fue entrenar a mentores internos con la asesoría de expertos externos de la empresa. Ya en ese periodo, parte de Agrosuper estaba trabajando con la metodología de manejo estratégico *Balanced Scorecards*⁷ (desde el 2010),

⁷ *Balanced Scorecards*: sistema de administración que mide desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas de la empresa.

por lo que ya tenía objetivos establecidos con acciones específicas a desarrollar. Si bien estas tareas estaban dentro de los procesos normales de la empresa y su continuidad operacional, la nueva meta era mezclarlas con ideas innovadoras. Fue en este punto cuando finalmente se decidió que esta forma de trabajo no debía ser parte solo de algunos procesos y búsqueda de soluciones, sino que tenía que convertirse en una transformación cultural que abarcara a toda la compañía. El objetivo final era una metamorfosis interna donde la gente quisiera innovar constantemente y no necesitara del impulso de mentores para hacerlo. Este proceso de entrenar el músculo de la innovación duró tres años.



LA CONFORMACIÓN DE UN ÁREA DE INNOVACIÓN AL SERVICIO DEL RESTO DE LA COMPAÑÍA

El área de Innovación ha estado en un proceso de evolución constante desde su inicio, adecuándose a las necesidades de la organización. La Gerencia de Desarrollo de Productos e Innovación partió en 2012 enfocada en iniciativas que utilizaban la metodología del design thinking⁸, en el contexto de un proceso amplio de exploración. Luego, entre 2015 y 2017, apareció en la compañía una mirada distinta de la innovación, lo que ocurrió por varios factores. En adición a los cambios de estructura, también cambió la composición de los equipos incorporando perfiles diversos, incluido un Magíster en Innovación. Esto permitió darle un marco teórico al proceso de implementación del área, y a la visión que la misma área y la empresa tenían sobre la innovación. A ello se sumó la decisión de imprimir agilidad a la organización, lo que terminó cambiando su estructura en varios aspectos, incluyendo el acceso de los trabajadores hacia los mandos superiores.

El primer ejercicio desarrollado por la gerencia, en 2015, fue consolidar el “Día de la Innovación”, un llamado a la acción que buscaba que los trabajadores de la empresa compartieran sus buenas ideas e iniciativas, para intercambiar aprendizajes y fomentar, además, la efervescencia creativa. Este evento fue formulado como un primer experimento, con el objetivo de instalar de forma extendida la cultura de la innovación. Su primera versión convocó alrededor de 100 colaboradores.

En 2016 Agrosuper realizó una reestructuración interna que respondiera a los desafíos presentes: la gerencia mutó y el área de Desarrollo se separó de Innovación. Así, la nueva Gerencia de Innovación incorporaría la innovación en ámbitos como los procesos, ventas y personas, entre otros.

Agrosuper siempre ha tenido un foco muy definido en la excelencia operacional y la continuidad de la misma, por ello mejorar sus procesos se volvió fundamental y estaba claro que la innovación era crucial en este punto. Por otro lado, los consumidores mostraban requerimientos más personalizados y el lanzamiento de nuevos productos ya no lograba los volúmenes de antes. La apa-

⁸ Design thinking: procesos cognitivos, estratégicos y prácticos que se utilizan para elaborar conceptos relacionados con el diseño de propuestas de nuevos productos y desarrollos.

riación de nichos hacía que el impacto de cada uno de ellos fuera menor, con lo que surgió la necesidad de generar una mayor cantidad de lanzamientos exitosos para lograr la tasa de innovación del 10-12% que se había establecido. La fortaleza de la generación de nuevas ideas se estaba volviendo una amenaza por la falta de rapidez en la entrega de proyectos y el volumen acumulado.

Tras la creación de la Gerencia de Innovación, separada del área de Desarrollo, se tomó la decisión estratégica de establecer que la innovación dentro de Agrosuper se hiciera en las gerencias de unidad, pero también la realizaran las personas de cada una de las áreas. De esta forma el equipo de Innovación, finalmente, no tiene como único objetivo innovar o hacer los desarrollos en sí mismos, sino que también articular y facilitar que la innovación ocurra en las distintas áreas de la empresa. Junto con ello, se constituyó el Comité de Innovación conformado por quienes reportan directamente al gerente general, instancia que, si bien tenía una metodología y proyectos específicos, funcionaba más bien con una lógica de reporte. Hoy, el comité está mucho más estructurado y tiene una conceptualización distinta, donde se le pide a los gerentes que tomen decisiones y asignen recursos, siendo muchas veces ellos mismos quienes presentan los proyectos. Además, en este contexto, el “Día de la Innovación” de 2016, tuvo un cambio de foco. Este se movió de fomentar la creatividad hacia un llamado a la acción para crear impacto en el EBITDA⁹ de la compañía (lo que se denominó “moviendo la aguja”). Para ello, se diseñó una nueva estructura de desafíos, la que incluía indicadores cuantitativos. De esta manera el programa, que culminaba con el “Día de la Innovación”, exigió que cada proyecto presentado debía tener un indicador clave de cumplimiento. Esta versión permitió, además, instalar culturalmente el principio de que la innovación la hacen todos en Agrosuper.

En 2017, el área de innovación tuvo otro cambio radical ya que comenzó a enfocarse directamente en la innovación del negocio, por ello sumó nuevas metodologías como el uso de sprints¹⁰ (ver sección 6 del caso) y definió por primera vez un embudo de pro-

⁹ EBITDA: beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones por sus siglas en inglés.

¹⁰ Sprint: término usado en metodologías ágiles que se refiere al periodo de tiempo en que se lleva a cabo un trabajo.

La intención estratégica de Agrosuper tiene dos factores determinantes. El primero es el foco centrado en los resultados del negocio y el segundo es incorporar la innovación externa a la compañía.



© Créditos de la foto

© Agrosuper

yectos¹¹. De esta forma, el equipo pasó de centrarse en sus proyectos como unidad a dar servicio a las distintas áreas de la compañía, como si fueran ejecutivos de cuenta a cargo de cada una de las unidades de la cadena de valor.

El análisis estratégico que hizo Agrosuper le llevó a entender que para asegurar el crecimiento del negocio en el futuro debía generar ideas innovadoras para encontrar nuevas soluciones que le permitieran diferenciarse de su competencia. En este contexto, además, la intención estratégica de Agrosuper tiene dos factores determinantes. El primero es el foco centrado en los resultados del negocio y el segundo es incorporar la innovación externa a la compañía. En base a esto, Agrosuper estableció dos vías de acción: el fortalecimiento del intraemprendimiento y un programa naciente Empresa-Emprendedor o de Corporate Venturing. Esto se complementa, además, con espacios de innovación con los proveedores de Agrosuper, así como también con el trabajo en conjunto con universidades cuando se requiere el uso de laboratorios.

Hoy el objetivo macro de la Gerencia de Innovación es desarrollar mayor valor para el negocio mejorando, por un lado, el Ebitda de la eficiencia operacional de los procesos y, por el otro, aumentando el Ebitda en los negocios de nicho.

El equipo de Innovación, finalmente, no tiene como único objetivo innovar o hacer los desarrollos en sí mismos, sino que también articular y facilitar que la innovación ocurra en las distintas áreas de la empresa.

¹¹ Embudo de proyectos: etapas por las que pasa un número amplio de ideas para definir cuáles se siguen desarrollando y cuáles se descartan.



EL INTRAEMPRENDIMIENTO MARCÓ LA PAUTA

Originalmente, el equipo del área de Innovación estuvo compuesto por seis personas, cuyos perfiles estaban orientados al design thinking. Con el tiempo, se incorporó un equipo multidisciplinario (el que incluyó a diseñadores, sociólogos y actrices) con el objetivo de ampliar la mirada. Actualmente, la Gerencia de Innovación está conformada por 16 personas y el área le reporta directamente al gerente general. El grupo original ha cambiado a un perfil más técnico, compuesto principalmente por ingenieros y diseñadores. El presupuesto de la Gerencia de Innovación en 2019 fue de 1,5 millones de dólares para ejecutar los proyectos de innovación interna y abierta.

Agrosuper determina el grado de innovación de sus desarrollos y proyectos utilizando la matriz de riesgo de George Day¹². Esta herramienta muestra la probabilidad de falla de un proyecto en función del foco que este tenga, en relación al producto-mercado, y determina el volumen de ingresos o los beneficios que se puedan esperar. Una vez definido el tipo de innovación, desde incremental¹³ hasta disruptiva¹⁴, la compañía realiza un proceso de gestión de proyectos de innovación basado en el modelo Stage Gate, herramienta de negocio para crear valor y gestionar el riesgo de innovación, el que posee cuatro macro etapas definidas:

Inmersión (entender): validación del problema u oportunidad de forma clara hasta llegar a un insight potente.

Resolución: exploración de la mayor cantidad de soluciones posibles hasta poder definir y prototipar la más potente y con más impacto en los indicadores (desarrollo de prototipos).

Aceleración: pilotear (ya sea internamente para las ideas de procesos o directamente en el mercado) el proyecto. Esta etapa varía en complejidad de acuerdo al tipo de desarrollo que se está validando.

Implementación: incorporar los desarrollos o procesos a la línea formal de la compañía.

¹² Day, George, Diciembre 2007, "Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing? Managing Risk and Reward in an Innovation Portfolio", Harvard Business Review Recuperado de <https://hbr.org>

¹³ Innovación incremental: creación de valor sobre un producto o servicio que ya existe, añadiéndole mejoras nuevas.

¹⁴ Innovación disruptiva: oferta de valor que permite disruptir un mercado inundándolo con ofertas de una sofisticación mayor a la requerida por sus usuarios.

Cada una de las etapas mencionadas tiene diversas etapas y el proyecto debe sortear exitosamente cada una de ellas para poder avanzar al paso siguiente. Dentro de las métricas que las ideas deben cumplir están los indicadores claves de cumplimiento que la empresa ha establecido para los proyectos de innovación. Ellos apuntan a impactar en el EBITDA con una medida cada vez más rigurosa conforme el proyecto avanza por el embudo, esto mirado desde las áreas involucradas y también por cada proyecto. En términos concretos, cada innovación debiera mostrar números positivos en las métricas de margen adicional y/o ahorro, pero además en el impacto social y/o ambiental.

El 2017 se creó oficialmente el programa de intraemprendimiento y se le llamó "Ruta de la Innovación". El nombre que toma cada año da cuenta de la evolución de los procesos. Así, en 2015 este fue "Historias que vale la pena compartir"; en 2016, "Moviendo la aguja"; en 2017, "Creando impacto"; mientras que el 2018 y 2019 fue "Multiplicando impacto". En 2020 son cerca de 50 proyectos los que están participando en el desafío "Capturando impacto".

En este contexto, el año 2017 el programa de intraemprendimiento dejó de tener una duración de unos pocos meses, como había sido hasta ese momento, y pasó a ser un programa anual, ampliando el horizonte de acción del mismo. Otro cambio estratégico importante fue el tipo de ideas que se aceptaban. Hasta ese minuto se trabajaba en proyectos que ya estaban en desarrollo, pero en 2018 eso cambió y cada idea que se presentaba debía comenzar desde cero. Así, el programa se inició en marzo con un embudo de innovación que finalizó en diciembre. De las cinco mil ideas levantadas en 2018, en una primera instancia, se eligieron dos mil que tenían impacto económico y un alto nivel de desafío y creatividad. Aunque la mayoría de las propuestas no entraron en el embudo, el ejercicio generó un beneficio impensado. Las ideas no clasificadas permitieron identificar, por parte de la gerencia, nuevos problemas y sus respectivas soluciones. Ese fue el caso de algo tan específico como el uniforme que utilizan más de ocho mil colaboradores internos de Agrosuper. Los comentarios, desahogos y reclamos vinculados a ese vestuario desembocaron en una mejora. Entre los 16 proyectos finalistas se eligieron tres ganadores y por primera vez se entregó un premio en dinero que ascendió a 10.000 dólares.

Esta fue una decisión tomada por el Comité de Innovación, y culturalmente fue disruptiva para la lógica de Agrosuper.

En paralelo, durante 2018, la Gerencia de Innovación, y con el apoyo de la Gerencia de Finanzas, se hizo responsable de la evaluación de cada proyecto. En este nuevo esquema, Finanzas se volvió garante del proceso de evaluación económica y del Ebitda resultante de cada proyecto.

En 2019 el programa de innovación volvió a tener ajustes. Esta vez el foco se centró en seis temáticas específicas para levantar ideas: transformación digital; crianza animal; nuevos/mejores alimentos; logística y distribución; sustentabilidad y economía circular; y eficiencia y productividad. En 2020 además se incorporó la temática del covid-19.

Agrosuper determina el grado de innovación de sus desarrollos y proyectos utilizando la matriz de riesgo de George Day¹. Esta herramienta muestra la probabilidad de falla de un proyecto en función del foco que este tenga, en relación al producto-mercado, y determina el volumen de ingresos o los beneficios que se puedan esperar.

¹ Day, George, Diciembre 2007, "Is It Real? Can We Win? Is It Worth Doing?: Managing Risk and Reward in an Innovation Portfolio", Harvard Business Review Recuperado de <https://hbr.org>

AJUSTES EN EL CAMINO PARA MOVER LOS INDICADORES CLAVES DE CUMPLIMIENTO

Con la adecuación de la estrategia y las medidas tomadas, finalmente Agrosuper pudo determinar que el desarrollo de la innovación había impregnado la cultura al interior de la compañía. Una de las métricas para medir esto fueron los concursos de innovación. La gente no solo participaba en gran cantidad, sino que, además, a través de los ganadores se comenzaron a descubrir nuevos talentos hasta entonces desconocidos. Junto con esto, la compañía definió que la innovación necesariamente tiene que generar impacto y que este debe ser medible. Este aspecto fundamental de la gestión de los portafolios de innovación se reflejó directamente en el intraemprendimiento y los concursos, y posibilitó que se comenzaran a generar ideas concretas y con impacto en el negocio.

Parte de lo logrado viene de que Agrosuper ha implementado procesos, sistemas, metodologías y rutinas. Esto ha permitido ir avanzando en la estrategia de innovación, así como también ir alimentando su embudo.

Si bien la estrategia relacionada con el intraemprendimiento ha dado buenos resultados, Agrosuper también ve necesario sumar nuevas sinergias e incentivar la innovación con algunas de sus partes interesadas, entre ellas los proveedores y los contratistas. La evaluación que se ha hecho es que hay muchas posibilidades inexploradas con estos grupos. Actualmente, el 70% de la innovación que hace Agrosuper es del core y el restante 30% es adyacencia.

Durante todo el proceso de instalación y de crecimiento del área de Innovación en Agrosuper, existieron varios puntos que requirieron ajustes posteriores. La primera línea de la compañía apoyaba a la Gerencia de Innovación y a sus actividades, y lo mismo pasaba a nivel de los trabajadores. Sin embargo, los subgerentes inicialmente no entendieron del todo lo que estaba ocurriendo porque no se los involucró en el proceso desde el principio. Por esta razón, ellos veían que parte de sus equipos estaban destinando tiempo a cosas que no tenían impacto directo en los indicadores claves de cumplimiento que ellos necesitan movilizar. Esto comenzó a cambiar cuando la estrategia mutó y se estableció que la innovación en Agrosuper la hacen todos sus colaboradores.

Ese cambio, por la amplitud de su alcance, modificó también la forma en que se financia la innovación en Agrosuper. Es así como el Comité de Innovación decidió considerar un presupuesto general para el desarrollo de la innovación y destinó recursos para este ítem en cada una de las gerencias. Fue así como 20 millones de pesos se separaron para prototipos y pilotos. Esto provocó que se articulara la función facilitadora del área de Innovación de modo que ella implementa los procesos, les otorga una rutina, involucra a los equipos multidisciplinarios, y monitorea si una idea parecida aparece en otra área de Agrosuper.





CONCLUSIONES

A pesar de que la industria de los alimentos sigue teniendo una demanda constante y en alza, el cambio en las costumbres de consumo y la aparición de mercados de nicho hacen de la innovación una herramienta vital para lograr un desarrollo sustentable, así como también para mejorar la eficiencia de los procesos productivos.

Aunque una empresa pueda tener un largo historial de innovaciones intermitentes, si no hay una estrategia y sistematización detrás, es altamente probable que todos esos esfuerzos no tengan ningún resultado en los indicadores claves de cumplimiento del negocio y tampoco en los objetivos buscados en horizontes a más largo plazo.

Cuando se promueve a la innovación como uno de los valores de la cultura organizacional, no se debe dejar de lado el objetivo final que esta tiene, el de impactar en los indicadores claves de cumplimiento del negocio. Agrosuper tuvo una gran convocatoria e interés por parte de sus colaboradores internos para proponer y trabajar en ideas y desarrollos innovadores, pero la compañía necesitó hacer ajustes en los procesos y metodologías para que los nuevos proyectos tuvieran resultados concretos.

El proceso de instalar un área de innovación es largo y requiere ajustes y adaptación constante. Agrosuper no sólo destinó presupuesto a ello, sino también le encomendó a una persona específica la labor de construir el área. Además, se asesoró con varios consultores externos que le entregaron la metodología y sistematicidad requeridas para lograr la maduración de la misma.

La definición del objetivo del área de Innovación y su ajuste en el tiempo son claves para obtener los resultados esperados. La estrategia de Agrosuper fue crear una gerencia que facilita y articula la innovación dentro de la compañía, sin ejecutar ella directamente los proyectos. Esto le permite al área tener una mirada más global de los procesos y desarrollos, y además posibilita que las otras áreas de la empresa también ejerciten el músculo de la innovación.

Cuando se instala un área de Innovación, si bien es necesario explicitar sus metodologías y formas de hacer, se debe tener cuida-

do en cómo esta se inserta en la organización. Al ser una unidad nueva, puede generar rechazo por desconocimiento y, como ocurrió inicialmente en Agrosuper, provocar una sensación de aislamiento respecto del resto de la compañía y sus colaboradores.

En las fases de instalación es importante desarrollar el pilar de cultura, generar capacidades, intercambiar aprendizajes y movilizar a la organización, pero rápidamente se debe definir focos, metas de la estrategia de innovación y el set de métricas apropiadas para alinear las actividades de innovación a la estrategia del negocio. El modelo de innovación y la táctica para abordar los desafíos (e.g. innovación abierta o interna) deben ser flexibles, adaptables y evolucionar permanentemente a medida que las capacidades de innovación de la organización maduran.

Hoy Agrosuper cuenta con una estrategia clara para estructurar la innovación, la que ya posee un nivel de madurez suficiente para explorar y explotar activamente adyacencias e, incluso, aventurarse en el desarrollo de innovación radical y disruptiva, manteniendo alineada la estrategia de innovación con la del negocio.

TRANSFORMANDO UNA
EMPRESA ANÁLOGA A UNA
DIGITAL

AFP Cuprum



PRÓLOGO

Actualmente, la innovación en las compañías es un elemento fundamental que ha pasado a transformarse en un commodity, dados los enormes y rápidos avances tecnológicos que se han observado en los últimos años a nivel global. Sin embargo, también ha provocado mayores exigencias hacia las empresas de parte de sus clientes y principales grupos de interés.

La industria de las Administradoras de Fondos de Pensiones es un sector que tiene un fuerte enfoque financiero, pero también muy vinculada a las personas, por cuanto administran los fondos previsionales de los trabajadores para su posterior jubilación.

La mezcla de ambas características, sumado a su vinculación con los adultos mayores, fue lo que motivó a AFP Cuprum a transitar desde una empresa tradicional en su operatividad, a una que incorpore la innovación en toda su cultura organizacional, entendiendo que su vinculación con las personas era un factor fundamental. A modo de ejemplo, la industria de las AFP es una de las pocas donde el vínculo con sus clientes se extiende, en algunos casos, hasta por 40 años. Razón fundamental para innovar y estar más conectados con sus afiliados.

En este contexto, Cuprum tomó una decisión radical y comenzó un proceso de cambio hacia la transformación digital, el cual involucra a toda la organización. La estrategia elegida se basa en promover el cambio internamente, sin consultoras externas, para lograr una apertura a nuevas formas de trabajo, a la adopción de metodologías ágiles¹ y, por sobre todo, a la continua revisión de su estrategia de innovación. Todo lo anterior, sin nunca mover el foco en el cliente.

El camino recorrido no ha estado exento de complejidades, pero los esfuerzos de Cuprum ya han dado los primeros resultados. Hoy la compañía tiene una estructura de trabajo más horizontal y ágil, pero además con capacidad de adaptación, lo cual se ha visto acelerado por el escenario que ha impuesto la pandemia. El desafío pendiente es que los resultados de ese cambio muevan los indicadores claves de cumplimiento del negocio.

¹ Metodologías ágiles: forma de trabajo que contempla el desarrollo iterativo e incremental de un proyecto, donde los requisitos y soluciones evolucionan con el tiempo según la necesidad del mismo.

CUPRUM Y LA INDUSTRIA DE LAS PENSIONES

Cuprum es una de las empresas líderes en la industria de las Administradoras de Fondos de Pensiones. Posicionada como una AFP premium, posee una participación de mercado, medido en fondos administrados, de 19% en ahorro obligatorio. Casi un 30% de los afiliados con renta tope están en Cuprum, los que son parte de una cartera total de casi 600 mil clientes. Aunque tiene un tercio de los afiliados que su competidor más cercano, la compañía maneja el mayor patrimonio administrado promedio por cliente de la industria. Además, cuenta con un equipo de más de 1.400 colaboradores.

En 2013 Cuprum fue adquirida por Principal Financial Group, entidad estadounidense con 140 años de existencia, presencia en 25 países y 16 mil empleados. El grupo administra fondos por 713.300 millones de dólares y posee 22 millones de clientes².

Según datos de su Memoria Anual 2019, Cuprum realizó más de 129.726 transacciones en el mercado de capitales en nombre de los cinco fondos de pensiones que administra (A, B, C, D y E). En el fondo C, Cuprum es la primera en rentabilidad desde el inicio del sistema en 1981 y segunda en rentabilidad en los multifondos A, B, C y D desde su creación en 2002 y el fondo E desde su creación en el año 2000³.

Además, en 2018 Cuprum fue en la primera AFP en adherir a la Principles for Responsible Investment Association (PRI), organización internacional apoyada por Naciones Unidas que promueve la incorporación de factores ambientales, sociales y de gobernanza en los procesos y productos de inversión.

La industria de las AFP en Chile tiene 40 años. Estas instituciones privadas administran las cuentas de ahorros individuales de los trabajadores destinados a sus pensiones, y se encargan de generar la rentabilidad de los mismos. Sus ingresos provienen exclusivamente del cobro de comisiones por dicha administración, ya que los fondos que maneja y la rentabilidad ganada en ellos son de propiedad de cada afiliado.

A la fecha, y a excepción de las AFP Modelo y Uno, el resto de los cinco competidores son de propiedad extranjera. Aunque ésta es una industria altamente regulada y limitada, y donde la disrupción es difícil de llevar a cabo, posee una dinámica competitiva interesante, especialmente en lo relativo a la movilidad de los clientes entre una compañía y otra. Es así como el promedio mensual de cambios de AFP en 2007 fue de 21.515 clientes, mientras que en 2019 ese número llegó a 47.883, en los tres primeros meses del año⁴. En 2018, se anunció la posibilidad de traspasar los fondos digitalmente entre una AFP y otra. La medida obedeció a facilitar el proceso de cambio de administradora para los clientes, agregando un mayor grado de competencia a la industria y un nuevo foco donde buscar oportunidades para innovar. A lo anterior, se suma la licitación de la cartera nueva (cotizantes que entran al sistema) cada dos años, lo que genera un factor de competencia periódico. En 2019, ésta fue adjudicada a la AFP Uno, un nuevo jugador que ofreció la comisión de cotización más baja.

Actualmente, el sector enfrenta grandes desafíos por una multiplicidad de factores. Desde hace algunos años, movimientos ciudadanos han reclamado por el bajo nivel de las pensiones, atribuyendo esto a las AFP. Para cambiar lo anterior, se han planteado modificaciones al modelo de pensiones, lo que afectaría directamente a este tipo de empresas. Estas críticas han deteriorado la imagen de la industria. A ello hay que agregar la reforma previsional, con los múltiples cambios que ha sufrido su discusión en el Congreso y que aún no termina de resolverse. También están las dificultades que devienen de las características propias del servicio que entregan las AFP, dado que se trata de un ahorro a largo plazo y que no implica necesariamente consultas frecuentes de los afiliados ni contacto habitual con ellos, cuestión que ha ido cambiando en los últimos años y que Cuprum fue capaz de recoger a partir de sus clientes, integrándola a su proceso de transformación digital. Es así que hoy, la interacción con sus más de 580 mil afiliados es más directa, ágil y transparente, a través de las diversas plataformas tecnológicas implementadas.

² www.principal.com a septiembre 2020.

³ Memoria Anual 2019 Administradora de Fondos de Pensiones Cuprum S.A. Recuperado de www.principal.com

⁴ Boletín de traspasos, mayo 2019 Recuperado de www.ciedess.cl

¿POR QUÉ DEBERÍA INNOVAR UNA AFP?

En 2014 se vivía el auge de las impresiones 3D a nivel mundial. Científicos alemanes conseguían 20 micrómetros de resolución en mapas cerebrales y Facebook lograba pasar de ser una plataforma basada en las redes sociales a una herramienta de marketing y publicidad potente. Al mismo tiempo, en la casa matriz de Principal, en Iowa, Estados Unidos, la atención de los ejecutivos era capturada por los cambios de comportamiento que estaban teniendo los consumidores. Les llamó la atención un nuevo desarrollo empresarial basado en este nuevo consumidor que posicionó como líderes, y que lo sigue haciendo, a empresas como Amazon, Google, Facebook, Apple y Netflix.

Este nuevo consumidor se empoderó y comenzó a tener nuevos ritmos y hábitos de consumo, basados en el acceso a información en tiempo real, a la transparencia, y a la posibilidad de vivir tanto en comunidad como digitalmente que le daban las nuevas empresas tecnológicas. Por esto, la oferta de mercado mutó de forma disruptiva hacia un gran abanico de opciones diseñadas a la medida.

Durante esa época, el escenario para Cuprum en Chile era similar. Los ejecutivos veían cómo lo digital tomaba protagonismo, y cómo los clientes comenzaban a cambiar su comportamiento demandando mayor y mejor información. Esto podía transformarse en una oportunidad si se enfocaba el negocio hacia el nuevo cliente, o en una amenaza si Cuprum seguía en su statu quo y la competencia innovaba primero. Fue en este contexto que la compañía logró dar con un diagnóstico claro sobre la necesidad de innovar. Dicho análisis resaltó dos puntos claves:

La presencia global de Principal le permitía conocer a competidores y prácticas de vanguardia en otros mercados, particularmente en lo relativo a modelos de negocio digitales y los nuevos contextos en que éstos se estaban desarrollando. La tendencia era poner al cliente al centro y buscar nuevas formas para dar con una oferta de valor relevante.

En este nuevo contexto, el mundo se había vuelto más competitivo, con compañías que disrumpían digitalmente los modelos

de negocios tradicionales, como Amazon o las fintech⁵. Junto con ello, los clientes querían estar siempre conectados y tener una relación personal con la empresa.

En cuanto a esta industria en particular, los mercados de la administración de pensiones obedecen a las regulaciones propias de cada país. Esto permite que cada operación de Principal en el mundo tenga autonomía de acción para adaptarse a las condiciones regulatorias en las que está inserta, pero manteniendo a la casa matriz como fuente de información y conocimiento transversal del mercado de pensiones, para así absorber y aplicar ese conocimiento según la necesidad local.

Cuprum tiene dos ámbitos críticos en los cuales no puede dejar de cumplir. Uno de ellos es su portafolio de inversión y la rentabilidad de los fondos que maneja, y el otro es el cliente, al que no le puede fallar nunca en términos de atención y la pensión que entrega. Estos aspectos eran y siguen siendo fundamentales en el modelo de negocio de Cuprum, por lo que se convirtieron también en pilares de la nueva estrategia de innovación que se construía en ese momento.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, Cuprum entendió que como compañía debía incluir un desarrollo digital sistemático en su estrategia y operación, dado que las formas del pasado ya no eran garantía para mantenerse en el futuro. Así, el desafío establecido fue buscar nuevos caminos y procesos para acercarse a sus clientes y ver cómo, a través del uso de la tecnología, era posible hacerlo.

En ese contexto, en 2017 un grupo de altos ejecutivos de la filial chilena de la compañía se unió a una gira a Silicon Valley organizada por la Cámara Chileno Norteamericana de Comercio (AmCham). El objetivo era conocer de primera fuente a las empresas líderes en servicios tecnológicos y cómo éstas habían definido su naturaleza digital.

Tras diversas reuniones con ejecutivos de Google, Facebook y CISCO, entre otros, los ejecutivos comprendieron cómo la tecno-

⁵ Fintech: nuevas aplicaciones, procesos, productos o modelos de negocios en la industria de los servicios financieros.

logía era la herramienta clave para generar innovaciones disruptivas⁶ e incrementales⁷ que permiten capturar más mercado y solucionar problemas del negocio generando valor. Aspectos que se volverían constitutivos en la formulación de su nueva estrategia.

Con el viaje a Silicon Valley y su posterior análisis, se identificó cuál sería esa estrategia de transformación digital y cómo llevarla a la práctica. La conclusión fue que en vez de tener una estrategia digital como parte de la estrategia de negocios, esta última debía estar enmarcada en su totalidad en un contexto digital. Y que la forma de lograrlo sería a través de la innovación organizacional y la transformación digital. Esta última permitiría utilizar distintas tecnologías en toda la organización para desarrollar nuevas estrategias y alcanzar los objetivos de la compañía. Esto no solo les posibilitaría explorar y encontrar oportunidades de mercado, sino también satisfacer de forma rentable las necesidades del cliente mediante mejoras centradas en él. En otras palabras, la innovación organizacional como parte de la transformación digital permitiría desarrollar la capacidad de crear y construir oportunidades para mejorar la experiencia de cliente.

Con esta nueva forma de plantear la estrategia, el cambio estructural era inminente. Además estaba claro que no podía realizarse desde una sola área de la compañía, ni tampoco depender únicamente del área de tecnología. Para realizar la gestión de la innovación y satisfacer las necesidades de sus clientes, Cuprum determinó que tenía que transformarse como empresa, orientándose a lo digital en su totalidad. Así, en vez de crear una sola unidad para hacer innovación, la generación de nuevas ideas y proyectos vendría de toda la compañía. En otras palabras, Cuprum puso a la organización completa a pensar en su transformación. Desde un comienzo hubo claridad que esto implicaría un cambio cultural que no sería fácil de abordar por todos los colaboradores internos, por lo que decidió anticiparse a esas fricciones tratando de potenciar el trabajo en las áreas donde la tecnología era menos fuerte, tales como la atención y seguimiento de los clientes.

⁶ Innovación disruptiva: oferta de valor que permite disrumpir un mercado inundándolo con ofertas de una sofisticación mayor a la requerida por sus usuarios.

⁷ Innovación incremental: creación de valor sobre un producto o servicio que ya existe, añadiéndole mejoras nuevas.

La estrategia anterior también se vio impulsada por otro factor: el perfil del cliente que tiene la compañía. Al ser una AFP en que la mayoría de sus afiliados son de rentas altas, sus exigencias son mayores. Cuprum ayuda a sus clientes a lograr seguridad y éxito financiero a través de una experiencia de servicio caracterizada por tres elementos: desempeño de sus fondos, asesoría digital integral y experiencia digital. Esta experiencia de servicio se basa, a su vez, en cuatro pilares: comprensión del consumidor; diseño y soluciones centradas en el cliente; datos y analítica potente; y omnicanalidad⁸. Con un cliente exigente, ninguno de estos factores podía descuidarse, por lo que ellos se transformaron en parámetros que la nueva estrategia no debía dejar de lado.

Así, desde el punto de vista de los clientes, el foco de la estrategia se fijó en la atracción y retención digital de los afiliados. La transformación digital comenzó a permitir a Cuprum enviar más y mejor información, y lograr una experiencia personalizada sobresaliente que ayuda a sus afiliados a tomar mejores decisiones para cumplir con sus objetivos de ahorro previsional. Esto constituye parte del nuevo abanico personalizado de ofertas para sus afiliados.

Pero este no fue el único giro que tuvo la compañía. Junto a lo anterior, Cuprum también identificó que había una oportunidad para atender a un mercado adyacente de clientes con menores ingresos. Los costos asociados y el foco en otro grupo de clientes no habían permitido elaborar una propuesta de valor dirigida a este segmento en particular, sin embargo, con las nuevas herramientas digitales sí era posible diseñar y entregarles una buena propuesta de valor, con igual o mejor experiencia que la atención cara a cara. Este mercado estaba casi abandonado por la competencia y la transformación digital permitió comenzar a abordarlo.

⁸ Omnicanalidad: unificación de todos los canales de una marca o empresa para que el cliente no detecte diferencias entre ellos.

MANTENIENDO AL CONSUMIDOR EN EL CENTRO EN LA ERA DIGITAL

Los modelos de negocio a nivel táctico, cuando se busca definir qué hacer y con quién hacerlo, pueden tener dos líneas de acción: desarrollo de capacidades internas y asociaciones estratégicas o trabajo con socios y colaboradores externos. En el caso de Cuprum, desde el principio, todo el proceso de transformación fue llevado a cabo en forma interna y sin una consultora externa. Esto para evitar encasillarse en un marco conceptual específico, lo que terminaría definiendo todos los pasos posteriores y, finalmente, la visión de futuro de la compañía.

Esta forma de trabajo fue una elección autónoma de la sede en Chile, ya que a nivel internacional Principal Financial Group no tiene un modelo único para trabajar la transformación digital. En Brasil, por ejemplo, el camino fue el opuesto: se creó una compañía separada con la ayuda de una consultora.

Uno de los primeros pasos que dio Cuprum para explorar las mejores opciones de estrategias de negocio para su transformación digital fue iniciar la instalación de las nuevas capacidades organizacionales que se necesitarían, intersectando tecnología, digitalización, marketing y negocios. Hasta ese momento, no había nadie en la compañía con la experiencia necesaria para asumir ese rol.

Junto a lo anterior, llevaron a cabo la organización de un workshop con el objetivo de realizar un mapeo de los distintos modelos de negocios que existían en el mercado, relacionados o no con la transformación digital. La idea fue inspirada en el modelo creado por CISCO con el International Institute for Management Development (IMD) de Suiza, en 2015. A partir de esta instancia y basados en los modelos de estrategia de Michael Porter -estrategia de costo y de diferenciación- se definió que Cuprum debía ser experta en el manejo de datos, ya que el conocimiento del cliente era el foco principal.

La implementación de estos cambios obligó a reordenar estratégicamente los recursos de la compañía, ya que, como se trata de una empresa que transa en bolsa y presenta resultados trimestrales, debía encontrar un camino para entregar recursos a la nueva área de exploración digital sin poner en riesgo sus otros compromisos. De esta manera, Cuprum redujo paulatinamente parte del presupuesto del negocio análogo para así inyectar esos fondos al nuevo negocio digital.

Lo anterior significó un gran desafío en muchos niveles, ya que el negocio digital no produce resultados desde el principio, a diferencia del análogo. Esto porque muchas veces, y sobre todo al comienzo, aunque se puedan medir determinados parámetros en lo digital, como usabilidad de un sitio web o de una aplicación, ello no siempre se puede vincular a resultados concretos ni redundar directamente en el retorno. Por ello, fue necesario encontrar un balance entre ambos para hacer el cambio y no generar reticencias dentro de la compañía. Esta fue una fricción identificada ex ante.

Además, el equipo aprovechó la alianza que tiene la compañía con el Massachusetts Institute of Technology (MIT), en Estados Unidos, para terminar de definir su modelo de acción. De esa experiencia se concluyó que el nuevo modelo debía moverse en las dos variables que el modelo del MIT presentaba: experiencia del cliente y eficiencia operacional. La meta del modelo es estar en el máximo de ambas.

Para generar innovación con foco en la experiencia del cliente, Cuprum necesitó de nuevas habilidades y capacidades, que iban desde la incorporación de metodologías ágiles hasta competencias en ingeniería de software, para construir una nueva arquitectura digital.

Junto con las competencias técnicas también fue necesario convertirse en una empresa más flexible y liviana en la operación. Migrar hacia la agilidad significaba un cambio en la mentalidad del equipo. La forma de trabajo, con una estructura más bien vertical que dificultaba la comunicación entre las distintas áreas de la compañía, sería reemplazada por una lógica de trabajo con foco en la interconexión y colaboración entre las distintas unidades de negocio. Esta cooperación entre áreas, que si bien se había dado tímidamente con algunos proyectos específicos, era algo que la compañía desconocía. Aun así, era la fórmula que gran parte la transformación digital estaba adoptando en ese momento. Esto se sumó a varias iniciativas o burbujas de esfuerzos de innovación que ya estaban en marcha en distintas áreas de la compañía, como Marketing o Desarrollo, aunque de forma aislada y desconectada, y no como parte de una estrategia formal y explícita.





FORMULANDO LA CARTA DE NAVEGACIÓN

A principios de 2017, cuando el directorio de Cuprum decidió trazar el camino para crear las nuevas competencias digitales de la compañía, también definió las herramientas o medios para que ese propósito fuese empujado desde el centro de la nueva arquitectura de innovación que se estaba definiendo.

Para lograr el objetivo estratégico de ser una organización digital, y de cara al cumplimiento de las metas propuestas, se decidió utilizar la metodología ágil, un modelo organizacional que emplean compañías como Spotify, Netflix y Apple. Esta metodología se basa en una estructura compuesta por células (squad), tribus (tribes) y unidades organizacionales (chapters). Las células son las unidades básicas de desarrollo y se agrupan en organizaciones más grandes, o tribus, de acuerdo con ámbitos relacionados entre sí. Dentro de las diferentes células, que conforman cada tribu, existen personas con intereses similares o que llevan a cabo un trabajo parecido. Estas personas se agrupan, a su vez, en unidades organizacionales para favorecer la colaboración entre equipos y la innovación. Sus integrantes se reúnen periódicamente para discutir sobre temas de interés que puedan favorecer a la tribu.

Los líderes de tribu son los responsables del negocio, mientras que los de las unidades organizacionales están a cargo de las funciones que dan apoyo a esas áreas de negocio. Según el proyecto, las tribus se conforman con personas que tienen el conocimiento requerido, sin importar el área de la compañía de donde provengan. Son los líderes de las células y de las tribus los que deciden los pasos a seguir, mientras que las cabezas de las unidades organizacionales son las encargadas de facilitar las personas con la experticia necesaria. Esto permite autonomía en cada nivel. Es así como desarrollaron, por ejemplo, el simulador de pensiones.

Dentro de esta estrategia y modalidad de trabajo se decidió la creación de un área de data. Para ello se contrató toda una nueva matriz de especialistas en análisis de datos, la que también incluyó expertos en desarrollo de herramientas digitales, liderados por un Chief Data Officer. Así mismo, nace el Digital Experience Lab (DX Lab), un área cuyo objetivo sería generar innovaciones y soluciones tecnológicamente competitivas.

El equipo del DX Lab, compuesto por cinco integrantes y liderado por el chief digital officer, se estableció fuera del edificio corporativo, a dos cuadras de distancia, para poder interactuar con la

compañía, pero sin perder la autonomía necesaria para crear el nuevo sistema. La lógica de inicio del DX Lab fue similar a la de un emprendimiento por el nivel de ensayo involucrado. Sin una estructura ni objetivos definidos, ni horizontes de acción específicos, comenzó como un experimento que permitió prototipar varias decisiones estratégicas que fueron aprobadas a finales de 2017. Con el apoyo pleno del directorio y del CEO de Cuprum, durante su primer año el DX Lab tuvo un presupuesto de un millón de dólares. En ese tiempo, y a modo de puntapié inicial de lo que sería la forma de operar que buscaba la compañía, el equipo creó desde cero nuevos procesos de reclutamiento, desarrolló productos, definió metodologías de trabajo ágiles, horizontales y autónomas y estableció tres verticales de trabajo (ingeniería, diseño y productos). Junto a ello, se definieron dos grandes células: lo digital hacia clientes y lo digital interno (pensando en distribuidores, asesores y vendedores).

En este contexto de trabajo, el DX Lab adquirió tres funciones importantes:

- Ser la fábrica de productos y soluciones digitales de acuerdo a las vacancias de valor identificadas en la estrategia.
- Interactuar con otras áreas y unidades de la empresa en un formato de trabajo en células.
- Detonar en toda la compañía una cultura de trabajo autónoma y ágil, con una ejecución veloz, de alta calidad y de mejora continua.

Cada célula del DX Lab estaba compuesta por al menos un encargado de producto, el que poseía un entendimiento profundo del problema de negocio específico a resolver, además de un par de desarrolladores y un diseñador. Un grupo de integrantes más experimentados servían como agile coach⁹ de los equipos. Asimismo, cada uno de los grupos estaba conectado a un promotor del negocio de alguna de las áreas de negocio de Cuprum. Por otro lado, también había células en las áreas de Operaciones, TI y Marketing, a cargo de la innovación local y de los procesos de coach o entrenamiento en metodologías ágiles u otros desarro-

⁹ Agile coach: persona a cargo de promover e incentivar procesos de metodologías ágiles.

llados por el DX Lab. Para finales de 2017, el equipo del DX Lab ya había crecido hasta alcanzar las 15 personas.

De esta manera, el DX Lab comenzó a cumplir un rol de proveedor interno de soluciones tecnológicas que buscan un impacto en la eficiencia del negocio. A diferencia de lo que hacen otras empresas, donde los desarrollos tecnológicos, nuevos procesos y ciertos productos son adquiridos a externos de la empresa, Cuprum construyó en muy poco tiempo un músculo propio de ejecución tecnológica. De esta forma, esta bajada táctica de la estrategia permitió también establecer que los indicadores de cumplimiento claves en la creación de valor de la digitalización estarían vinculados con el crecimiento de valor de la compañía. En este contexto las métricas no han cambiado, sino que los resultados provienen de distintas fuentes. Esa fue la apuesta que se hizo para contrarrestar la preponderancia de los resultados del lado analógico de la firma. Así los indicadores claves de cumplimiento más importantes serían: valor de la empresa, crecimiento en facturación, ingreso a nuevos mercados, participación en nuevos mercados, lanzamiento de nuevos productos, atracción y fidelización de clientes.

El funcionamiento DX Lab también sirvió de ejemplo para instalar la nueva forma de interacción y entrenamiento en las otras áreas de la compañía. De esta manera los principios ágiles, el enfoque digital y las nuevas metodologías de trabajo se hicieron más visibles y tangibles para toda la organización. A partir de eso, los equipos fueron dejando atrás las estructuras de silos, adoptando otra forma de abordar proyectos y digitalizando todos los procesos. De esta manera, el DX Lab comenzó a permear otras capas de la compañía, que vieron cómo esta nueva forma de trabajo estaba dando resultados relevantes, no solo en términos de la operación del negocio, sino también, en la cultura organizacional, donde la convicción y compromiso de los colaboradores fue el elemento clave para el tránsito hacia esta transformación.

Desde el lado operativo de la estrategia de negocio, Cuprum realiza el levantamiento de los proyectos que se van a realizar a futuro a partir de las nuevas propuestas de valor definidas para los clientes, las cuales se basan en cuatro pilares de trabajo: promoción del ahorro, liderazgo propositivo, gestión responsable de las inversiones y una cultura íntegra. De esta manera se establecen las iniciativas estratégicas prioritarias que se trabajarán en los próxi-

mos tres años. Luego, se definen los planes operacionales, o los grandes proyectos para cumplir esas iniciativas, que tienen una duración anual.

Para hacer el seguimiento de cada proyecto el DX Lab trabaja muy de cerca con todos los involucrados en la compañía. Para ello se establecieron reuniones de prototipado trimestrales, en las que participan los gerentes de las áreas involucradas en el proyecto y los clientes internos directos. Dado que cada área de la compañía tiene su propia agenda, y por ende una percepción distinta de la urgencia de cada desarrollo, se estableció un sistema para determinar las prioridades de los proyectos en base a metodologías ágiles. De esta manera, se le asigna a cada proyecto del portafolio un puntaje en cuanto al valor que este tiene para el cliente, su dificultad técnica y el impacto en el negocio. A ello se suman reuniones semanales abiertas, a las que suelen asistir alrededor de 50 personas, donde el DX Lab y los equipos de Marketing y Clientes, Datos, Infraestructura Tecnológica, y Compliance muestran los avances de lo que están haciendo. La estrategia de innovación implementada ha permitido que, actualmente, tres cuartos del total de los proyectos en agenda de la compañía sean exclusivamente relacionados con la transformación digital.

Con esta línea de producción ya armada, se comenzaron a crear distintas interfaces para la web de la compañía, específicamente para los sitios públicos. Esto desembocó, además, en el desarrollo de la aplicación CuprumApp, que se retroalimenta de la misma web. Esto con el objetivo de lograr la omnicanalidad y potenciar el e-commerce. CuprumApp se lanzó en mayo del 2019 y durante los primeros seis meses de funcionamiento, sus usuarios crecieron sostenidamente, pero tras el estallido social de octubre de 2019, el flujo se duplicó manteniéndose en esos números hasta la llegada de la pandemia del covid-19 en marzo de 2020. En ese momento tuvo un repunte adicional de 30%. Para mediados de 2020, más del 25% de los clientes de Cuprum había usado la app por lo menos una vez, y muchos de ellos comenzaron a ahorrar para su pensión de forma voluntaria desde la plataforma. En promedio, CuprumApp tiene dos actualizaciones al mes, con nuevas funcionalidades y/o mejoras. Esto es parte de la nueva forma de trabajar este tipo de iniciativas, con un equipo dedicado al desarrollo y crecimiento del canal, escuchando, analizando y entrevistando a clientes en forma permanente para entender sus necesidades y así poder ofrecerles un mejor servicio.

DX Lab comenzó a permear otras capas de la compañía, que vieron cómo esta nueva forma de trabajo estaba dando resultados relevantes, no solo en términos de la operación del negocio, sino también, en la cultura organizacional.

La estrategia de innovación centrada en la transformación digital de Cuprum ha ido avanzando y teniendo resultados positivos. Sin embargo, a pesar de eso, este proceso tiene un alto riesgo por varias razones. Una de ellas es su grado de complejidad, algo que ha afectado a toda la organización en distintos niveles. Dentro de esto, destaca el impacto que ha tenido este cambio en los trabajadores de la empresa por la resistencia cultural que ha generado. Un ejemplo de ello es el nivel de autonomía en las decisiones que se ha potenciado mediante esta nueva estrategia y que, para muchos directivos, acostumbrados a que solo se les reporte a ellos, ha significado un giro en 180 grados.

El primer año de ejecución de la estrategia de innovación fue de una exploración intensa y difícil, debido al cambio de paradigma y de estructura de trabajo que comenzó a gestarse. Para pasar de una forma de hacer las cosas muy estructurada a una basada en la exploración, el equipo del DX Lab se vio obligado a ser proactivo y a empoderarse en la creación de los procesos y de la sistematización. Su tarea era desafiar a una empresa hasta entonces tradicional, pero también a un área de Tecnología que ostentaba 20 años de sólida experiencia. Uno de los desafíos a resolver fue la tensión de tener un equipo nuevo, como el DX Lab, que tuviera libertad para explorar y que a la vez se conectara con el negocio. En una primera etapa, el desarrollo estuvo más enfocado en la construcción cultural y de los procesos, como parte de la formulación táctica de la estrategia de innovación, aunque sin dejar de lado el tema tecnológico. En este proceso, el DX Lab, sobre todo en un comienzo, también experimentó la resistencia de la cultura organizacional, lo que significó un desafío no menor, pero que posteriormente comenzó a contagiar a otras esferas internas de la compañía.

Este cambio cultural aún continúa y el equipo del DX Lab tiene un rol evangelizador en él. Por otra parte, ellos fueron los primeros en tener laptops, para poder trabajar donde se requiriera, y fueron los únicos que no poseían un anexo fijo. Las plataformas de mensajería instantánea o de llamados eran la forma para comunicarse con ellos. Estos pequeños detalles hicieron una gran diferencia y ayudaron a promover la nueva cultura de agilidad y adaptabilidad que se estaba cimentando. Esto ha seguido evolucionando y hoy, por ejemplo, el chief digital officer no tiene oficina propia porque su trabajo está en todos lados. Estos cambios están actualmente en plena implementación en el resto de la organización.

La madurez en formación del equipo del DX Lab les permitió reducir sus tiempos de acción de forma considerable. Si a principios de 2018 el laboratorio se demoraba varios meses en llevar adelante una unidad de trabajo digital, desde la etapa "ideación" a "listo en las manos del cliente", hoy el tiempo de desarrollo puede ser tan corto como un par de semanas. En todos sus proyectos, el DX Lab tiene incorporadas como métricas de eficiencia y efectividad el uso de herramientas, el impacto en los indicadores de satisfacción de clientes (NPS¹⁰ y CXi¹¹) y las ventas digitales. Al día de hoy, el DX Lab cuenta con más de 60 trabajadores y el 70% de ellos son ingenieros en computación, pero también hay diseñadores y expertos en negocios.

Luego de tres años de funcionamiento, el DX Lab logró empezar a entregar valor para los clientes en la forma de aplicaciones móviles, herramientas para simular pensiones y nuevos flujos de contratación de productos 100% digitales. Actualmente, más de 200 mil personas entran al mes al sitio web y a la aplicación de la empresa, mientras que en 2019 el 30% de las transacciones realizadas por los clientes de la compañía fueron hechas en forma digital. Otra métrica de éxito de lo que significó la transformación digital que ha realizado Cuprum es que hoy todas las actividades que se pueden realizar en una sucursal en forma física, también se pueden hacer a través del sitio web o de la aplicación. Esto no sólo porque la empresa ya había trabajado en todos los desarrollos necesarios para ello, sino también por el contexto de la crisis sanitaria desencadenada por el covid-19, la cual originó un cambio de la normativa permitiendo que muchas de las acciones que necesitaban una firma física se puedan realizar en forma 100% digital. A ello se sumó una solución de autenticación remota para clientes, la que también fue desarrollada durante la pandemia. Este fue el origen de la Sucursal Virtual, con ejecutivas que atienden en forma remota a todos los clientes y ayudan a resolver todos sus requerimientos, liderado por el Equipo de Operaciones de la AFP. Una muestra más de la descentralización de la innovación que alcanzada.

¹⁰ NPS o Net Promoter Score: herramienta que mide la lealtad de los clientes de una empresa basándose en sus recomendaciones.

¹¹ Customer Experience Index (CXi): herramienta para entender las necesidades y deseos de los clientes.

La forma de trabajo instalada les permitió responder en forma muy rápida a los desafíos del trabajo remoto que impuso la pandemia. Un ejemplo concreto es que en 45 días idearon una solución de autenticación remota para clientes, la presentaron y aprobaron con la Superintendencia de Pensiones y la pusieron en las manos de sus equipos de venta para permitirles atender a los clientes desde sus casas, pagar las comisiones correspondientes y cumplir con la normativa que no consideraba este tipo de ventas.

Dada la complejidad propia del proceso de transformación digital, se han hecho inversiones considerables en el corto plazo pero que aún no tienen retorno. Esto está directamente ligado a la necesidad de seguir avanzando en la transformación, pero sin perder potencia en el negocio analógico. Es este último el que, de momento, a pesar de todo el trabajo realizado sigue siendo el que mayoritariamente entrega resultados, representando el 95% de todo el negocio.

Desde un principio, cuando se definió la estrategia de innovación, se reconoció que la inversión necesaria para el proceso de cambio sería alta, pero necesaria. A ello se suma la dificultad de establecer plazos para la obtención de resultados. Esto, porque el proceso de transformación digital es intrínsecamente dinámico, donde el aprendizaje es continuo y se produce con cada cosa que se desarrolla, por lo que se necesita un ajuste y coordinación constante a lo largo de toda la organización.

La forma de trabajo instalada les permitió responder en forma muy rápida a los desafíos del trabajo remoto que impuso la pandemia. Un ejemplo concreto es que en 45 días idearon una solución de autenticación remota para clientes, la presentaron y aprobaron con la Superintendencia de Pensiones.



© Créditos de la foto

© AFP Cuprum

CONCLUSIONES

La transformación digital es muy reciente en Cuprum y los impactos en la última línea de resultados están aún por venir. Por esto, la compañía ha entendido que este es un proceso largo, cambiante, y con riesgos, pero uno que no puede evitar si quiere seguir siendo líder en el mercado.

La transformación digital, en este caso, es una estrategia de negocios que pone al cliente en el centro y que busca satisfacer sus necesidades a través de herramientas digitales. Ella le ha permitido a Cuprum identificar vacancias de valor donde no hay competidores o estos son deficientes, pero también ofrecer una nueva dimensión en servicios a sus clientes. Si bien los avances de estas apuestas aún no han impactado directamente el resultado de negocio, hoy se han vuelto cada vez más esenciales por el contexto externo y por cómo las exigencias de los clientes han evolucionado.

Cuprum definió con claridad su foco estratégico, al centrarse en sus clientes y no caer en la tentación de comenzar a utilizar todas las tecnologías disponibles (como internet de las cosas o inteligencia artificial, entre otras) sin un objetivo claro. Esto le ha permitido enfocar sus esfuerzos y priorizar su portafolio, lo que ha sido esencial considerando que las distintas áreas de la compañía poseen diferentes urgencias, lo que obliga a estar constantemente revisando en conjunto las prioridades de ejecución.

La transformación digital tiene una dimensión tecnológica, pero es por sobre todo un cambio integral de la organización. Para movilizarse y entregar el valor que se espera de la empresa, Cuprum reconoció que debía volverse ágil. Este fue un objetivo incluido en la estrategia de innovación y del negocio, el cual ha requerido esfuerzos constantes, ya que la incorporación de la agilidad implica cambiar la forma de trabajar, privilegiando la colaboración entre diferentes equipos, lo que genera resistencias internas propias de un cambio cultural. Esta es una transformación de toda la organización y requiere adaptaciones en todos los equipos para ser exitosa, porque todos juegan un rol importante en este camino. Pensar que algo tan grande solo se consigue con la creación de un laboratorio digital es una de las principales razones del porque estos procesos fallan.

Aunque hay metodologías y consultoras que pueden apoyar en la transformación digital, esta involucra procesos de exploración intensiva y de aprendizaje constante que son internos. Por ello resulta interesante la decisión de Cuprum de llevar de forma interna todo el proceso con el fin de no encasillarse en ningún modelo en específico. Esto requiere, además de un esfuerzo financiero importante, de una sistematización extra para no perder el foco, pero también para prever posibles fricciones que puedan ser generadas por ese aprendizaje en todos los niveles de la organización.

Por último, las unidades digitales como el DX Lab permiten habilitar procesos recurrentes de identificación de necesidades y oportunidades, pero también movilizan a la organización a través de nuevas estructuras. Si bien esto permite generar innovaciones basadas en el conocimiento de los clientes internos, también requiere de una modificación de las formas de desarrollar los proyectos. En el caso de Cuprum, la organización decidió trabajar con la metodología de células para lograr involucrar a todas las áreas que debiesen participar en cada proyecto. Esta estrategia también ha permitido evangelizar sobre los beneficios de esta forma de proceder y de cómo esta permite reducir los riesgos al identificar cualquier barrera que pueda tener el proyecto al principio de su desarrollo.

INNOVACIÓN BASADA EN LA
COLABORACIÓN Y SUS SINERGIAS

Echeverría
Izquierdo



© Echeverría Izquierdo

PRÓLOGO

Cuando la industria a la que una empresa pertenece cambia muy poco, los incentivos para innovar resultan esquivos hasta que las modificaciones en el mercado obligan a volcar la estrategia hacia la búsqueda de nuevas soluciones. Esto es lo que pasa en la construcción, un sector que ha visto su productividad estancada en las últimas décadas, tanto a nivel mundial como local, pero donde la necesidad de reducir los costos está comenzando a movilizar la innovación inevitablemente.

Es en este contexto que el grupo empresarial Echeverría Izquierdo S.A. ha realizado innovaciones incrementales¹ esporádicas desde sus inicios, diferenciándose del resto de sus competidores. Esos proyectos nacieron de la inspiración de lo que la industria de la construcción estaba desarrollando en otros países y de la convicción de sus dueños sobre la importancia de la innovación para mantenerse competitivos. Si bien la intención era la correcta, en un principio la empresa no tenía una estrategia ni objetivos claros en este tema.

La decisión de sistematizar la innovación se desencadenó por dos hechos. La inclinación de los dueños por tomar este nuevo rumbo y la llegada de dos nuevos gerentes generales, a la constructora e inmobiliaria del grupo, respectivamente, con nuevas ideas para impulsar diferentes búsquedas de soluciones. La forma de hacerlo fue empujar a que la constructora y la inmobiliaria trabajaran en conjunto con la asesoría de una consultora externa, con la que definieron metodologías y la forma de medir los resultados, y establecieron que la meta fuera la mejora de la productividad.

El trabajo colaborativo de dos áreas de innovación, un nuevo comité de industrialización, el uso de tecnologías disponibles en el extranjero y un proyecto de edificio de departamentos son parte de las oportunidades que ha aprovechado la firma para mantenerse a la cabeza del mercado. El proceso no fue fácil, y requirió un tiempo de aprendizaje inicial superior al estimado, pero la experiencia sirvió como impulso para un cambio cultural y para entender que los resultados son a largo plazo.

¹ Innovación incremental: creación de valor sobre un producto o servicio que ya existe, añadiéndole mejoras nuevas.

Si bien la constructora y la inmobiliaria siguen con innovaciones incrementales, sus objetivos se han ampliado y hoy, además de innovar para reducir los costos y tiempos de construcción, también lo están haciendo para mejorar los procesos internos, la sustentabilidad, el producto y la relación con el cliente final. Esto les ha permitido diferenciarse para poder hacer frente al nuevo tipo de demanda y actual contexto económico y social del país, y de paso catalizar cambios en la industria. La exitosa experiencia que ha tenido el trabajo colaborativo entre la inmobiliaria y la constructora, desde 2017, a su vez desencadenó la decisión de transformar la innovación en un tema corporativo, estrategia que involucrará a las nueve unidades de negocio del holding.

Luego de cuatro años de iniciar esta transformación, actualmente persiste entre los desafíos de la compañía el integrar el proceso de innovación y el cumplimiento de sus metas a los ciclos del negocio y de la venta. Otra cosa que aún no ha resuelto, es la separación de los beneficios que puede traer la innovación en la eficiencia en la construcción de aquellos que buscan sumar valor al servicio post venta. Finalmente, en esta industria son muchas las innovaciones que no son vistas por el cliente final, pero que van en beneficio de la operación de la empresa y de los indicadores del negocio. Esta es una apuesta constante por mejorar la calidad del producto y del servicio asociado.

EN BÚSQUEDA DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD

La industria de la construcción ha tenido un estancamiento significativo en su productividad en las últimas décadas. A nivel mundial, el crecimiento de este sector ha sido en promedio de 1%, en contraste con el 3,6% que ha crecido el sector manufacturero². Chile no ha estado exento a esto: en 2018 el sector también se expandió solo en 1%³ en comparación con el 3,9% de aumento del sector manufacturero⁴.

Los factores que presionan esta baja en la productividad son múltiples. El estancamiento de la economía o las nuevas normativas de construcción, junto a mayores medidas de seguridad implementadas en las obras⁵ son parte de las razones del porqué el sector tiene la tendencia a mantener su statu quo y no siempre innovar.

A nivel nacional muchos de estos factores se replican, pero hay otras amenazas que han ido apareciendo y que han incrementado el riesgo de números negativos en el sector. En Chile, el mercado de la construcción y del desarrollo inmobiliario se caracteriza por una alta fragmentación, con un gran número de empresas que se dedican a estos rubros. Esto plantea un riesgo constante de que alguno de esos actores decida disminuir considerablemente sus precios afectando los márgenes y la rentabilidad de los proyectos. Por otro lado, la inversión en la construcción en 2019 promedió un crecimiento de 3,3% anual, mientras que se especula que el verdadero impacto del estallido social ocurrido en octubre de ese año se refleje en 2020. Antes que se desarrollara en Chile la pandemia por el covid-19, se estimó que el rango de caída de la inversión estaría entre -9,7% a -5,7% anual⁶. Pero luego, durante el peak de la crisis sanitaria, la Cámara Chilena de la Construcción pronosticó una caída del 9% en infraestructura y del 13,2% en la vivienda. En tanto que la tasa de desempleo proyectada para fines del 2020 en el sector superaría el 12% o el equivalente a 75 mil puestos menos⁷.

² Reinventing construction through a productivity revolution, McKinsey Global Institute, febrero 2017. Recuperado de www.mckinsey.com

³ Informe Anual 2019 Recuperado de <https://www.comisiondeproductividad.cl>

⁴ Sofofa prevé crecimiento de 3% a 3,5% de la industria y considera determinantes las reformas. Recuperado de www.mch.cl

⁵ Memoria Anual 2019, Echeverría Izquierdo Recuperado de www.ei.cl

⁶ Informe de Macroeconomía y Construcción (MACH 51) Recuperado de www.cchc.cl

⁷ Informe de Macroeconomía y Construcción (MACH 52) Recuperado de www.cchc.cl

A ello se suma la propuesta de reducción de la jornada laboral a 40 horas semanales, que al momento del desarrollo de este caso estaba en discusión en el Congreso Nacional, iniciativa con la cual se estima que la construcción vería incrementado sus costos en 11%. La baja en las ventas también es otra amenaza a esta industria. Hasta septiembre de 2019, el rubro residencial solo se había expandido en 5%, cifra muy menor comparada con el alza que tuvo el primer semestre de 2018, donde llegó a 9,1%⁸. Además, entre el cuarto trimestre de 2019 y el primer trimestre de 2020, la comercialización de viviendas a nivel nacional experimentó una de las mayores contracciones de su historia, con caídas anuales de -39% durante y de -50% respectivamente⁹. Por otro lado, la inversión en I+D del rubro de la construcción a nivel local es baja alcanzando solo el 0,6% mientras que, por ejemplo, la inversión del sector manufacturero en esta área llega al 15,7%¹⁰. Esto no dista de la realidad mundial. Unas de las principales barreras para la innovación de las empresas constructoras a nivel internacional es la baja inversión tanto en tecnologías de la información como en tecnologías en general, pero también en procesos de I + D¹¹.

El grupo Echeverría Izquierdo S.A. nació en 1978, hoy cuenta con nueve unidades de negocio y tiene presencia en Chile, Perú, Bolivia, Brasil, Argentina y Colombia. Sus segmentos de negocio están divididos en tres: servicios y construcción industrial, desarrollo inmobiliario, y edificación y obras civiles. Ellos están representados por las siguientes empresas distribuidas en dos grandes áreas: ingeniería y construcción y desarrollo inmobiliario. La primera la componen Montajes Industriales S.A.; Montajes Industriales Perú S.A.C.; Montajes Industriales Perú S.A.C.; Soluciones Industriales S.A.; Parés & Álvarez S.A.; Edificaciones S.A.; Ingeniería y Construcción S.A.; Consorcio Ei-Ossa; Terrafoundations, Pilotes Terratest Chile; Pilotes Terratest Perú; Pilotes Terratest Bolivia; Nexxo S.A.; Vsl Chile; Vsl Perú S.A.C.; y Vsl Sistemas Especiales de Construcción Argentina S.A. Mientras que la segunda está inte-

⁸ Informe de Macroeconomía y Construcción (MACH 51) Recuperado de www.cchc.cl

⁹ Informe de Macroeconomía y Construcción (MACH 52) Recuperado de www.cchc.cl

¹⁰ Octava Encuesta Nacional sobre Gasto y Personal en Investigación y Desarrollo (año de referencia 2017). Recuperado de www.economia.gob.cl

¹¹ Reinventing construction through a productivity revolution, McKinsey Global Institute, febrero 2017. Recuperado de www.mckinsey.com



© Echeverría Izquierdo

© Créditos de la foto

**Echeverría Izquierdo S.A.
está consciente de la
amenaza que contempla
el estancamiento en la
productividad del sector.
Por ello, en 2017 sus dueños
decidieron institucionalizar
la innovación con el
objetivo de aumentar su
productividad reduciendo
costos y convirtiendo
así la amenaza en una
oportunidad.**

grada por Inmobiliaria e Inversiones S.A. e Inmobiliaria Perú S.A.C. que comercializa las viviendas en ese país bajo la marca Senda.

En 1996 nació Echeverría Izquierdo Inmobiliaria e Inversiones S.A. principalmente para invertir en los proyectos inmobiliarios de la filial de edificaciones, pero hacia mediados de los 2000 empezó a administrar sus propios proyectos. En 2018 sus ventas totales alcanzaron los 46.169 millones de pesos, mientras que durante el 2019 sus ventas netas (escrituras + promesas) aumentaron 17,6% respecto al año anterior¹². La participación de mercado nacional de la inmobiliaria llega al 1,07%.

La inmobiliaria desarrolla proyectos habitacionales en las regiones de Antofagasta, Metropolitana, Biobío y Valparaíso; además, están presentes en Lima, Perú. Su actividad se concentra en el segmento de viviendas de entre 2.500 y 7.000 UF. Ha participado en más de 50 proyectos, entre casas y edificios de departamentos, lo que se ha traducido en la venta de cerca de ocho mil unidades equivalentes a más de 450 mil millones de pesos. Además, en 2019 nació el área de viviendas de integración social, donde se espera alcanzar el 15% de las ventas de este segmento en los próximos cinco años.

A pesar de esos números, Echeverría Izquierdo S.A. está consciente de la amenaza que contempla el estancamiento en la productividad del sector, así como también las amenazas externas, tanto de la misma industria como del contexto económico y regulatorio. Esto, incluso, a pesar de que el valor de las viviendas haya estado en constante alza por muchos años. Por ello, en 2017 sus dueños decidieron institucionalizar la innovación con el objetivo de aumentar su productividad reduciendo costos y convirtiendo así la amenaza en una oportunidad. La creciente falta de mano de obra y, por ende, su encarecimiento, junto con la insuficiencia de especialistas, ha hecho que la meta sea lograr mucho más, pero con los mismos recursos. Por otro lado, los cambios demográficos, la movilidad y el transporte, y las tecnologías disponibles son parte de las oportunidades de crecimiento que la compañía también ha identificado. Para aprovecharlas la innovación es crucial.

Para iniciar el proceso se decidió que la constructora y la inmobiliaria trabajaran e innovaran colaborativamente. Además, para lograr sistematizar la innovación y poder medir sus resultados, ambas empresas contrataron una consultora externa. Esto les ha permitido ser reconocidas en el rubro por sus innovaciones, las que han posibilitado romper la tendencia del sector que llevaba una década sin cambios considerables ni en su modelo de negocio, ni en su estrategia.

¹² Memoria Anual 2019, Echeverría Izquierdo Recuperado de www.ei.cl

POTENCIANDO LAS SINERGIAS QUE YA EXISTEN

Desde las décadas de los ochenta y noventa, las personas comenzaron a tener más acceso a la compra de viviendas, debido al crecimiento del país y a las mayores posibilidades de crédito, lo que provocó que se empezara a construir y vender más fácilmente este tipo de bienes. En este contexto, las constructoras e inmobiliarias comenzaron a regirse por lo que hacían sus pares, su competencia, más que por lo que el cliente final realmente necesitaba. En otras palabras, ellas analizaban la competencia y en base a eso creaban sus proyectos. Por otro lado, el negocio no era lo suficientemente competitivo para fomentar la diferenciación.

Durante ese periodo, y hasta la década pasada, el grupo Echeverría Izquierdo tuvo distintas oleadas de innovaciones a través de sus diferentes filiales, pero nunca logró algo constante ni estratégicamente planificado. Por ejemplo, a fines de los ochenta, fue la primera en construir con hormigón postensado (técnica de compresión con cables o barras que se tensan después de que el hormigón se solidifica). Mientras que en 2014 la inmobiliaria fue la primera en introducir paneles solares fotovoltaicos capaces de inyectar electricidad a la red. La falta de una estrategia detrás de estas innovaciones hizo que con el tiempo estas acciones no logran volverse una ventaja sobre los competidores de la compañía, por lo que el esfuerzo no estaba realmente impactando en la estrategia de negocio ni en el aumento de la productividad. Si el grupo empresarial no hacía algo al respecto iba a quedar atrás de su competencia. Con este análisis en mente, se produjo otro hecho que aceleraría el camino de la compañía hacia una innovación sistematizada.

En 2013, llegaron nuevos gerentes generales a la constructora y a la inmobiliaria del holding, quienes visualizaron que ambas empresas deberían trabajar colaborativamente. El objetivo de la constructora, y que se apalancaría con la inmobiliaria, era hacer su trabajo más productivo. Pero para que la constructora lograra industrializar sus obras necesitaba hacerlo desde la etapa de diseño, la que sería realizada por la inmobiliaria. En este contexto, en 2015, ambos gerentes le presentaron a uno de los fundadores del grupo la idea de buscar asesoría externa para sistematizar el proceso de innovación. El objetivo detrás era, entre otros, poder anticiparse a los cambios del mercado. El plan fue bien recibido y ambas empresas concretaron en conjunto la contratación de una consultora para adoptar metodologías y medir la innovación.

El trabajo colaborativo les permitiría generar mayor valor y, por ende, volverse más competitivas en conjunto. Esto es crucial en el mercado de la venta residencial que, en periodos estables, está asegurada por la alta demanda. Aunque en esos ciclos positivos este nicho se transforma en un espacio cómodo, por lo que no es necesario realizar mejoras para vender, ello no reduce el riesgo constante de un cambio inesperado en el mercado, que termine transformando negativamente el escenario. Por otro lado, la mejora en la productividad y la reducción de costos en la construcción se pueden volver una amenaza permanente si no se trabaja para alcanzar dichos objetivos y se logran resultados antes que la competencia.

El trabajo en conjunto, también les permitiría salirse de ciertas prácticas que les impedían buscar otro tipo de soluciones. A las inmobiliarias les cuesta innovar por la naturaleza de muchas de ellas: ser únicamente el vehículo comercial de las constructoras, donde incluso en algunos casos éstas son sus dueñas. El modelo de negocio de las inmobiliarias se basa en la compra del terreno y en contratar a una constructora para la ejecución del proyecto, teniendo como foco principal la rentabilidad. Por otro lado, como no existe necesariamente una real sintonía con la demanda, cuando hay iniciativas de innovación estas tienden a buscar eficiencia en los procesos de construcción y del negocio, más que en la generación de valor al cliente final. La razón de ello es que el negocio aún no es tan competitivo, desde el punto de vista de la demanda, como para incluir ese tipo de detalles y diferenciarse. La competencia sigue en la lógica de conseguir terrenos y permisos para edificar, en otras palabras, pone el foco en la construcción más que en la venta. Esta es una debilidad frente a los vaivenes del mercado. Algo que la inmobiliaria Echeverría Izquierdo quería cambiar.

Lograr que una inmobiliaria y a una constructora trabajen juntas, incluso cuando pertenecen al mismo grupo, no es tarea fácil. Los incentivos e intereses de cada una no están necesariamente alineados. Si bien ambas buscan bajar los costos y construir lo más rápido posible, manteniendo la calidad de la oferta de valor hacia el cliente final, la naturaleza de sus respectivas actividades las puede hacer antagonizar. Por un lado, la inmobiliaria tiene que entregar todos los detalles del proyecto a la constructora, diseño y cálculos, el cual es un proceso de traspaso de información que

no puede tener errores. Es decir, si faltan datos o estos están errados, la responsable del retraso de la obra o del aumento de los costos es la inmobiliaria y no la constructora. Por otro lado, aunque la constructora sea altamente innovadora tiene que atenerse a lo que la inmobiliaria le pide. Si esta última no está dispuesta a innovar, no es mucho lo que la constructora puede proponer o hacer. Por ello Echeverría Izquierdo anticipó las posibles fricciones que se producirían al poner a ambas empresas a trabajar juntas, y escogió la colaboración y la innovación como herramientas para convertir esas fricciones en sinergias.

En los últimos cinco años, el valor de las viviendas se ha incrementado el doble, lo que deja un desafío muy grande a Echeverría Izquierdo: proveer productos de calidad a un precio competitivo. Es aquí donde la innovación puede ser la solución para bajar el precio del metro cuadrado en un cuarto de su valor.

Echeverría Izquierdo anticipó las posibles fricciones que se producirían al poner a ambas empresas a trabajar juntas, y escogió la colaboración y la innovación como herramientas para convertir esas fricciones en sinergias.

LA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD MARCA EL PASO

Uno de los primeros pasos para lograr trabajar colaborativamente fue la creación de una mesa de trabajo entre la inmobiliaria y la constructora en el año 2016, donde participaron los gerentes de proyecto de ambas unidades de negocio, así como los arquitectos y especialistas. Además, para dar continuidad y fuerza a este trabajo, ese mismo año se creó el área de innovación en la inmobiliaria. En el inicio del proceso, la consultora contratada trabajó con los directorios de ambas empresas, lo que desencadenó la creación del Comité de Industrialización. Su objetivo era encontrar soluciones para que la construcción fuera más productiva y con menos riesgos, y para que la inmobiliaria pudiera diseñar los proyectos apuntando a una mayor eficiencia y menores costos. Este comité está integrado hasta el día de hoy por los gerentes generales de ambas empresas, los gerentes de proyectos y los respectivos encargados de innovación.

Antes de la creación del Comité de Industrialización, la constructora y la inmobiliaria habían realizado un par de iniciativas puntuales en conjunto, pero el proceso no se había sistematizado ni tenía una metodología detrás como la que se pretendía construir con la consultora. El Comité de Industrialización nació en el contexto de una innovación incremental, es decir, donde había lugar para cambiar determinados aspectos de los proyectos, para que tanto la inmobiliaria como la constructora ganaran. Sin embargo, en una primera instancia, no se pensó con una lógica de largo plazo, sino más bien como un ejercicio o experimentación de proyectos específicos. En lo concreto, buscó valorizar y entender la interacción entre las medidas de innovación, la reducción de costos y los tiempos de construcción.

En este escenario, el rol de la consultora fue instalar las capacidades y la sistematización de la innovación para ejecutar las distintas etapas en los proyectos y para la toma de decisión. En este proceso, las áreas de innovación de las empresas nacieron como contraparte de la consultora y con el objetivo de lograr generar un músculo interno, o una metodología, de los procesos en los que se fuese trabajando. Como parte de este proceso se estableció que los indicadores claves de cumplimiento serían la reducción de costos y de tiempo, así el objetivo principal de la innovación sería mejorar la productividad, manteniendo o mejorando la calidad de vida de los clientes de la inmobiliaria.

Si bien la innovación se ha institucionalizado en la compañía, esta sigue lidiando con algunas fuerzas conservadoras. Internamente aún existen voces que plantean que si la mejora no es tan evidente entonces no vale la pena el esfuerzo de invertir tiempo en ello, ni arriesgarse con algo nuevo. Aun así, desde la otra vereda está el Directorio de Echeverría Izquierdo S.A., el que ha impulsado abiertamente la innovación en el grupo. En este se formó un comité especialmente dedicado al tema, que lleva funcionando menos de un año, y que tiene como tarea institucionalizar aún más este proceso de cambio.

“Creemos que esto es una oportunidad y me alegro de que se haya formado este grupo de innovación con una funcionalidad, porque antes las iniciativas eran personales y los demás se atenían a ello”, dice Fernando Echeverría, socio fundador del grupo empresarial.

La intención estratégica de la inmobiliaria y la constructora no pasa por ser las más innovadoras de Chile, sino por lograr construir proyectos con estándares de calidad mucho más elevados que el promedio de la industria y, en paralelo, ofrecer productos a mejores precios que la competencia. Por ello, la compañía ve a la innovación como una herramienta que le permitirá ser más competitiva y generar productos con mejores estándares.

Si bien el primer foco de la estrategia de innovación de la constructora e inmobiliaria fue la industrialización, hoy se han sumado dos objetivos más. De esta manera los focos actuales son:

Industrialización: producción en serie de elementos constructivos en ambientes controlados, con exactitud de detalles y plazos.

Transformación digital: procesos de cambio apalancados en soluciones disruptivas¹³ y tecnologías digitales para la resolución de problemas complejos.

Medio ambiente y economía circular: disminución del impacto en materiales, residuos, huella de carbono y/o energía de la actividad productiva.

¹³ Innovación disruptiva: oferta de valor que permite disrumpir un mercado inundándolo con ofertas de una sofisticación mayor a la requerida por sus usuarios.



EL PROCESO COLABORATIVO DEBE SER DESDE EL PRINCIPIO

En el proceso de instalar la sistematización de la innovación, la constructora y la inmobiliaria acordaron dividir en partes iguales los costos y beneficios que resultaran de dicha transformación. Una vez iniciado el trabajo de la consultora, ambas empresas aprendieron la metodología para sistematizar la búsqueda de nuevas soluciones. Es así como se visualizaron las primeras oportunidades. Se decidió que la obra donde se aplicaría todo lo aprendido sería Flow, ubicado en la avenida Vicuña Mackenna, en el centro de Santiago, un proyecto de dos edificios de departamentos que, en ese momento, estaba en la etapa inicial de diseño y que fue entregado a los compradores en 2019.

Por otro lado, se definió que el Comité de Industrialización se reuniría cada tres meses, mientras que cada dos se citaría a los comités de innovación que fueron creados en la constructora y la inmobiliaria, respectivamente. De esta manera, estos últimos tendrían la misión de coordinar internamente los portafolios propios, mientras que el primero buscaría el intercambio de información entre las dos empresas respecto de los proyectos que atañen exclusivamente a la industrialización. Además, cada área de innovación le reportaría a su respectiva gerencia general.

Luego del trabajo realizado con la consultora, en la constructora e inmobiliaria de Echeverría Izquierdo el proceso de innovación quedó establecido en cinco etapas: ideación, diseño, prototipado, piloto y escalamiento. Desde la etapa de diseño existe una inversión, en la mayor parte de los proyectos, para trabajar en conjunto con alguna entidad experta externa propiciando así la innovación abierta¹⁴. Los principales requisitos para que un proyecto se desarrolle son: (1) que se relacione con un problema u oportunidad real, (2) que genere valor al cliente final y (3) que permita diferenciarse de la competencia o genere algún ahorro relevante. Desde el comienzo de cada proyecto, ambas empresas se sientan a trabajar juntas, presentado las propuestas como un bloque a los comités y al Directorio para su aprobación.

El proceso colaborativo instaurado por Echeverría Izquierdo determinó que en esta relación el diseño era el espacio donde hacer los cambios para lograr un resultado óptimo a lo largo de todo el

proyecto, ya que para que la construcción sea más fácil y eficiente el diseño debe estar definido desde el principio. Si bien, es la inmobiliaria la encargada del diseño, este debe ser realizado en conjunto con la constructora para establecer coordinadamente el nivel de innovación que ésta es capaz de ejecutar. De esta forma, se identificó que la innovación que puede accionar la constructora está en la productividad y eficiencia, y no en cambiar la forma del diseño propuesto por la inmobiliaria. Aun así, aquí siempre hay una fricción natural entre mandante y constructora debido a los diferentes objetivos y rentabilidades de cada negocio.

De hecho, se tiene que, aunque el negocio de la inmobiliaria es más riesgoso por la inversión del capital y el riesgo financiero asociado, la rentabilidad esperada es mayor. Bajo esta realidad, y debido a los efectos propios del mercado, la inmobiliaria ha tenido cifras azules, convirtiéndose en una de las empresas que genera más ganancias dentro del grupo, aun cuando representa menos del 20% de las ventas totales. Esto es parte de la estrategia establecida y avalada por el Directorio, donde se entiende que la innovación es un proceso de aprendizaje, que requiere ajustes e inversión en el tiempo.

Otra de las medidas que se implementó es un índice de productividad desarrollado en Singapur. El gobierno de este país asiático ideó un sistema de premios para incentivar la productividad en la construcción, con métricas tales como el menor número de trabajadores por metro cuadrado de obra. Se adoptó este índice, especialmente en la construcción habitacional, con miras a disminuir el trabajo en terreno para así aumentar la productividad. A partir de esta iniciativa, por ejemplo, es que comenzaron a trabajar con un sistema de moldajes monolíticos que utilizaban otras compañías extranjeras. Con este, el hormigón se trabaja en estado líquido para verterlo en un molde, un negativo de la construcción. Una vez fraguado, el hormigón se convierte en paneles y otros. Esto permite un control geométrico mucho más acabado de las estructuras, por un lado, y que las terminaciones por hacer sean mínimas, por otro. Con ello se logró bajar en 30% el costo del metro cuadrado de construcción. Esto modificó el estándar no solo de Echeverría Izquierdo, sino también de la industria local.

Otro ejemplo de ello son los baños prefabricados. Si bien otros ya los estaban utilizando, Echeverría Izquierdo hizo una innovación. En lugar de ponerlos desde arriba de la obra, lo que influye en la secuencia de la construcción, la compañía ideó un baño que se instala por el costado, haciendo más eficiente el proceso de edificación y aislando el riesgo de atrasar la obra completa en caso de que falle la provisión de baños. Esto, además, es parte de la disminución de la cantidad de horas-hombre en la construcción de un edificio. Si bien esto no ha significado una reducción en el costo total del proyecto inmobiliario, sí ha logrado que haya menos partidas ejecutadas en la obra misma y de esta manera se ha podido trasladar ese tiempo liberado a los talleres, donde la producción es mucho más controlada y precisa.

Respecto al financiamiento, tanto la inmobiliaria como la constructora definen presupuestos anuales para sus áreas de innovación. Estos, de momento, siguen siendo altamente modificables dependiendo de los proyectos que finalmente se terminan realizando y del tipo de innovaciones que se introduzcan en ellos.

Si bien la mayoría de las innovaciones son realizadas internamente, dada la diversidad de tecnologías que se introducen en los proyectos muchas veces se debe buscar nuevos proveedores especialistas, acorde a la velocidad de cambio e innovación tecnológica que vive el rubro de la construcción. Pero, además, el grupo Echeverría Izquierdo ha comenzado a generar iniciativas que le permitan trabajar de otra forma con la innovación abierta. Es así como en 2019 ejecutó un fondo SSAF (Subsidio Semilla de Asignación Flexible de Corfo) convocando a emprendimientos con soluciones en etapa de ideación para impulsar la industrialización e innovación en los procesos del sector inmobiliario y la construcción en Chile. Las empresas de Echeverría Izquierdo participaron en este concurso como co-ejecutoras, en conjunto con el Centro de Innovación UC y el Centro Interdisciplinario para la Productividad y Construcción Sustentable (CIPYCS).

Los principales requisitos para que un proyecto se desarrolle son:

- Que se relacione con un problema u oportunidad real.
- Que genere valor al cliente final.
- Que permita diferenciarse de la competencia o genere algún ahorro relevante.

¹⁴ Innovación abierta: trabajo para crear nuevas soluciones en cooperación con organizaciones, empresas o profesionales externos.



DE UNA PRIMERA COLABORACIÓN A TODA LA COMPAÑÍA

Uno de los problemas que ha enfrentado Echeverría Izquierdo es cómo ir ajustando su estrategia de innovación según esta avanza en el tiempo. Si bien el esfuerzo de permear tanto a la constructora como a la inmobiliaria con la idea de incluir innovación en sus procesos ha logrado frutos, hay puntos claves que todavía no se entienden completamente. Como se mencionó antes, por ejemplo, aún no se erradica del todo la idea de quedarse con lo establecido porque el beneficio de la innovación no se ve reflejado de inmediato.

Un ejemplo de lo anterior es lo que pasó con el edificio Flow, el primer proyecto que fue construido con baños prefabricados. Luego del primer análisis del diseño, entre la constructora y la inmobiliaria se dieron cuenta de que el costo de este nuevo tipo de baños estaba un 5% por sobre el de los normales. Sin embargo, se decidió seguir adelante, ya que eran una oportunidad para aprender cómo trabajar con ellos. El argumento además concluía que, si no se daban un espacio de ensayo y error, alguien de la competencia iba a dar con esa innovación antes que ellos. Este fue uno de los varios problemas que tuvo que enfrentar y resolver el primer proyecto de innovación. La etapa de diseño que suele durar alrededor de seis meses tomó finalmente casi un año. Mientras que el costo y los tiempos totales de construcción aumentaron. Aunque las cifras fueron negativas, esto se consideró como una parte necesaria del aprendizaje de la innovación y de los ajustes que se deben ir haciendo en el tiempo. Como consecuencia de esta decisión, por ejemplo, se ha seguido utilizando los baños prefabricados y ya está en ejecución el cuarto proyecto que los ha incluido, pero con varias mejoras incrementales.

La industrialización y trabajo colaborativo han permitido innovar en ciertas tecnologías constructivas, lo que se ha traducido en mejoras en la productividad del edificio Flow. Según estimaciones de la propia constructora, donde se produjo un mayor impacto fue en el rendimiento de la mano de obra de moldajes y en el costo de reparación de la obra gruesa. La primera tuvo un alza en la productividad de 35% como consecuencia del uso de un moldeje manoportable, de mejor rendimiento y de fácil colocación. Mientras que la segunda tuvo una disminución estimada del 28% de su costo por metro cuadrado, lo que resultó en una mejor obra gruesa y, por tanto, en una menor inversión en reparación y consumo de horas hombre.

Por otro lado, la inmobiliaria y la constructora reconocen que los resultados de la innovación que están implementando todavía son inciertos. Aún están en el proceso de entender si el cliente realmente valorará determinadas mejoras. El problema es que el tiempo de prueba de los prototipos es muy largo y todavía no se ve el impacto en los indicadores de resultado de la empresa. Esto, además, se ha mezclado con la clara diferencia que existe entre la constructora y la inmobiliaria respecto de la medición del impacto de las innovaciones. Mientras que la primera pudo definir desde el principio que sus indicadores claves de cumplimiento serían la reducción de costos y de tiempos en la construcción, para la inmobiliaria esto no funcionó. Incluso, junto con la consultora se intentó encontrar un indicador representativo del impacto de la innovación en los resultados de la inmobiliaria, pero fue imposible dada la gran cantidad de factores que finalmente influyen en el cliente y en su decisión de compra, pero también porque muchas de las innovaciones no son visibles para el cliente final.

Siguiendo con el ejemplo de los baños prefabricados, es imposible que el dueño del departamento note la diferencia, pero la inmobiliaria apuesta a que el servicio de post venta que estos requerirán será menor al de un baño tradicional hecho in situ. Aún no ha pasado suficiente tiempo de la entrega del primer proyecto construido con ellos para poder confirmarlo. Es por esta realidad que la inmobiliaria está trabajando con una empresa especialista en probabilidad y estadísticas para desarrollar una encuesta que les permita medir el impacto de la innovación. El objetivo es determinar un peso relativo de cada innovación para poder asignarle un monto en dinero respecto del costo del proyecto. Este será su indicador clave de cumplimiento.

En paralelo, la constructora está dando los primeros pasos para definir indicadores relacionados a los recursos humanos. De esta manera, definió que si una obra tiene un número mínimo de innovaciones esta puede postular a un premio anual, el cual se está estudiando cómo implementar. Independientemente de ello, hoy Echeverría Izquierdo mide los indicadores claves de cumplimiento de su estrategia de innovación a través de tres métricas principales: Ebitda generado por la innovación, número de proyectos en cada etapa del proceso y cantidad de nuevas ideas generadas.

Desde que comenzó el proceso de sistematización de la innovación, tanto la inmobiliaria como la constructora han tenido aprendizajes y han debido ajustar sus objetivos. Tras el proyecto Flow, la constructora comprobó que el trabajo colaborativo es posible y creó una gerencia dedicada a este tema. De esta forma, la empresa no solo innova con la inmobiliaria Echeverría Izquierdo, sino también ha salido a ofrecer el trabajo colaborativo a otras inmobiliarias. Mientras que, por su parte, la inmobiliaria ha expandido su mirada sobre la innovación y hoy también tiene considerados dentro de sus focos de trabajos a los clientes, las ventas y la sustentabilidad. Esta última es importante por la relación que tienen los proyectos con su entorno, ya que hoy las inmobiliarias no poseen, necesariamente, una buena reputación a pesar del servicio que entregan. Aquí es clave hacer mejoras en la relación con los vecinos, incluyendo el cumplimiento de las normativas de ruido y los horarios en que se está permitido trabajar en la obra, entre otros, pero también en la relación con el medio ambiente. Dentro de las iniciativas que se han realizado, además de los paneles solares fotovoltaicos, está la incorporación de bombas de calor y cargadores para autos eléctricos. A ello se suma la medición de la eficiencia de las viviendas mediante la Calificación Energética de Vivienda del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, y el desafío de medir la huella de carbono de las edificaciones.

Las áreas de innovación de la constructora y de la inmobiliaria tienen reuniones todas las semanas, lo que les permite estar muy bien comunicadas y disminuir las eventuales fricciones. Aun así, si bien en el primer proyecto en el que colaboraron quedó definido que tanto costos como beneficios se repartirían en partes iguales, con el avance de la colaboración y la llegada de más proyectos está apareciendo una zona gris donde el retraso de una obra o el aumento de sus costos no necesariamente son consecuencia de las innovaciones introducidas. Por ello ambas empresas están trabajando para encontrar la mejor fórmula para lograr diferenciar las razones de los retrasos y, de esa manera, determinar claramente quién cubre esos costos de cada ítem.

Por otro lado, donde sí ha habido roces es en las obras mismas. Uno de los ajustes que se hicieron tras el proyecto Flow fue involucrar desde el principio a todos quienes deben participar en el proyecto y las propuestas de innovación. Con ello se resuelve inmediatamente lo que no se puede llevar a cabo o se definen

medidas especiales para hacerlo. El problema está en que quienes trabajan en la obra se saltan todo este primer proceso y eso se vuelve complejo por la asimetría respecto de la información sobre los detalles de las innovaciones. A ello se suma que cada obra posee su propio gerente, administrador y equipo, por lo que es muy difícil la gestión del conocimiento. Por ello se está evaluando la forma óptima para que en los nuevos proyectos la obra se sume al desafío de la innovación. Una de las ideas que se barajan es hacer concursos directamente con la gente de la obra, con el objetivo de que ellos puedan participar del proceso de búsqueda de nuevas soluciones.

La innovación en productos y servicios, tanto de la constructora como de la inmobiliaria, ha catalizado la necesidad del trabajo colaborativo, pero hoy este va más allá de las dos empresas, volviéndose parte del cambio de cultura del holding. A fines de año pasado se volvió a contratar a la misma consultora que ayudó a instalar la sistematización de la innovación, pero ahora para expandir la innovación y hacerla corporativa. Los buenos resultados obtenidos en general por la inmobiliaria y la constructora llevaron al grupo a dar este salto. En esta línea, se partió definiendo a un líder de innovación en cada empresa del holding, los que ya tuvieron una primera reunión. Además, se está definiendo una estrategia de innovación y la gobernanza de la misma. Para ello se está evaluando crear un equipo corporativo que le dé servicio a todas las empresas del grupo para así proporcionar apoyo en la gestión de la innovación. Junto con ello, el Comité de Innovación tiene un representante de cada área de negocio -de la parte industrial, de edificación y del cliente final- y además se definió una especie de directorio exclusivo para la innovación, el que aún no tiene nombre oficial y que está conformado por parte de los miembros del Directorio de la matriz del grupo, y que tiene como objetivo darle una visión estratégica al proceso. Este último trabaja en paralelo al Comité de Industrialización establecido con anterioridad para la inmobiliaria y la constructora.

La innovación en productos y servicios, tanto de la constructora como de la inmobiliaria, ha catalizado la necesidad del trabajo colaborativo, pero hoy este va más allá de las dos empresas, volviéndose parte del cambio de cultura del holding.

CONCLUSIONES

Cuando las iniciativas de innovación son aisladas y no obedecen a estrategias o planificación a largo plazo, no solo se reduce el beneficio que ellas puedan traer, sino también no alcanzan a impactar a los indicadores claves de cumplimiento del negocio. Esto fue lo que le pasó a Echeverría Izquierdo con su constructora e inmobiliaria. Pero la necesidad de mejorar la productividad para mantenerse competitivos y la fuerte convicción de la necesidad de sistematizar la innovación, de parte de los dueños y de los gerentes generales de las filiales involucradas, cambió definitivamente la ausencia inicial de una estrategia.

En todo proceso de innovación se requiere de colaboración, ya sea interna o con partes interesadas, pero hay oportunidades donde el trabajo conjunto entre dos o más partes es la única forma de innovar. Echeverría Izquierdo visualizó esto y aprovechó el trabajo conjunto que ya existía entre su constructora e inmobiliaria. El hecho de ser parte del mismo grupo de empresas y que decidieran compartir costos y beneficios por igual fue de gran ayuda para la instalación del proceso de innovación.

Aunque desde un principio se reconozca que los procesos de innovación son largos y que requieren de mucho ensayo y error, siempre es necesario ir ajustando las expectativas en cuanto a los plazos y las metas inicialmente definidas. El primer proyecto de innovación que realizaron en conjunto la constructora y la inmobiliaria de Echeverría Izquierdo fue un ejemplo de ello. Su diseño demoró casi el doble de tiempo, y el plazo de construcción fue más extenso en comparación a lo que hubiera demorado si no se hubieran introducido innovaciones al proyecto. Aun así, las empresas y sus directorios están conscientes de que esto es parte del aprendizaje y de que ello permite aplicar mejoras incrementales en los proyectos siguientes. En esta etapa se encuentran actualmente.

La comunicación fluida y desde un principio es fundamental para que la colaboración funcione en pos de la innovación. Esto no solo entre las unidades que tienen a cargo esta área, sino también entre todos quienes participan de los proyectos. Echeverría Izquierdo entendió el retraso que provoca no incluir desde el principio a todos los interesados y modificó esto en el tiempo. Además, se ha preocupado de generar distintas instancias o comités periódicos para que el estado de los proyectos y los pro-

blemas que puedan surgir sean monitoreados constantemente desde las bases y los cargos más directivos.

Por otro lado, respecto al trabajo con la consultora externas de innovación, Echeverría Izquierdo supo aprovechar el conocimiento de los expertos, lo que fue clave para la sistematización de la innovación al interior de las empresas. Sin embargo, posteriormente la constructora e inmobiliaria decidieron continuar solas, aprovechando lo aprendido y adaptándolo a los siguientes pasos del proceso. Ahora nuevamente el holding está apoyado por una consultora para impulsar el proyecto de innovación corporativa, lo que demuestra que la forma y tiempos de este tipo de colaboraciones depende de lo que se necesite en cada etapa.

Si bien muchas empresas crean áreas de innovación para impulsar nuevas formas de buscar soluciones en toda la compañía a la vez, también es posible empezar con algunas áreas para luego expandir la innovación al resto. Dado que Echeverría Izquierdo está conformada por muchas empresas y que estas son muy distintas entre sí, pareció lógico partir por quienes ya tenían algunas experiencias en innovación y en colaboración mutua. Con el éxito de esa primera experiencia piloto, entre la constructora y la inmobiliaria, ahora el grupo está ampliando el rango de influencia de la innovación a todo el holding.

Por último, nada de lo relatado en este caso hubiese sido posible sin el convencimiento de los dueños y directores sobre la importancia de sistematizar la innovación y la necesidad de no perder el rumbo en el proceso. En la primera etapa de implementación de la estrategia de innovación entre la constructora y la inmobiliaria, hubo momentos donde los retrasos y el alza en los costos hicieron titubear sobre lo adecuado del camino que se estaba tomando en cuanto a la innovación. El apoyo irrestricto al proceso por parte del Directorio y el entender que este camino implica un aprendizaje fue fundamental para que no se perdiera el foco y la estrategia de innovación se abriera paso en la cultura de las empresas.



INNOVACIÓN PARA LA
EXPLORACIÓN DE ADYACENCIAS

Gasco



© Gasco

PRÓLOGO

Hasta ahora, el mundo se ha movido en base a ciertos commodities, pero el cambio climático y la conciencia de que la intervención humana ha sido fundamental en su desarrollo, han hecho que determinados hábitos de consumo, así como fuentes de energía, estén transformándose irrevocablemente. Es en este contexto que Gasco S.A. determinó que ya no solo vendería gas -un negocio con fecha de caducidad-, sino también soluciones energéticas.

Este cambio de foco no solo ha impactado a la planificación del negocio de la compañía, sino también se volvió uno de los pilares de su estrategia de innovación. Para cristalizar el cambio, Gasco experimentó una primera etapa de transformación digital, mutación que ha seguido en proceso. Pero junto con ello, la compañía ha redirigido sus esfuerzos hacia el cliente final, un foco totalmente nuevo, y que se ha vuelto un desafío ya que la demanda de instantaneidad en el servicio residencial es inédita para esta industria. Mientras que, al mismo tiempo, la mirada hacia los clientes industriales también está cambiando con nuevas ofertas y formas de solucionar sus dolores. Gasco tiene más de 160 años, periodo en que se ha transformado permanentemente, pero ello no implica que el cambio sea fácil.

Si bien la gran mayoría de la innovación que hace Gasco está en el negocio del core, la innovación adyacente¹ que realiza se ha vuelto cada vez más importante. De ella han resultado las spin-offs² Soluciones Energéticas y Gasco Luz SpA, que son parte de la estrategia de exploración que ha adoptado la compañía, y que tienen una gestión independiente. Bajo esta estructura, ambas spin-offs recientemente comenzaron a formar parte de los comités de innovación de Gasco. Esto ayudará a coordinar mejor los esfuerzos que se están realizando y a mejorar la acciones que permitan reforzar la cultura de innovación dentro de la compañía.

Gasco está haciendo de la innovación una herramienta para que sus colaboradores internos puedan proponer y ejecutar nuevas ideas para que a través de ellas se abra la posibilidad de demos-

trar sus potencialidades. Esto ha generado una nueva movilidad dentro de la compañía que ha beneficiado a quienes adquieren nuevas responsabilidades y también a la empresa como un todo.

Tras esta primera etapa de aprendizaje donde la Subgerencia de Innovación estaba anclada a Gasco GLP, una de las empresas de grupo Gasco S.A., el holding decidió expandir el alcance de la innovación a todas sus empresas. De esta forma, en diciembre de 2019 se creó la Gerencia de Innovación Corporativa que depende directamente del CEO de Gasco S.A. y que está trabajando desde una mirada más global generando soporte para el grupo completo. La madurez de la gestión de la innovación y los resultados obtenidos en Gasco GLP fueron los pilares de esta decisión.

¹ Innovación adyacente: oferta de valor de un producto o servicio que la compañía hace bien y que mejora para entrar a nuevos mercados o satisfacer nuevas necesidades de sus clientes.

² Spin-off: proyecto o empresa nacida como extensión de otra anterior.

EL CAMINO HACIA LAS SOLUCIONES ENERGÉTICAS

El gas natural es un commodity que ha estado en alza los últimos años a nivel mundial. Solo en 2018, su consumo aumentó en 4,6%, lo que representa casi la mitad del aumento total de la demanda de energía mundial. En este contexto, el gas natural licuado (GNL) está movilizandando el crecimiento hacia el futuro y 2019 fue un año récord en inversión de nuevos suministros de este combustible, esto a pesar de la baja de su precio por el incremento de inventarios³. Aunque se espera que la demanda de gas siga aumentando en el tiempo, a una tasa promedio anual de 0,9%, a fines de esta década esta tendencia debiera revertirse debido al avance acelerado de las energías renovables y las medidas de eficiencia energética que se están adoptando alrededor del mundo, asegura el World Energy Outlook de 2019. Lo anterior está provocando un cambio en la industria a nivel internacional, por lo que las empresas se están viendo obligadas a migrar a negocios complementarios y adyacentes.

Empresas Gasco S.A. (Compañía de Consumidores de Gas de Santiago) se dedica a la fabricación y distribución de gas para uso doméstico e industrial. Fue fundada en 1856 con el objetivo de proporcionar alumbrado público a gas a la ciudad de Santiago de Chile. En el año 2000, la compañía cambió de razón social a Gasco S.A., sigla que ya usaba como marca y nombre de fantasía. Gasco S.A. tiene una participación de mercado a nivel nacional que llega al 25%, mientras que a nivel internacional esta es de 1,65%. En 2019 sus ventas totales sobrepasaron los 560 mil millones de pesos.

Empresas Gasco está constituida por Inversiones Invergas S.A.; Gasco GLP S.A.; Inversiones Atlántico S.A.; Copiapó Energía Solar SpA; Autogasco S.A.; Gasco Luz SpA; Transportes e Inversiones Magallanes S.A.; Gasmar S.A.; Terminal Gas Caldera S.A.; Innovación Energía S.A.; y Hualpén Gas S.A. Mientras que su presencia en Colombia se cristaliza a través de Inversiones GLP S.A.S. E.S.P.; Inversiones GLP S.A.S. E.S.P.; Montagas S.A. E.S.P.; y Energas S.A. E.S.P.

³ World Energy Outlook (WEO 2019) Recuperado de www.iea.org



El gas es un commodity que depende de su precio, por lo que Gasco determinó que la diferenciación y la fidelización del cliente era la manera de establecer ventajas competitivas en la industria. En este contexto se identificó la oportunidad y así surgió la idea de innovar y digitalizar el proceso: esta fue la gestación de Gasconnect.

LA NECESIDAD DE DIFERENCIACIÓN PARA SUBSISTIR

El primer intento de Gasco de crear un área de innovación fue a principios de la década del 2000 con iniciativas desarrolladas por el área comercial y que se enfocaban solo en determinado tipo de productos. En ese momento, la compañía trabajó con una consultora de innovación externa y entre las cosas que se implementaron estuvo un concurso de intraemprendimiento⁴. Si bien la iniciativa tuvo una buena acogida, esta adoleció de resultados concretos producto de una falta de métricas definidas de impacto en el negocio, pero también de una estrategia detrás de las iniciativas elegidas. A ello se sumó el escaso apoyo de la cabeza de la compañía, por lo que luego de ese intento fallido el área finalmente se desarmó. Años después, la idea de tener un área de innovación volvería a aparecer a causa de un proyecto específico: la aplicación Gasconnect introducida en 2017, ya que se necesitaba alguien que la liderara. Pero también, la idea resurgió por la necesidad de tener una visión más completa de los ámbitos en donde la innovación podía impactar al negocio.

Hasta ese momento Gasco se concentraba en el negocio del GLP (gas licuado del petróleo) el que, si bien es un combustible competitivo y más limpio que el resto de los hidrocarburos, no estaba cumpliendo las nuevas demandas de los consumidores. El mercado estaba cambiando y lo que se buscaba era una solución energética más que un producto específico aislado. Teniendo esto en consideración, Gasco tomó la decisión estratégica de no solo dar respuesta a las necesidades de los clientes de GLP, sino también a los que demandaban soluciones energéticas. Esto quedó cristalizado en un nuevo Plan Estratégico 2017-2022. La idea de dejar de vender solo gas se dio en el contexto de las nuevas oportunidades de negocio que estaban surgiendo. Así, parte de la estrategia definida fue comenzar a ofrecer a los clientes -en función de la ubicación geográfica, el proceso productivo o la competitividad- una serie de distintas soluciones. La visión detrás de esto era el cambio que ya había comenzado a vivir la industria de los hidrocarburos, donde la quema de combustibles fósiles iba a la baja y el surgimiento de lo eléctrico, en contraste, iba en alza. La meta era ofrecer una solución que se proyectara y perdurara en el tiempo.

⁴ Intraemprendimiento: emprendimiento que se realiza al interior de empresas u organizaciones.

En ese contexto, si bien la empresa vendía el hidrocarburo más limpio en términos de su impacto medioambiental, el Plan Estratégico 2017-2022 nació para convertir a Gasco en una compañía de aprovisionamiento de soluciones energéticas que permitan la sustitución de los combustibles más contaminantes. Este plan es producto del análisis que Gasco hizo del contexto de la transformación que está viviendo la industria energética mundial y que tiene como motores: reducir el impacto medioambiental y potenciar el desarrollo de fuentes de energías renovables y limpias; la implementación de fuentes de almacenamiento de energía y/o respaldo con combustibles económicos; la competitividad del gas licuado en cuanto a precio y disponibilidad; y la escalada de consumo energético a nivel global.

De esta manera, Gasco definió como focos de su plan: i) aumentar la competitividad del gas licuado y el gas natural con inversiones en infraestructura estratégica de aprovisionamiento; ii) mejorar los procesos de distribución del gas licuado con la incorporación de tecnologías y digitalización de procesos operacionales y comerciales; iii) proveer nuevas soluciones energéticas que usen como combustible gas licuado, gas natural y/o energías complementarias.

El mercado del GLP ha funcionado de la misma manera desde hace medio siglo; el cliente llama a un teléfono para hacer su pedido y como resultado recibe un cilindro de gas en su casa. De esta manera el gas ha sido ubicuo, algo equivalente a lo que pasa ahora con los servicios de delivery de comida que permiten pedir en el momento lo que se desea consumir. Aunque siempre se dio por descontado que el gas se despachara a domicilio, el proceso no estaba digitalizado en lo absoluto, por lo que generaba cierto nivel de insatisfacción, dato que Gasco detectó a través de la medición del NPS (o índice neto de promotores por sus siglas en inglés). Lo anterior, incluso a pesar de que la distribución de gas licuado es el servicio que tiene una de las mayores tasas de satisfacción en la industria. Junto con ello, el gas es un commodity que depende de su precio, por lo que Gasco determinó que la diferenciación y la fidelización del cliente era la manera de establecer ventajas competitivas en la industria. En este contexto se identificó la oportunidad y así surgió la idea de innovar y digitalizar el proceso: esta fue la gestación de Gasconnect.

El Plan Estratégico 2017-2022 tiene contemplado inversiones por 300 millones de dólares en el sexenio, de los cuales se han desembolsado 30 millones de dólares en la ejecución preliminar de los proyectos de innovación o spin-offs Energía S.A., Terminal Gas Caldera S.A., Copiapó Energía Solar SpA, la subsidiaria colombiana Inversiones GLP S.A.S. E.S.P., y Gasco Luz SpA.

Para lograr la conversión de una empresa de gas a una de soluciones energéticas, y así diversificar la matriz de Gasco, la compañía contrató a dos nuevos gerentes generales en Empresas Gasco S.A. y Gasco GLP, el 2017 y el 2018, respectivamente. Ellos debían desarrollar una forma de generar nuevas soluciones, pero también de coordinar y enraizar prácticas como las metodologías ágiles⁵ o el viaje del cliente⁶ para sistematizar la innovación.

Uno de los objetivos que se plantearon a los nuevos cargos fue encontrar la manera de cómo mejorar, optimizar y aprovechar la tecnología para lograr acercarse al cliente. Esto fue un punto vital de la estrategia, ya que la venta de gas funciona a través de distribuidores por lo que la compañía pierde la visión del usuario final. Este cambio de foco era necesario ya que la compañía entendió que la gente y las empresas podían seguir demandando gas e incluso aumentar esa demanda. Esta estrategia da pie al primer pilar de la innovación: optimización e integración de toda la cadena de valor.

En paralelo apareció la necesidad de salir del core y de acceder a la energía como una solución más empaquetada, dando como origen a un segundo pilar de diferenciación del servicio de soluciones energéticas. Es así como la complementariedad con otras fuentes de energía, como la solar, se convirtió en parte de la estrategia.

Ambos pilares fueron complementados por un tercero: la sustentabilidad del negocio a través de inversiones permanentes en infraestructura y en Energías Renovables No Convencionales

⁵ Metodologías ágiles: forma de trabajo que contempla el desarrollo iterativo e incremental de un proyecto, donde los requisitos y soluciones evolucionan con el tiempo según la necesidad del mismo.

⁶ Viaje del cliente: camino que recorre un usuario hasta que realiza el proceso de compra, lo que lo transforma en cliente.

(ERNC) que se complementan con gas licuado. Juntos, estos tres pilares determinan el foco de los proyectos de innovación, los que se cristalizan en un portafolio con cuatro líneas temáticas: atención al consumidor, servicio al cliente, mejorar procesos, y logística. En tanto que los proyectos estratégicos, si bien no siempre están asociados a nuevas tecnologías o a la innovación per se, se gestionan dentro del portafolio de innovación para darles mejor visibilidad y seguimiento, y para que tengan la posibilidad de tener insights del área de innovación.



En la búsqueda de posicionarse como una empresa de soluciones energéticas, Gasco determinó que debía crear una nueva orgánica para obtener el máximo beneficio de la innovación. En una de las primeras definiciones, la innovación quedaría supeditada a la estrategia de cambio, dejándose de esta manera de desarrollar las ideas que no impactan directamente al negocio. Aquí se observa una definición clara de indicadores que ayudan a alinear las estrategias de innovación con la del negocio. Es así como se creó una Subgerencia de Innovación, adosada a la Subgerencia de Marketing, y con dependencia directa de Gasco GLP.

La compañía estableció un proceso de gestión que comienza con la clasificación de la idea, dentro de las líneas de trabajo estratégicas, y la definición de un sponsor. Luego se establecen las metas y los indicadores del proyecto, el esfuerzo que va a implicar, su impacto, y cómo el desarrollo se relaciona con los proyectos existentes. Una vez definido todo lo anterior, se comienza el desarrollo del piloto para someterlo a su aprobación.

La Subgerencia de Innovación estaba compuesta por dos personas. Ellos eran los encargados de articular y gestionar los proyectos de las distintas áreas de la compañía. Esta unidad funcionaba como una consultora interna para trabajar con las ideas y procesos de innovación. Esta orgánica permitió que surgieran propuestas de innovación de todas las áreas de la compañía y no solo de las gerencias, sino también de las bases. El rol del área de innovación es determinar el fit estratégico de las propuestas, y analizarlas y clasificarlas de acuerdo a su impacto potencial en el negocio. En este punto la Subgerencia de Innovación tenía un rol crucial, ya que analizaba y determinaba si los proyectos necesitan ajustes en sus números -en relación a los costos, ejecución y relevancia- desde un punto de vista más estratégico. Esta área llegó a supervisar un portafolio de hasta 30 proyectos.

Cada desarrollo tiene un sponsor y un líder de proyecto. Además, en cada uno de ellos participa una persona del área de Recursos Humanos, quien es la encargada de llevar la gestión del cambio durante la ejecución. Su labor es identificar quiénes se verán afectados con el proyecto, planificar las capacitaciones cuando estas sean necesarias y comunicar de qué se trata el desarrollo y su finalidad para que los colaboradores estén al tanto.

Los gerentes generales de Gasco S.A. y Gasco GLP, además de los gerentes de las áreas comerciales de distribución a granel y envasada, y el de Recursos Humanos de Gasco GLP, son los sponsors de los proyectos y se reúnen una vez al año en un Comité Estratégico para analizar el avance de los proyectos y las inversiones necesarias, entre otros. Además, este es el punto de partida del embudo de proyectos⁷ de Gasco GLP. Luego del levantamiento de dolores de las distintas áreas, el grupo selecciona los más urgentes y les da una bajada en los cuatro pilares de proyectos (atención al consumidor, servicio cliente, mejora de procesos y logística). Con esto el comité define los proyectos, los prioriza y establece sus respectivos presupuestos. Además, cada dos semanas se reúne el Comité de Innovación, liderado por el gerente general de Gasco GLP, y la primera línea ejecutiva, para revisar el avance de los proyectos en mayor detalle. El objetivo de esta reunión es que los líderes de proyectos y los sponsors presenten sus avances y, al mismo tiempo, conozcan en qué están los otros desarrollos.

Para determinar la factibilidad de las ideas, cada una de ellas es evaluada por su costo, el tiempo de ejecución, y el tiempo de vida de la solución terminada, y su impacto. Con ello se forma una matriz de priorización para determinar cuáles propuestas continúan a la siguiente etapa de desarrollo e implementación. De esta manera, el rol de acompañamiento que hace el área de innovación es mucho más intenso al comienzo del proceso, donde es necesario definir el impacto real de los proyectos en el negocio. Luego, y dado que los desarrollos se hacen en el área que propuso la idea, la Subgerencia bajaba su nivel de involucramiento y su labor con cada proyecto terminaba, generalmente, cuando estos estaban en la etapa de ejecución.

Este modelo de gestión de la innovación ha permitido un dinamismo dentro de la empresa respecto de sus colaboradores. La forma de llevar a cabo la innovación en las distintas áreas de la empresa y con equipos transversales, ha originado que estos puedan mostrar su trabajo y habilidades de forma mucho más abierta. Esto ha generado movimientos internos que han beneficiado a las personas y a la compañía.

⁷ Embudo de proyectos: etapas por las que pasa un número amplio de ideas para definir cuáles se siguen desarrollando y cuáles se descartan.

La Subgerencia de Innovación tenía fondos propios, pero cada proyecto debía solicitar su presupuesto que tiene que ser aprobado por el gerente general de Gasco GLP, mientras que el presupuesto global recibía el visto bueno del Directorio. Existen cuatro líneas de macroproyectos: procesos, clientes, cliente/consumidor, y nuevas tecnologías. Una vez al año, la compañía hace una bajada estratégica de las nuevas ideas y revisa el Plan Estratégico 2017-2022, para definir el portafolio de proyectos y su priorización para el siguiente periodo. La Subgerencia de Innovación ve directamente los proyectos que son más críticos y aquellos donde hay que articular muchas áreas, los que llegan al 20% de total del portafolio. Además, varios de los proyectos son trabajados de con metodología ágiles, con el objetivo de impactar lo más rápido posible al Ebitda⁸. La innovación en Gasco se centra en un 96% en el core y los proyectos que se trabajan incluyen transformación de los procesos internos, mejora continua, reestructuración, eficiencia, y tecnología, entre otros. Mientras que los proyectos que corresponden a innovación adyacente son llevados por las spin-offs del grupo.

⁸ EBITDA: beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones por su sigla en inglés.

Cada desarrollo tiene un sponsor y un líder de proyecto. Además, en cada uno de ellos participa una persona del área de Recursos Humanos, quien es la encargada de llevar la gestión del cambio durante la ejecución. Su labor es identificar quiénes se verán afectados con el proyecto, planificar las capacitaciones cuando estas sean necesarias y comunicar de qué se trata el desarrollo y su finalidad para que los colaboradores estén al tanto.



LA GRAN LECCIÓN QUE SIGNIFICÓ LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Como parte de la estrategia de cambio y de innovación para optimizar y aprovechar la tecnología en el acercamiento al cliente, Gasco definió la implementación de su transformación digital durante el 2018. Esta tenía como objetivo centralizar la información para hacerla más eficiente.

Como ya fue mencionado, Gasconnect -la aplicación que permite pedir cilindros de gas con una promesa de despacho en 30 minutos- fue el punto de partida de este proceso de transformación digital. Este proyecto implicó un gran cambio respecto de cómo se gestionaban las ventas de gas hasta ese momento. Esto porque, en términos operativos, Gasconnect es mucho más que solo una aplicación. Para cumplir con dicha oferta de valor, Gasco tuvo que realizar un trabajo con la red de distribuidores para que efectivamente utilizaran la aplicación y cumplieran con los estándares de tiempo que esta demanda. Pero también se tuvo que trabajar con la cadena logística para que toda la información que se estaba generando con las ventas se reflejara en la producción de las plantas, para así no perder la continuidad del servicio. De esta manera, Gasconnect nació para el cliente final, pero terminó alineándose con muchos otros proyectos que están tras bambalinas para el mercado, como lo son la conexión de toda la cadena de suministros y la optimización de la cadena de camiones. Con esta aplicación Gasco no solo logró prestar un mejor servicio, sino también ahorrar en los costos de distribución. Esto ha vuelto más competitiva a la compañía, efecto que se ha traspasado a los distribuidores en una cadena que se va retroalimentando positivamente. Todo esto permitió que en 2019, y por segundo año consecutivo, Gasco GLP S.A. obtuviera el premio Procalidad en servicio de comercialización de gas licuado en formato envasado por su aplicación digital Gasconnect. Esta duplicó el número de pedidos de cilindros de gas y mejoró los tiempos de entrega y de calidad en el servicio.

A pesar de estos logros, el proceso de innovación también ha generado resultados colaterales no esperados. La transformación resultó ser un gran shock en la cultura interna de los trabajadores, ya que no fueron preparados en el momento adecuado para asumir lo que implicó el cambio. La operación fue complicada porque hubo problemas de integración que no estuvieron contemplados desde el principio, como por ejemplo que la app "hablara" con SAP. O el mismo uso que le darían a la aplicación

los distribuidores, los que por variar mucho en tamaño y ubicación geográfica dificultaron una adopción pareja de la tecnología. Por ello fue necesario mucho trabajo de campo, y la implementación de metas e incentivos económicos para agilizar el proceso. Para resolver esto, el área de innovación trabajó en conjunto con Recursos Humanos y con una consultora para generar un modelo de gestión del cambio que fue implementado con Gasconnect.

A partir de esta experiencia, la Subgerencia de Innovación asumió el aprendizaje e implementó en todos los proyectos el ítem de gestión del cambio para evitar que los colaboradores se sientan amenazados por la instalación de nuevos sistemas y procesos, y la reestructuración de equipos, entre otros. De esta manera, en la ficha de postulación de cada nuevo proyecto se debe explicitar a quiénes va a impactar, qué capacitaciones necesitan realizarse y qué es lo que se debe comunicar respecto del desarrollo.

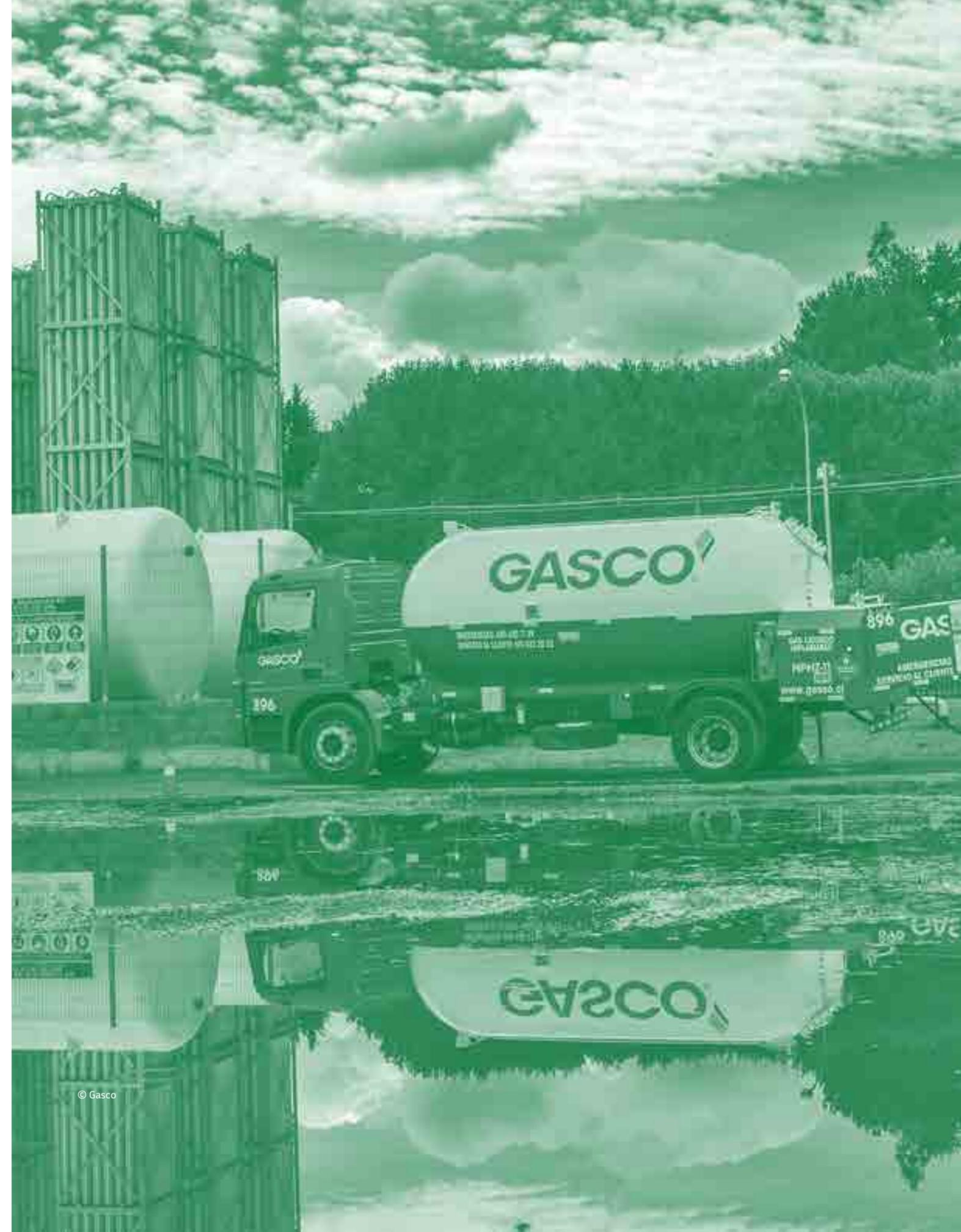
INNOVACIÓN FUERA DEL CORE MEDIANTE SPIN-OFFS

La Subgerencia de Innovación también fue responsable de identificar y nutrir proyectos del pilar de diferenciación del servicio de soluciones energéticas. El modelo que Gasco eligió para innovar en adyacencias fuera de su core fue la generación de una empresa derivada (spin-off) en un proceso que demoró dos años. Es así como a fines del 2018 nació Gasco Luz SpA, producto de una alianza estratégica entre Empresas Gasco S.A. y Servicios de Energía Ciudad Luz SpA. Esta spin-off tiene como objetivo transformar la matriz de generación eléctrica del país a una más sustentable, ofreciendo energía limpia y competitiva en las instalaciones del cliente mediante un modelo de negocio ESCO (Energy Service Company). Este incluye financiamiento, diseño, instalación de equipos, operación, monitoreo remoto y mantenimiento. En su primer año de operación, Gasco Luz SpA instaló 4 MW a través de 23 proyectos de autogeneración eléctrica con una inversión que alcanzó los 3 mil millones de pesos. Mientras que para 2020, la spin-off tiene comprometida la instalación de otros 3 MW para nuevos clientes. El modelo de negocios de Gasco Luz SpA considera la autogeneración de clientes regulados de mayor consumo -que disponen de la alternativa de inyectar sus excedentes de energía al Sistema Eléctrico Nacional (SEN) -, a quienes proporciona una oferta de valor que combina energía fotovoltaica con energía a gas. Como proyección de este modelo, en 2019 Gasco GLP y Gasco Luz suscribieron contratos para suministrar energía eléctrica vía paneles solares para las áreas comunes de un edificio residencial y gas licuado para los departamentos, respectivamente. Este modelo de negocio será uno de los focos de desarrollo a partir de 2020⁹.

Otros proyectos de innovación adyacente del grupo incluyen iniciativas tales como el transporte pesado con GLP y la generación de energía con GLP para la industria del salmón. A ello se suma la sociedad con un tercero que le permitió a Gasco la creación de una planta de generación con motores a GLP para el sistema eléctrico nacional, la que será la primera en su tipo en Sudamérica.

Dado que la Subgerencia de Innovación tenía un portafolio de 30 proyectos, no daba abasto para también hacerle seguimiento a las spin-offs y a todos los proyectos de adyacencia que habían

Si bien todos los proyectos tienen como condición la generación de rentabilidad e impacto, Gasco recién comienza a medir la efectividad de los proyectos que ya están terminados para verificar si realmente cumplieron con lo que se prometió en cuanto al Ebitda de la compañía y a la satisfacción neta de los clientes.



surgido. Es por ello que una de las alternativas estudiadas fue integrar a líderes de innovación dentro de estas otras empresas para que sean el contacto con el área y así exista mayor coordinación entre todas ellas.

Si bien todos los proyectos tienen como condición la generación de rentabilidad e impacto, Gasco recién comienza a medir la efectividad de los proyectos que ya están terminados para verificar si realmente cumplieron con lo que se prometió en cuanto al Ebitda de la compañía y a la satisfacción neta de los clientes.

Por otro lado, y mirando hacia adelante, el área de innovación está incorporando nuevas tecnologías a través de la implementación de Conectter, una plataforma de gestión de innovación que le permitirá ahorrar tiempo en el manejo de la innovación para así ampliarse a otras áreas de acción como la innovación abierta¹⁰, entre otros.

Con la experiencia vivida en el desarrollo y gestión de la innovación, Gasco decidió ampliar esta actividad y llevarla a nivel corporativo. De esta manera, en diciembre de 2019 creó la Gerencia de Innovación Corporativa, en reemplazo de la Subgerencia de Innovación anclada en Gasco GLP, la que presta servicios a todas las filiales del grupo y que depende directamente del CEO de Gasco S.A. Esto además provocó un cambio en los focos de la estrategia de innovación, los que ahora se centran aún más en afectar directamente a la cadena de valor y los indicadores claves de cumplimiento. La nueva área cuenta además con un Comité de Innovación que sesiona una vez al mes, a diferencia del anterior que lo hacía cada dos semanas, pero que es transversal a todas las áreas y filiales. Esta instancia es la encargada del embudo de proyectos, levantando y priorizando las necesidades del grupo.

Actualmente, son muy pocos los proyectos que son 100% responsabilidad de la nueva gerencia, la que tiene como función principal apoyar los procesos de innovación de las otras áreas. De esta manera, las metas de innovación se cruzan con los indicadores claves de cumplimiento de esas otras áreas donde se encuentran

anclados los proyectos. Esta nueva gerencia se creó bajo el entendido de que el área debe permanecer y perfeccionarse porque el mercado no es estático y cada vez cambia más rápido. Por esta razón, la capacidad de adaptación de la compañía tiene que estar acorde al mercado y la innovación es la principal herramienta elegida para lograrlo.

Son muy pocos los proyectos que son 100% responsabilidad de la nueva gerencia, la que tiene como función principal apoyar los procesos de innovación de las otras áreas. De esta manera, las metas de innovación se cruzan con los indicadores claves de cumplimiento de esas otras áreas donde se encuentran anclados los proyectos.

¹⁰ Innovación abierta: trabajo para crear nuevas soluciones en cooperación con organizaciones, empresas o profesionales externos.



CONCLUSIONES

Gasco S.A. es una empresa con más de 160 de años de historia, por lo que ha tenido muchos procesos de cambio y adaptación. En este contexto, la compañía entendió que innovar sin foco definido no entrega los resultados esperados, por lo tanto, decidió desarrollar una estrategia para cristalizar y acelerar el proceso de cambio en el que está actualmente: pasó de ser una empresa que solamente vendía gas a una que ofrece diversas soluciones energéticas.

La estructura de gestión de la innovación por la que optó Gasco le ha permitido ampliar el rango de impacto de la misma. De esta manera, si bien la actual Gerencia de Innovación Corporativa es pequeña, ella articula todos los proyectos que son desarrollados por grupos transversales de colaboradores internos de las distintas áreas de la organización. Ello no solo ha permitido una mayor diversidad de proyectos, sino también que los mismos se desarrollen más cerca de quienes recibirán su impacto. Además, ello ha generado una movilidad de talentos dentro de la empresa, lo que ha traído beneficios tanto a nivel individual como de la compañía.

Si bien el área de innovación de Gasco tiene un presupuesto definido, cada proyecto se analiza por separado y son las distintas áreas de la compañía y las filiales quienes los financian a través de los presupuestos directamente asignados a ellas. Esto amplía la posibilidad de ejecución de los proyectos y también enraíza los desarrollos en las distintas áreas.

Cuando los proyectos de innovación o de transformación digital van a cambiar drásticamente los procesos y las formas de trabajo, es necesario informar a los trabajadores que se verán afectados desde el principio. Gasco lo aprendió con la transformación digital que llevó a cabo en 2018 y que produjo un gran impacto negativo en sus colaboradores internos. Con esa experiencia, la compañía desarrolló una metodología de gestión del cambio para prever posibles fricciones, por lo que cada proyecto debe incluirla desde su ideación.

Si bien el 96% de la innovación que realiza Gasco está en el core del negocio, esto no le ha impedido hacer innovación adyacente. Para ello, la estrategia seguida ha sido crear spin-offs o gerencias nuevas que se dediquen a esos proyectos. Esto le ha permitido gestionar proyectos tan diversos como paneles solares o gene-

ración de energía con GLP para las salmoneras. De esta manera, Gasco ha podido avanzar muy fuertemente tanto en la búsqueda de eficiencia de sus procesos como en el giro del negocio que ha planificado.

La creación de un área de innovación siempre debe implicar una capacidad de ajuste para servir a los propósitos para los que fue diseñada y para abrirse a la posibilidad de escalamiento dentro de la organización. Gasco ancló su Subgerencia de Innovación a una de las filiales del grupo, Gasco GLP, y la experiencia fue tan positiva que luego de un par de años funcionando decidió escalar la innovación a nivel corporativo para apoyar a todas las filiales del grupo. En el cambio también aprovechó de acotar los focos de innovación para hacer más eficiente el proceso y asegurarse de impactar más directamente en los indicadores claves de cumplimiento de la cadena de valor del negocio. Hoy, la Gerencia de Innovación Corporativa depende directamente del CEO de Gasco S.A.

LA INNOVACIÓN COMO
HERRAMIENTA PARA ABORDAR
DISRUPCIONES

Sodimac

Una compañía acostumbrada a innovar debe adecuar su estrategia, y sistematizar la forma de llevarla a cabo a lo largo del tiempo con el fin de que las acciones que desarrollen no pierdan la capacidad de impactar en el negocio. Sodimac sabía la importancia de ello. La innovación estuvo presente desde los inicios de la empresa, lo que se refleja en la variedad de proyectos que han llevado a cabo a lo largo del tiempo, como lo es la implementación del primer formato de tienda donde la compra de materiales de construcción podía ser retirada directamente por los clientes con sus autos. Sin embargo, las distintas iniciativas provenían más bien de la intuición y visión de los líderes de la compañía, que de una gestión de búsqueda y exploración sistemática de oportunidades que impactasen al negocio en un mediano o largo plazo. Es así como un cambio en su estructura organizacional y la urgencia de sistematizar la innovación para que se alinee con la estrategia del negocio movilizaron a la compañía a cambiar tanto la gestión de la innovación como su alcance. Esto se produjo en paralelo con un proceso de transformación digital que era vital para mantener el negocio en el largo plazo.

Para Sodimac los proveedores fueron los primeros aliados en la gestión de la innovación. En el año 2012 nació el Centro de Innovación con Proveedores (CIP), a través del cual la empresa realizó importantes avances co-creando productos. Esto se tradujo en mejoras en la oferta de la compañía y también en el crecimiento de sus proveedores. Además, esta forma de trabajo le permitió a Sodimac entender lo que estaba ocurriendo fuera de las tiendas de mayor tamaño y cómo los minoristas estaban supliendo la demanda del mercado, algo fundamental para tener en el radar en un sector que es altamente competitivo y fragmentado.

Luego, con la evolución de la innovación dentro de la compañía, y sobre todo con el vuelco hacia desarrollos in-house, la idea de potenciar el trabajo interno se volvió aún más relevante debido al nuevo contexto en que entraba el negocio. De esta manera, se avanzó en una transición desde una gestión de innovación abierta a una que abarcaba diferentes áreas dentro de la compañía. En una primera etapa esto no fue acompañado por una sistematicidad suficiente en los desarrollos, por ello los resultados en los indicadores claves de desempeño del negocio fueron menores a los deseados. Para mejorar este escenario, Sodimac decidió renovar

su estrategia de innovación haciéndola más focalizada y con nuevos objetivos específicos. De esta manera, en menos de dos años una reformulada área de innovación no solo ha logrado movilizar recursos, sino también construir un portafolio de proyectos acotado, pero con foco en la estrategia del negocio.

Si bien el área de innovación de Sodimac está constituida por un equipo pequeño en tamaño, ha logrado instalar un modelo de líderes de innovación que les ha permitido contar con colaboradores de otras áreas para impulsar la innovación a lo largo de la empresa. En conjunto, han trabajado para forjar la credibilidad de esta nueva estructura de innovación dentro de la compañía, socializando sus actividades y logros, pero también promoviendo una cultura interna en torno al tema.

Hoy la innovación de Sodimac está enfocada en la innovación incremental y adyacente, y está dirigida a explotar de mejor manera las capacidades y fortalezas que tiene la empresa. Su principal objetivo es lograr que la compañía esté preparada para las eventuales disrupciones que puedan venir desde la competencia y de otras industrias. Junto con ello, Sodimac abrió un nuevo espacio a la innovación abierta de manera de poder generar proyectos de mejora en la experiencia del cliente en conjunto con startups. De momento, el portafolio de proyectos está definido por las directrices del Comité Ejecutivo de Sodimac, pero el nivel de madurez de la innovación dentro de la empresa le ha permitido establecer como próximo paso la promoción de ideas bottom-up para construir el portafolio. La diversificación de la competencia y el nuevo escenario que está enfrentando el e-commerce son parte de sus desafíos futuros.





ALTA FRAGMENTACIÓN Y COMPETENCIA

En Chile el sector de materiales de construcción y mejoramiento del hogar está altamente fragmentado. El mercado es abastecido por grandes tiendas especializadas y por ferreterías, las que en su conjunto dominan el sector, además de supermercados, tiendas departamentales, e-commerce y proveedores que atienden directamente a las empresas constructoras. Anualmente, este mercado comercializa cerca de 6 mil millones de dólares, donde el 87% de este monto se reparte entre las grandes tiendas especializadas y el 13% restante entre las ferreterías tradicionales o independientes. Siendo el líder del sector, en 2019 Sodimac tuvo una participación de mercado a nivel local de 23,9% y sus ventas totales alcanzaron los 2.092.653 millones de pesos.

Sodimac, dedicada a la venta de productos y servicios para el mejoramiento del hogar, fue fundada en el año 1952 como una cooperativa que buscaba disminuir el desabastecimiento que generó en Chile la Segunda Guerra Mundial. En 1982 fue adquirida por el grupo Dersa, tras lo cual se formó la sociedad Sodimac. Seis años después, la compañía introdujo el formato de venta al detalle de productos para mejoramiento del hogar en el innovador formato de un galpón, con la marca Homecenter. En 1992, creó el formato Sodimac Constructor, mientras que en el año 2000 concibió un tipo de tienda híbrido que combina el formato Homecenter con el patio Constructor. En 2003 se firma la fusión empresarial entre Sodimac y Falabella y luego, en 2007, la empresa compra el 60% de la cadena Imperial, especialista en distribución de maderas y tableros. Dos años después, Sodimac lanzó una nueva propuesta de negocio basada en el diseño y la decoración bajo el nombre de Homy. Desde 2015, la empresa ha potenciado la omnicanalidad y su presencia en e-commerce. En esta línea, Sodimac cristalizó en 2019 la integración con el marketplace Linio.

Actualmente, la oferta de Sodimac está diversificada y ella se concreta a través de distintos tipos de tiendas. Sodimac Homecenter está centrada en productos y servicios para el equipamiento, renovación, remodelación y decoración, y se orienta principalmente a las familias y el hogar. Mientras que Sodimac Constructor se enfoca en materiales de construcción y productos de ferretería para contratistas, maestros especialistas y pequeñas empresas constructoras con un nuevo circuito rápido de compra. Por su parte, la cadena Imperial está especializada en maderas y tableros,

centrada en el rubro mueblista, mientras que las tiendas Homy (que cerrarán para dar espacio a la franquicia IKEA) tienen una propuesta de diseño y decoración vivencial con productos a precios asequibles. Por último, Sodimac Empresas está enfocada en grandes volúmenes de venta para empresas constructoras, industriales, metalmecánicas y ferreterías.

Sodimac tiene presencia en el mercado nacional a través de 89 tiendas de sus distintas marcas, donde ofrece 107 mil productos y diversos servicios, con la colaboración de sus más de 19 mil trabajadores. A nivel internacional, Sodimac tiene presencia en Argentina, Perú, Colombia, Brasil, Uruguay y México, y está entre los diez retailers de mejoramiento del hogar más importantes del mundo. Aunque gran parte de la demanda viene del retail, y el consumo de los hogares y su gasto en bienes para el mejoramiento del hogar, este mercado también se relaciona directamente con el área de la construcción. Pese al aumento de la competencia, donde los canales digitales han acrecentado la fragmentación del rubro, Sodimac ha logrado mantener su lugar de liderazgo en la industria gracias a una mezcla de marcas posicionadas, sinergia entre los canales físico y digital, calidad en el servicio, y diversificación de sus segmentos de clientes.

La principal fuente de ingresos de Sodimac proviene del consumo de los hogares, el que depende del desempeño general de la economía (inflación, crecimiento y desempleo, entre otros). Por otro lado, las obras nuevas, otro de los nichos de la compañía en el área de la construcción, también tienen una estrecha relación con los ciclos económicos. Bajo este contexto, los principales factores de riesgo del rubro y, por ende, de Sodimac son la variación en los ciclos económicos, del sector comercio y el tipo de cambio. Además, está el riesgo inmobiliario, el que varía según la incidencia de las inversiones en construcciones nuevas, tanto de viviendas como de infraestructura pública y privada, y el constante aumento de la competencia.

DESDE LA INNOVACIÓN ABIERTA HACIA LA INNOVACIÓN INTERNA

Sodimac siempre ha sido una compañía innovadora, por eso decidió dar un paso hacia la sistematización de la innovación, reforzando a su vez como ésta forma parte de la estrategia del negocio. Las innovaciones que introdujo a lo largo de su historia le permitieron, por más de 60 años, posicionarse como líder en varios formatos de venta y productos. En 1988 Sodimac fue la primera compañía en traer a Chile un tipo de tienda de artículos de mejoramiento para el hogar donde las personas se atendían solas y no se enfrentaban a un mostrador y a un dependiente que los asistiera, como en las ferreterías tradicionales. También fue la primera en ofrecer a sus clientes un circuito para recoger directamente los materiales de construcción con el auto, y fue pionera en ofrecer productos para volver los hogares más sostenibles. Todo ello contribuyó a impulsar una cultura de innovación dentro de la compañía, la que se fue adaptando según las exigencias del mercado. Pero también le permitió, a comienzos de la segunda década del 2000, dar un paso mayor en la evolución de su estrategia de innovación.

En 2012, Sodimac creó la Gerencia de Innovación bajo el alero de la Gerencia Comercial, iniciando un proceso de innovación abierta con sus proveedores, hasta que la decisión fue ampliar la mirada y sumar la innovación in-house. Si bien la innovación había estado presente en la compañía, no fue hasta principios de la década pasada cuando se tomó la decisión de sistematizarla formalmente. Hasta ese momento, las nuevas apuestas en productos respondían fundamentalmente a novedades importadas que los ejecutivos de la compañía traían desde sus viajes o bien a innovaciones aportadas por un proveedor, pero no existía aún una estrategia de innovación declarada formalmente y con un alcance definido. Fue en ese contexto que la compañía decidió realizar un proceso de innovación abierta con sus proveedores. Al ser ellos parte del core del negocio, la empresa los veía como una forma de ampliar la oferta de productos y servicios. Esta iniciativa también surgió de la disposición de los propios proveedores a presentar sus innovaciones a la compañía para que esta les ayudara a desarrollarlas. De esta forma, la idea fue canalizar dicho interés y focalizarlo de acuerdo con la estrategia de Sodimac.

Este foco también incluyó un eje de sostenibilidad, ya que la empresa no solo sumó a los proveedores más grandes, sino también a los de menor tamaño. Además de apoyar al desarrollo de estos

últimos, la compañía buscaba aprovechar la flexibilidad que ellos tenían, justamente por su dimensión, para introducir de forma más rápida cambios y mejoras a sus productos. Esto le permitió a Sodimac privilegiar su relacionamiento y capacidades con los proveedores que querían innovar y también diferenciarse junto con ellos. En la búsqueda de sistematizar este trabajo con los proveedores, la compañía decidió contratar a una empresa consultora de innovación como apoyo para la estructuración del proceso. Parte de los resultados de ese trabajo fue la creación, en 2012, del Centro de Innovación con Proveedores (CIP), el cual permitía co-crear nuevos productos y servicios. De esta manera, se estructuró una plataforma de acompañamiento que estaba encabezada por el gerente de innovación de la época, y donde se logró trabajar con más de 130 proveedores en la generación de nuevos productos, modelos de negocio, servicios, experiencias y procesos. Esto se logró articulando a los proveedores, emprendedores, inventores y universidades, entre otros.

Al cabo de dos años de funcionamiento del CIP, Sodimac se dio cuenta de que necesitaba llevar las capacidades de generar innovación hacia el interior de la compañía y dejar de centrarse en la innovación abierta, por lo que en 2015 reformuló el objetivo de este centro, dejándolo como un canal de recepción de ideas de los proveedores. En ese momento, y por la falta de una estrategia explícita y transversal a la empresa, no se priorizaban las distintas iniciativas, por lo que cada área avanzaba teniendo como objetivo dar solución a sus dolores internos. De esta manera, las necesidades de la empresa como un todo no necesariamente estaban en un primer plano, lo que produjo que el portafolio de proyectos estuviera expuesto a perder su foco.

La necesidad de llevar la innovación hacia adentro de la empresa se dio en medio de un contexto de creciente competencia a nivel de industrias adyacentes y en el mejoramiento del hogar, en el cual el gran número de ferreterías y negocios más especializados empezaron a aparecer como un nuevo riesgo para la compañía. Estos negocios, que no estaban mapeados, estaban comenzando a innovar y a ser disruptores en servicios, devolución, logística, relación con los clientes y en experiencia de compra. De esta manera, además de los competidores grandes, Sodimac debía empezar a estar atento a lo que hacían los más pequeños para sistematizar la forma de buscar nuevas soluciones y productos, pensando

además que los clientes se volvían cada vez más informados, exigentes y digitalizados. En este contexto, y para entrar en esta nueva lógica, en 2017 Sodimac decidió iniciar un proceso de transformación digital a nivel corporativo, encabezado por la Gerencia Corporativa de Transformación Digital, Marketing y Clientes, y dirigida por quien había sido hasta entonces el gerente comercial y encargado de innovación. La transformación digital sería la manera de llegar al cliente de una forma más amplia, pero también para enfrentarse mejor a los competidores, sobre todo a los de base digital. Además, sería una de las herramientas para cristalizar la innovación en un momento donde las necesidades y los tiempos de los clientes habían cambiado profundamente.

En paralelo, con la llegada de un nuevo responsable de la Gerencia Comercial se redujo la prioridad que se le daba a la innovación dentro de la empresa, situación que terminó siendo discutida dentro del Comité Ejecutivo. Este está integrado por el gerente general, el contralor general y los gerentes de Personas; Operaciones; TI; Administración, Control de Gestión y Riesgo; Planificación, Desarrollo y Proyectos; Asuntos Legales y Sostenibilidad; Comercial, Marketing y Venta a Distancia; y Cadena de Abastecimiento. El objetivo consensuado fue darle un carácter más estratégico a la innovación, así como también visibilizar internamente sus acciones y resultados. En esa discusión se entendió que era necesario sistematizar la innovación para lograr obtener resultados en el tiempo, pero también para volver a generar internamente confianza en ella como una herramienta válida para lograr mejoras. El Comité tomó la decisión, en 2018, de que la innovación quedara bajo la responsabilidad del gerente de planificación, desarrollo y proyectos. La compañía se dio cuenta de que, si no innovaba de forma planificada y sistemática, no daría el paso necesario hacia la diferenciación que le permitiría alejarse de la competencia y garantizar la sostenibilidad del negocio. Además, bajo esa gerencia se aseguraban de que la innovación estaría siempre considerada dentro de la estrategia del negocio y con una mirada transversal a todas las otras áreas. En este nuevo contexto, la empresa pasó de tener una mirada fundamentalmente comercial, enfocada en productos y servicios, a una gestión de la innovación más sistematizada y orientada en procesos para generar las oportunidades que mejoren la experiencia del cliente. El contexto competitivo estaba cambiando y esta era la manera de enfrentarse a ello.

La compañía se dio cuenta de que, si no innovaba de forma planificada y sistemática, no daría el paso necesario hacia la diferenciación que le permitiría alejarse de la competencia y garantizar la sostenibilidad del negocio.



CONECTANDO LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN CON LA DEL NEGOCIO

Tras la reestructuración que realizó Sodimac para abordar de mejor manera la innovación dentro de la organización, y con la conciencia de la necesidad de focalizar los esfuerzos, en 2018 la compañía decidió repensar cómo estaba llevando a cabo la búsqueda de nuevas soluciones en productos, servicios y procesos. De esta manera inició una profunda revisión, con la ayuda de una consultora de innovación, sobre lo que se había hecho hasta ese momento para así entender hacia dónde debía ir, y cómo sistematizar y darle una mejor estructura a la innovación. La idea era generar una estrategia que permitiera reorientar los esfuerzos y que estuviera acorde con la estrategia del negocio, la cual tenía tres focos principales: (1) sostenibilidad, trabajada con una mirada a largo plazo y respondiendo a las expectativas de los diferentes públicos de interés; (2) crecimiento, a través de la mejora de la experiencia del cliente y (3) rentabilidad, por medio de la búsqueda de eficiencia operacional.

El análisis realizado junto a la consultora determinó que la innovación en Sodimac tenía varias brechas que debía resolver. Una de ellas era su conexión con el negocio y cómo esta relación se medía en el tiempo. El indicador de innovación que había utilizado Sodimac en el pasado era el impacto en el Ebitda de las distintas iniciativas, lo que se podía ver reflejado en más venta, menos gasto o en el resultado operacional. Pero desde 2015-2016 no se había vuelto a medir de la misma manera. Por otro lado, dada la política de control de gastos del momento, se debía plantear una estrategia de innovación que comprometiera a las diferentes áreas sin hacer crecer sus estructuras. Esto sería determinante en cómo se plantearía la nueva estrategia de innovación. Por último, la dispersión del portafolio había generado que el tiempo que se dedicaba hasta entonces, en las distintas áreas de la compañía, a eventuales proyectos de innovación estuviera copado. Esto suponía otro reto para impulsar nuevos proyectos, ya que era necesario que estos no se vieran como una carga de trabajo extra sobre lo que ya se hacía.

Una vez determinado el estado de la innovación en Sodimac, se comenzaron a trazar líneas de la nueva estrategia de innovación, y de cómo esta debía empalmarse con la estrategia del negocio, para generar sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad, pero también con el proceso de transformación digital que ya estaba en pleno desarrollo. Es así como finalmente se definieron tres pi-

lares de la estrategia de innovación: (1) diferenciación de productos y servicios, (2) experiencia en tienda y (3) auto-atención del cliente. El objetivo de estos pilares es identificar oportunidades en el mercado que no se estén resolviendo adecuadamente, pero también lograr que el impacto de la innovación no se diluya. Tras definir estos pilares, se establecieron tres mecanismos de generación de valor que asegurarían que los proyectos desarrollados tuvieran impacto en los resultados de la compañía. Ellos son: (1) innovación estratégica, que abarca proyectos transformacionales; (2) innovación participativa, que tiene como objetivo acelerar los proyectos de innovación que las diferentes áreas de la compañía están ejecutando o piloteando; e (3) innovación abierta, a través del trabajo con startups. Estos tres mecanismos conforman el portafolio de proyectos de innovación. Junto con ello, se estableció que los habilitantes de la estrategia de innovación serían: los recursos monetarios para desarrollar prototipos y pilotos; una gestión que potencie la cultura de innovación a todo nivel; y el relacionamiento con el ecosistema nacional.

Los tres pilares de la estrategia se desarrollarían mediante innovaciones incrementales, enfocadas en mejoras de procesos y donde el rol del área de innovación sería el de habilitador de herramientas y metodologías para que los proyectos pudieran ser llevados a cabo por las distintas áreas de la compañía. Pero, además, se estableció un foco de innovación estratégica, pensando en proyectos que no están necesariamente anclados a un área específica y que necesitan ser abordados de una manera más global. Aquí también resulta clave la labor del área de innovación en cuanto a identificar espacios y oportunidades en el mercado, estableciéndose de esta manera un rol más de consultoría hacia el resto de la organización. Otro elemento establecido para la ejecución de esta estrategia fue retomar la innovación abierta, pero esta vez con diferentes actores. La compañía decidió trabajar con el ecosistema emprendedor, específicamente con startups, para ayudar a resolver desafíos propios con capacidades fuera de la organización.

En paralelo, se definió que la innovación tiene un valor exponencial para Sodimac, donde se busca instalar capacidades para ejecutarla y mostrar continuamente su impacto en los indicadores claves de cumplimiento del negocio. Por esta razón, también se estableció que el nuevo portafolio de proyectos de innovación se

alejara un poco del core y la mejora continua, y buscaría más adyacencia. El objetivo de esto fue aprovechar las capacidades que Sodimac ya tenía tanto en su segmento de clientes como en las tiendas. La definición de ese portafolio sería top-down y se revisaría periódicamente por el Comité Ejecutivo. De esta manera, quedó definida la estrategia de innovación, la que comenzó a ser liderada a principios de 2019 por el gerente de Planificación, Innovación y Desarrollo, y la subgerente de Innovación, y con el trabajo colaborativo de las diferentes áreas y gerencias de la compañía.

Al mismo tiempo, Sodimac definió el valor transversal de la innovación como un activo. Por ello, entendió que es clave una definición estratégica que enmarque los esfuerzos y defina claramente los focos para que estos se alineen con la estrategia general de la compañía. En esto la comunicación cumple un rol relevante para mantener actualizada y motivada a la organización como un todo, pero también para avanzar en instalar capacidades que permitan lograr una mirada más disruptiva y de impacto.

Se definieron tres pilares de la estrategia de innovación: diferenciación de productos y servicios, experiencia en tienda y auto-atención del cliente. El objetivo de estos pilares es identificar oportunidades en el mercado que no se estén resolviendo adecuadamente, pero también lograr que el impacto de la innovación no se diluya.



Una de las cosas que ha facilitado esta nueva forma de trabajo es la creación de una red de líderes de innovación de la compañía. Son 32 personas, la mayoría jefes de área pertenecientes a las once gerencias de Sodimac más el área corporativa, que fueron elegidas para ser promotores de la innovación. Para ello tuvieron un proceso de capacitación para conocer y trabajar con las diferentes fases de gestión de la innovación corporativa.

INNOVACIÓN CON APOYO INTERNO Y EXTERNO

Desde inicios de 2019, el área de innovación de Sodimac comenzó un nuevo periodo. En el corto tiempo que lleva funcionando, la recién reformulada unidad ha logrado introducir en la compañía una nueva forma de gestionar la innovación.

Además del Comité Ejecutivo, que establece anualmente el portafolio de proyectos de la compañía, desde 2012 existe un Comité de Innovación que actualmente sesiona cada dos meses, el cual está integrado por el gerente general, gerente Comercial, gerente de Operaciones, gerente de Planificación, Desarrollo e Innovación y el gerente de TI, además de los gerentes de las áreas involucradas en los proyectos de innovación en discusión. En él se revisa el avance de los desarrollos, se proponen ajustes o pivoteos, y se revisa el presupuesto asociado. Si se necesitan más fondos, la Subgerencia de Innovación debe pedirlos al Comité Ejecutivo, el que a su vez evalúa caso a caso el eventual financiamiento.

El Comité Ejecutivo aprueba los proyectos de innovación considerando varios factores. Entre ellos están su alineamiento con la estrategia de innovación; su novedad en relación a soluciones que el mercado no esté abordando (incluyendo nuevos segmentos de clientes); posibles sinergias con otras áreas de la compañía o proveedores; y la conveniencia de realizar prototipos o pilotos. La Subgerencia de Innovación comienza el acompañamiento a las áreas involucradas para trabajar en el funnel de la iniciativa, para luego pilotear y realizar la implementación del desarrollo. De esta manera, el subgerente de Innovación se convierte en un product owner, o dueño del proyecto, y diseña el proceso de prototipado con el apoyo de la consultora de innovación en lo que respecta a la coordinación y movilización de las partes involucradas, y el cumplimiento las métricas de resultados esperados. Con esta forma de trabajo, según avanza el proyecto se determina la relevancia e impacto del mismo, y si se justifica escalarlo. Cuando esto último ocurre, la Subgerencia de Innovación comienza a soltar el desarrollo para que las áreas involucradas tomen mayor control sobre este y se pueda avanzar en la incorporación del proyecto a la operación.

A nivel de los habilitadores, una de las cosas que ha facilitado esta nueva forma de trabajo es la creación de una red de líderes de innovación de la compañía. Son 32 personas, la mayoría jefes de área pertenecientes a las once gerencias de Sodimac más el área corpo-

rativa, que fueron elegidas para ser promotores de la innovación. Para ello tuvieron un proceso de capacitación para conocer y trabajar con las diferentes fases de gestión de la innovación corporativa, el que además incluyó el desarrollo de un proyecto que debieron presentar al Comité Ejecutivo. Si bien estos líderes no tienen dependencia formal de la Subgerencia de Innovación, parte de su tiempo está destinado al desarrollo de proyectos de innovación y a la evangelización en este tema a todo nivel. A cambio de ese tiempo, la subgerencia los capacita, les permite participar en seminarios, y posibilita visibilizar su trabajo dentro de la compañía.

Además de las capacidades internas, como parte de la nueva estrategia de innovación de Sodimac mencionada anteriormente, en 2019 la compañía realizó una convocatoria para un desafío de innovación abierta. Esto porque trabajar con startups y emprendedores le posibilitaría abrirse a nuevas soluciones y complementar capacidades que no existían dentro de Sodimac, pero también le permitiría generar una cultura de colaboración a nivel interno. Como la empresa ya estaba desarrollando una serie de iniciativas en materia digital, el desafío establecido fue mejorar la experiencia del cliente en la tienda física. Para lanzarlo se apoyaron en la consultora de innovación, con la que estaban trabajando, sumando además a una aceleradora de emprendimientos. Mientras la primera hizo una revisión de lo que estaba haciendo la competencia y el mercado para así determinar dónde se necesitaba innovar, la segunda ayudó en la definición del proceso y sus etapas. El llamado convocó a más de 200 interesados y finalmente Sodimac recibió, en agosto de 2019, la postulación de 74 proyectos. En septiembre, la compañía seleccionó a 18 de ellos, luego de lo cual diez fueron invitados a un demo day para presentar en directo sus ideas. A fines de 2019, Sodimac trabajó con cinco finalistas profundizando las soluciones para llegar con propuestas concretas y viables. Finalmente se seleccionó a tres startups, una de las cuales ya está trabajando en un desarrollo para mapear el movimiento de los clientes en las tiendas.

“La gestión de innovación es un trabajo sistemático, colaborativo e interáreas, que permite explorar oportunidades haciéndonos cargo del cambio de contexto, comportamiento de los clientes y nuevas tecnologías que van surgiendo”, destaca Danica Music, subgerente de Innovación.

COMUNICAR LOS RESULTADOS PARA CONSTRUIR CREDIBILIDAD EN LA INNOVACIÓN

Entre las distintas estrategias que ha tenido la innovación en Sodimac, la actual ha mostrado mayores resultados en cuanto a la continuidad, consistencia del proceso y mirada estratégica. Si bien aún no se está midiendo en detalle su aporte a los indicadores claves de desempeño del negocio, ya que para ello se necesita un mayor grado de madurez de los proyectos, en el año y medio que se lleva implementando sí ha tenido logros relevantes. Entre ellos está el desarrollo de proyectos en un tiempo récord y los avances en instaurar una nueva cultura de innovación al interior de la empresa. No obstante, el proceso no ha estado libre de obstáculos.

Durante la evolución de la gestión de la innovación en Sodimac, una de las fricciones que se evidenció fue un cierto nivel de desajuste en el nivel de expectativas internas respecto de la innovación. Esto porque, inicialmente, a los proyectos se les pedían resultados inmediatos, sin considerar el proceso de ensayo y error que implican los desarrollos que buscan nuevas soluciones. Dichas expectativas han necesitado un periodo de ajuste, lo cual es parte de las tareas que ha asumido la renovada área y los líderes de innovación. Otro de los principales obstáculos que se arrastraba desde hace tiempo era la falta de celeridad con la que internamente se definía el nivel de importancia de algunos proyectos y lo críticos que podían ser para el negocio. Esto ralentizaba la toma de decisiones, lo que se había convertido, en algunos casos, en un cuello de botella. Este ejercicio de ajuste se ha dado tanto en el Comité de Innovación como en la Subgerencia, ya que ambos tienen cierta autonomía para tomar decisiones sobre todo una vez que el proceso de desarrollo comenzó. Pero también ha permitido priorizar el portafolio de proyectos disminuyendo el número de desarrollos, pero generando más entregables.

La cultura pro innovación en Sodimac es algo que sigue en desarrollo. Si bien existe una mayor apertura, aún se trabaja en arraigar el concepto de que la innovación es un proceso que va más allá de una buena idea y que hay que invertir tiempo en ella para realmente generar valor. Dado que la instalación de la innovación a lo largo de la organización sigue en proceso, se han tomado medidas como involucrar a la Gerencia de Personas en la medición de la gestión del cambio. Adicionalmente, esta área incorporó a la innovación como una de las capacidades que deben tener los co-

laboradores de Sodimac, por lo que ahora está incluida en las evaluaciones 360. Aunque la innovación no tiene incentivos directos en el bono de desempeño, gradualmente se ha instalado como un tema transversal en el que se debe trabajar.

Hoy la innovación en Sodimac es top-down, pero se está trabajando en implementar un canal para poder dar cauce a las ideas bottom-up que puedan surgir de las distintas áreas. De momento, este tipo de iniciativas se llevan a cabo y generan valor al negocio, pero sin una sistematización que garantice su continuidad, conexión con la estrategia y sinergia con otros esfuerzos. El plan es crear un canal expedito, pero con las expectativas adecuadas para que el proceso no termine en una gran cantidad de propuestas inabordables o fuera de foco.

Una de las brechas que se identificó antes de establecer la nueva estrategia de innovación fue la necesidad de medir el alcance de la misma. Obtener su impacto solo es posible cuando los proyectos tienen un nivel de madurez suficiente, por ello actualmente la innovación se mide por la contribución de cada proyecto al negocio. Dichos indicadores claves de desempeño varían según las características de cada desarrollo.

Otro de los aspectos en que Sodimac ha debido trabajar es en la comunicación interna. Muchas veces cuando las empresas tienen una larga trayectoria y han tenido éxito en sus operaciones y en el negocio, es difícil lograr que internamente se prueben nuevas maneras de hacer las cosas. El equipo de innovación ha debido construir credibilidad en torno a sus actividades, ya que necesita del apoyo directo de las otras áreas para la ejecución de los proyectos. Comunicar internamente las iniciativas y socializar sus resultados ha sido una de las principales herramientas de la gestión actual de la innovación en la compañía.

Dependiendo de la realidad y cultura de la empresa, esta elige o no apoyarse en una consultora de innovación. Sodimac decidió trabajar constantemente con una, la que actúa bajo el lineamiento de la subgerencia como un equipo basado en metodologías ágiles, que desarrolla y ejecuta iniciativas con alto potencial de impacto. Esto le ha permitido al área continuar con la sistematización de la innovación y ampliar el rango de acciones y

actividades. En esta nueva etapa de gestión de la innovación, la Subgerencia de Innovación ha decidido acotar las actividades que hace en conjunto con la consultora para dar espacio a la generación de más capacidades internas.

Un ejemplo de estas es la adaptación que debió realizar la empresa tras la contingencia producida tanto por la crisis social de 2019 como por la pandemia de 2020. Debido a las nuevas condiciones adversas al negocio y a un ajuste de presupuesto, se le pidió a la Subgerencia de Innovación generar proyectos de innovación en un tiempo mucho más acotado que lo normal. Considerando el panorama de confinamiento, la aceleración de lo digital y el incremento del canal online, Sodimac comenzó un proceso de exploración y logró diseñar experiencias digitales distintas para abordar las nuevas necesidades de los clientes y potenciar su experiencia de compra. Uno de los pilotos que se diseñó fue la venta en línea asistida, donde se incorporó la experiencia de un vendedor de la tienda física con una videollamada que se despliega a través del "chatbot Pedro" en Sodimac.cl. De esta manera, el cliente puede mostrar lo que necesita y el vendedor puede asesorarlo, compartiendo pantalla y navegando en conjunto en el sitio web. Esto no solo resuelve la dificultad de lograr una experiencia de compra completa, al no estar físicamente en la tienda, sino también permite cuidar a los trabajadores de los segmentos de riesgo frente al covid-19 al permitirles trabajar desde sus casas. Por otro lado, la pandemia también trajo la necesidad de repensar el hogar. Al estar confinados en sus casas, los clientes comenzaron a trabajar en los pendientes de sus hogares y/o a reconfigurar los espacios. En base a esa oportunidad, la compañía diseñó una asesoría de decoración en línea, que incluye una hora con una decoradora experta. El cliente muestra el lugar a reformar a través de una videollamada y entre ambos eligen los productos necesarios para esta tarea en la web de Sodimac.



© Sodimac

CONCLUSIONES

La adopción de la innovación por parte de una empresa no siempre es un proceso claro o constante en el tiempo, pero ello no implica que no se pueda volver a definir su rol dentro del negocio. Si bien Sodimac ha tenido una larga historia con la innovación, fue a principios de 2019 que esta se encauzó en un proceso de sistematización y formalización estratégica. Sodimac comenzó con innovaciones aisladas, luego potenció la innovación abierta con sus proveedores hasta que decidió enfocarse en la innovación a nivel interno. Todos esos cambios llevaron a establecer una nueva estructura y gestión de la innovación más conectada a los desafíos estratégicos del negocio, tras lo cual la compañía está realizando desarrollos tanto internamente como con terceros. Ese camino recorrido ha permitido a Sodimac reconocer lecciones y entender cómo la innovación tiene cabida dentro de la organización una vez que se ajusta a sus necesidades y a las nuevas condiciones que genera un contexto cambiante.

La innovación abierta es una de las estrategias que puede tomar una compañía, pero esta tiene que ocuparse en el momento correcto y atendiendo a las necesidades del negocio. Sodimac creó un centro especialmente dedicado para co-crear productos y servicios con sus proveedores con el objetivo de aumentar y diversificar su oferta. Si bien esta fue una gran oportunidad para lograr desarrollos importantes, atendía solo una parte de los dolores que la empresa necesitaba solucionar. Sodimac identificó la necesidad de desarrollar el músculo interno de la innovación. Ese aprendizaje previo le permitió entender de qué manera la innovación abierta podía aportar al negocio y de esta forma volver a desarrollarla con un foco distinto, como es la experiencia del cliente en la tienda física, donde se espera impactar directamente a los indicadores claves de desempeño del negocio.

La transformación cultural que requiere la innovación tiene muchas formas de ser impulsada y una de ellas es buscar aliados. Sodimac creó una red de líderes de innovación repartidos en todas las áreas de la compañía. Estos fueron elegidos para ser capacitados como habilitadores de la innovación, lo que ha permitido y facilitado el desarrollo de los proyectos en cada área. Pero también ha posibilitado que el relato de la innovación llegue más fácilmente a todos. Esta red resulta una buena iniciativa especialmente cuando el área de innovación es reducida en tamaño,

como es el caso en Sodimac, la cual necesita de aliados para ejecutar su labor dentro de la organización.

El trabajo con una consultora de innovación depende mucho de lo que la compañía necesite, así como también del nivel de madurez que la innovación tiene dentro de la organización. Sodimac ha tomado la opción de incorporar la mirada externa de una consultora, lo que le ha permitido sumar una visión adicional en los distintos procesos y etapas que ha vivido e implementado a lo largo del tiempo. Sin embargo, actualmente este trabajo conjunto se ha acotado para comenzar a generar mayores aprendizajes internos, enfocándolo en actividades claves para el desarrollo de los proyectos. Hoy la necesidad de contar con mayores capacidades para innovar dentro de la empresa obliga a Sodimac a tener que asumir tareas que antes externalizaba, lo que se ve reforzado, a su vez, por el valor estratégico que ha ido adquiriendo la innovación internamente.

Por último, el tener un área de innovación reducida no implica necesariamente que su alcance sea igual de limitado. En Sodimac hoy la innovación está gestionada por un gerente de primera línea que tiene esta actividad como una parte de sus responsabilidades y un subgerente que está 100% dedicada a ella. Lo reducido del equipo contrasta con la capacidad que este ha tenido para comunicar lo que hace y su relevancia estratégica. Ello les ha permitido tener un rol articulador efectivo, pero también avanzar en la instalación de una cultura de innovación y movilizar a otras áreas para desarrollar los proyectos. Esto se ha traducido en la construcción de una mayor credibilidad del área y una seriedad en torno al tema, y ha ayudado a poner en contexto la importancia de la innovación para el negocio.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL
COMO ELEMENTO CLAVE PARA
LA INNOVACIÓN

Transelec

La industria de la transmisión eléctrica en Chile es un sector altamente regulado en su operación y donde las tarifas son fijadas por el Estado, lo que deja muy poca libertad de acción para mejorar los márgenes. Si bien esto no frena la búsqueda de mayor eficiencia y excelencia en la operación, sí provocó que por largo tiempo la innovación no fuera una prioridad natural para el negocio. Sin embargo, el cambio de regulaciones internas del país, la aparición de competidores en la instalación de nueva infraestructura, el aumento de la instalación de plantas de Energía Renovable No Convencionales (ERNC) y la creciente capacidad de diversas tecnologías de almacenar energía de forma más económica cambiaron considerablemente el escenario de Transelec: innovar se volvió prioritario para su crecimiento y sobrevivencia.

En este escenario, la decisión de Transelec fue iniciar la transformación de su cultura organizacional, que no estaba acostumbrada al riesgo, hacia una compañía tan proclive a la innovación que la Gerencia de Innovación y Transformación Digital no fuese necesaria en unos años más. Esto, pensando que después de este proceso organizacional cada persona dentro de la compañía debiese tener tan incorporado el ADN de la innovación que no se requerirá de un área que la impulse.

Junto con lo anterior, Transelec está impulsando la transformación digital como parte de la estrategia de la empresa, tanto para mejorar su actual negocio, como también para poder ampliarse a otros nuevos, como lo es la generación de una propuesta dirigida al cliente final, para así diferenciarse de sus nuevos competidores. El objetivo a largo plazo de esta estrategia es gestionar todas sus operaciones digitalmente.

Con ayuda de consultores externos y con un gran desarrollo de metodología interna, en 2016 el Directorio de Transelec aprobó una propuesta de sistematización de la innovación y la puso como un foco estratégico en el crecimiento del negocio, a través de la competitividad y la excelencia en la operación. Asumir el riesgo que significa la innovación no ha sido siempre fácil a nivel interno, así como tampoco el que sus mismos colaboradores se empoderen con los proyectos que se están llevando a cabo.

Pero una constante promoción de los beneficios de la innovación, tanto para la compañía como para sus colaboradores, junto con una estrategia de innovación alineada con la estrategia del negocio y una intensa gestión del cambio han logrado impulsar el proceso de transformación.



CONSTANTES CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS

Desde principios de los ochenta, el sistema eléctrico chileno está dividido en tres etapas: generación, transmisión y distribución. La generación está conformada por todas las centrales que producen electricidad -a través de distintas tecnologías tales como la hidroeléctrica, termoeléctrica, eólica y solar, entre otras- y que están encargadas de inyectar energía al sistema. La etapa de transmisión abarca al tendido eléctrico de alto voltaje, donde se inyecta la energía al sistema y se retiran los grandes consumos. Por último, la distribución está conformada por una red de voltaje medio y bajo, y es la fase del sistema encargada de entregar la energía a los consumidores residenciales, el comercio y la industria¹.

Las tres etapas de la industria de la energía eléctrica están desarrolladas en Chile por empresas privadas, las que se deben ajustar a la normativa específica que rige para cada uno de estos sectores. Por ser monopolios, tanto la transmisión como la distribución se desarrollan dentro de un esquema de sectores regulados. En cambio, la generación desarrolla su actividad bajo reglas de libre competencia². El sistema está dividido geográficamente en tres: el Sistema Eléctrico Nacional (SEN), compuesto por los antiguos sistemas Interconectado Central (SIC) e Interconectado del Norte Grande (SING); el Sistema de Aysén (SEA); y el Sistema de Magallanes (SEM). Actualmente, Chile tiene una capacidad instalada de 25.752 MW. De ellos, el 49,9% corresponde a fuentes renovables (26,6% hidráulica, 12,6% solar, 8,7% eólica, 1,8% biomasa, y 0,2% geotérmica), y el restante 50,1% proviene de fuentes térmicas (20% carbón, 18,8% gas natural y 11,3% petróleo)³.

Transec es el principal transmisor de energía a través de sistemas de alta tensión en Chile, con cerca de 10 mil kilómetros de líneas de transmisión y más de 60 subestaciones que cubren desde la región de Arica y Parinacota hasta la región Los Lagos. En su conjunto estas representan el 60% de la capacidad de transmisión eléctrica instalada en el país. El 98% de la población de Chile consume la energía transmitida por la compañía. En 2018,

Transec tuvo ventas totales por 329.217 millones de pesos y su participación de mercado fue: 10% en líneas de transmisión de 66 + 110 kV; 83% en líneas de 154 kV; 40% en líneas de 220 kV; y 35% en líneas de 500 kV. El 70% de su negocio está regulado y el restante 30% es un modelo de negocio B2B (Business to business por sus siglas en inglés).

El modelo de negocio de Transec se divide en tres: sistema nacional, sistemas zonales y sistemas dedicados. El primero se concentra en líneas y subestaciones interconectadas entre Arica y Chiloé económicamente eficientes y necesarias para posibilitar el abastecimiento de la totalidad de la demanda bajo distintos escenarios de disponibilidad de generación. Por otro lado, los sistemas zonales están integrados por las instalaciones interconectadas al sistema eléctrico dispuestas para el abastecimiento exclusivo de grupos de consumidores finales libres o regulados, generalmente ubicadas alrededor y dentro de las ciudades donde operan las empresas distribuidoras. Finalmente, los sistemas dedicados corresponden a las líneas y equipos de transmisión destinados principalmente al suministro de energía eléctrica a clientes no regulados, o para evacuar la producción de una central o un grupo reducido de centrales generadoras. El transporte por estos sistemas se rige por contratos privados entre las partes.

El origen de Transec se remonta al año 1943, fecha en que Corfo crea la Empresa Nacional de Electricidad (Endesa). Medio siglo después, su división de transmisión se convirtió en la filial Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica S.A., la que luego en 1993 se transformaría en Transec S.A. En el año 2000, la empresa fue adquirida por la compañía canadiense Hydro-Québec. Seis años después, Transec nuevamente cambió de dueño, esta vez fue comprada por un consorcio de inversionistas y fondos de pensiones canadiense. El último movimiento de su propiedad fue en 2018, cuando el 27,79% de la compañía fue comprado por la empresa China Southern Power Grid International. Con esta conformación societaria, su Directorio está compuesto por representantes de la compañía china y del consorcio integrado por los fondos Canadian Pension Plan Investment Board, British Columbia Investment Management Corp. y Public Sector Pension Investment Board. De esta forma, Transec tiene cuatro dueños, pero no tiene controlador y no posee casa matriz, lo que genera un estilo único de liderazgo encabezado por el Directorio.

¹ Proyecciones del GNL en Chile. Recuperado de <http://hrudnick.sitios.ing.uc.cl/alumno13/gnlchile/mercadoelectricochileno.html>

² Generación eléctrica en Chile Recuperado de <http://generadoras.cl/generacion-electrica-en-chile>

³ Boletín del Mercado Eléctrico Sector Generación Recuperado de <http://generadoras.cl>

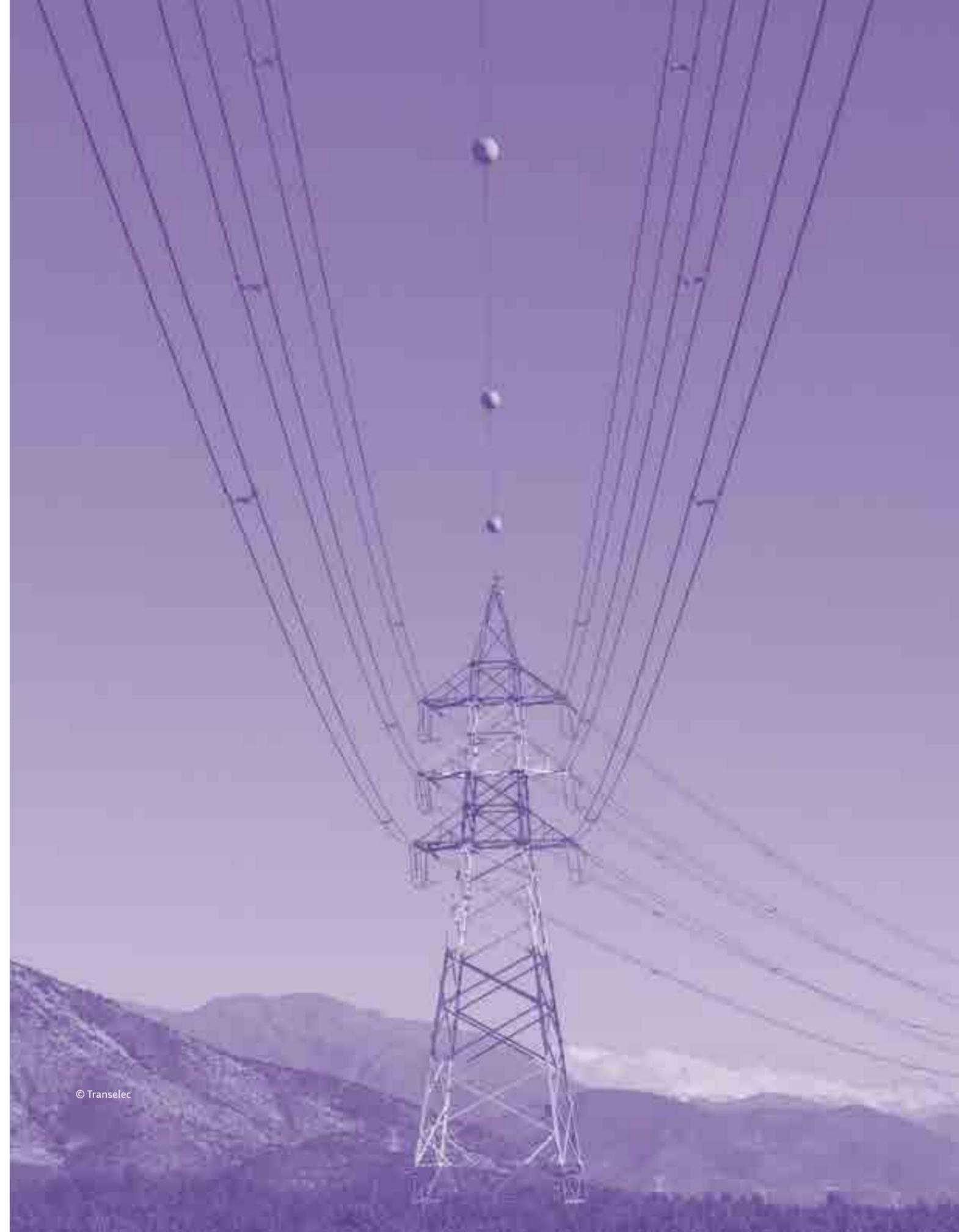
La empresa ha debido afrontar dos cambios tecnológicos que han transformado el paradigma eléctrico a nivel mundial y que si bien, de momento, no afectan su core, sí lo harán al margen del negocio en el futuro. Hasta hace poco, la posibilidad de almacenar energía eléctrica de forma económica era algo tecnológicamente imposible. Es por ello que el sistema eléctrico funciona en tiempo real y con despachos de energía. Pero con la mejora explosiva en el desarrollo de baterías y nuevas formas de almacenamiento el negocio está cambiando de tal manera que, eventualmente, la energía no tendrá que ser despachada en tiempo real, sino que funcionará como una estación de combustible donde se almacenará energía y se ocupará cuando se necesite. Por esa razón, el arbitraje de precios con el que funciona el sector actualmente se va a volver cada vez menos importante, ya que la diversificación en la forma en que la electricidad llega al consumidor final será cada vez más preponderante en el margen del negocio. Por otro lado, la irrupción de las Energías Renovables No Convencionales (ERNC), que en Chile se veían como algo lejano solo hace pocos años, también está cambiando el modelo de negocio. Tanto la energía eólica como la solar se generan cuando hay viento y sol, respectivamente, por lo que es necesaria una generación alternativa (carbón o hidráulica) para mantener el suministro constante. Esto también está empezando a cambiar con la capacidad de almacenamiento en constante mejora.

El cambio climático también se ha vuelto relevante para el sector, no solo por el impulso que se le ha dado a las ERNC por parte de varios países para bajar las emisiones contaminantes, sino también por los eventos extremos. Después de los devastadores incendios ocurridos en la zona centro-sur de Chile en 2017 y la mega sequía que afecta a gran parte del país, el sector ha debido tomar medidas especiales para mitigar la ocurrencia de estos desastres. El manejo de la vegetación, la disposición de brigadas especiales y de una plataforma en línea para monitorear la situación⁴ son algunas de esas acciones.

⁴ "Lanzan plataforma en línea para detectar amenazas de incendios a infraestructura eléctrica". Recuperado de www.paiscircular.cl

Bajo esta realidad de constantes cambios, tanto internos como externos, Transelec se ha convertido hoy en una compañía que no solo busca volverse más competitiva, sino también reinventarse a través de la innovación y la transformación digital en su core y nuevos negocios.

Bajo esta realidad de constantes cambios, tanto internos como externos, Transelec se ha convertido hoy en una compañía que no solo busca volverse más competitiva, sino también reinventarse a través de la innovación y la transformación digital en su core y nuevos negocios.



UN CAMBIO DE REGLAS QUE REMOVIÓ EL NEGOCIO

La compra de la empresa por parte de un consorcio de fondos de inversión y pensión canadiense en el 2006 llevó a la compañía, obligadamente, a la instalación de una nueva cultura organizacional y de gestión por dos razones principales. La primera que, al tratarse de propietarios extranjeros, se puso mucho énfasis en el benchmark internacional, es decir, en conocer otras empresas y la innovación que ellas estaban realizando, por lo que el análisis de lo que se podía hacer localmente tuvo menor fuerza. El segundo factor fue la ausencia de experiencia de los nuevos dueños en el negocio de la transmisión y en la industria de la energía eléctrica, lo que ponía una barrera extra en la comunicación y en la toma de decisiones. A ello se sumaba que, localmente, el perfil de los profesionales que integraban la compañía estaba muy orientado a la solución, lo que llevaba a una cultura de no tomar riesgos.

En este nuevo contexto, Transelec también debía lidiar con la actualización de la tecnología, de la que dependen sus actividades y que es fundamental en el negocio de la transmisión. Los cambios tecnológicos son lentos en las empresas de infraestructura pública, y estos se centran en los equipos y no en la forma de cómo se hacen las cosas. Por esta razón si bien hace diez años impulsar la innovación estaba dentro del listado de las prioridades de la compañía, esta no era el primer foco, sino más bien este estaba en solucionar las nuevas necesidades solamente con lo que había a mano y sin una estrategia detrás. Se generaban muchas ideas, pero no se consideraba algo vital para el negocio. Sin embargo, la llegada de los dueños extranjeros relevó la necesidad de cambiar esto: ellos pedían resultados junto con enfocarse en la sostenibilidad del negocio a largo plazo. En este proceso se comenzaron a realizar nuevas iniciativas como un concurso de ideas, pero sin una estrategia detrás. Prueba de ello era que la instancia, liderada por el área de gestión del conocimiento, premiaba las ideas pero sin hacerle seguimiento a su ejecución y generación de valor. Tampoco existía un foco sobre qué se buscaba mejorar o solucionar, ni si los proyectos eran factibles de ser realizados.

Adicionalmente, durante años la compañía tuvo una receta para generar valor a través de ganar proyectos con rentabilidad y luego ejecutarlos de acuerdo a lo comprometido. Mediante esta fórmula, la empresa fue muy efectiva en la gestión del negocio hasta que cuatro años atrás su receta de crecimiento se vio afectada

por el cambio de la regulación chilena. En julio de 2016 se promulgó la "Ley de Transmisión"⁵, la cual modificó el negocio de la transmisión eléctrica en el país con tres medidas principales: (1) impedir que la transmisión fuera una barrera de entrada para la generación eléctrica, (2) incrementar la competencia en el sector eléctrico y (3) potenciar el desarrollo de las energías renovables no convencionales⁶. Esto significó que Transelec debía competir para mantenerse en el negocio, ya que otros podían participar en proyectos que hasta hace algunos años eran asignados a la compañía (el monopolio de la transmisión se da en la operación y no en la instalación). La empresa había pasado de tener el 90% de la capacidad de transmisión eléctrica del país a solo el 60%. Además, se sumó la reforma tributaria, la que también afectó en la creación de valor de la compañía.

Si bien este mercado se convirtió en uno altamente competitivo, la tasa de retorno de los proyectos ha ido cayendo y lo sigue haciendo hasta hoy. Esto porque al ser un negocio regulado por el Estado, es éste el que determina la valorización de sus instalaciones y el margen que ella debiera generar. En el pasado, esto había permitido a Transelec márgenes considerables, pero en el nuevo escenario, y con el cambio metodológico que tuvo el proceso, estos comenzaron a caer sostenidamente con cada proceso de tarificación. En ese contexto, la competitividad que tenía Transelec dejó de ser suficiente y la generación de rentabilidad se fue acercando peligrosamente al costo del capital de la compañía. En este escenario corría el riesgo de ganar menos proyectos, como también que al ejecutarlos no lograra generar valor con ellos.

Con los cambios regulatorios el valor de la compañía comenzó a decrecer, y la estrategia antigua ya no era suficiente en el nuevo contexto de alta competencia en que la empresa se encontraba. De esta manera, Transelec se vio obligada a dejar una estrategia de negocio que se basaba en la asignación prácticamente segura de proyectos y debió aprender a competir. Es también aquí cuando aparece la idea de instalar sistemáticamente a la innovación

⁵ LEY 20936 Recuperado de www.leychile.cl

⁶ Ley establece un nuevo sistema de transmisión eléctrica y crea un organismo coordinador independiente del sistema eléctrico nacional (LEY 20.936) . Recuperado de www.carey.cl

en el core, para mejorar el margen de costos, la productividad y la excelencia en la operación, y así volverse una empresa más competitiva. Transelec necesitaba una nueva manera de buscar soluciones y la innovación sería la herramienta para desarrollarlas.

Sumado a los ajustes internos producto de la llegada de los nuevos dueños y la creación del área de innovación, internacionalmente también se produjeron cambios. La mayor modificación se cristalizó mediante factores que favorecieron la inversión. La caída de tasas de interés en el mundo generó una liquidez muy fuerte, mientras que al mismo tiempo los activos disponibles para comprar en países estables y con regulaciones sólidas eran cada vez más escasos. Actualmente, el negocio de la infraestructura tiene a muchos interesados en invertir y Chile sigue siendo una buena opción. De esta manera, Transelec tiene otro foco de oportunidades para explorar.

Por otro lado, y como fenómeno a nivel mundial, el consumo de energía eléctrica limpia y fácil de utilizar está en aumento. Esto de momento tiene un problema de costo, pero que con la irrupción de las ERNC el precio está comenzando a bajar, lo que abre una oportunidad alternativa.

Aparece la idea de instalar sistemáticamente a la innovación en el core, para mejorar el margen de costos, la productividad y la excelencia en la operación, y así volverse una empresa más competitiva. Transelec necesitaba una nueva manera de buscar soluciones y la innovación sería la herramienta para desarrollarlas.



LA CULTURA COMO PIEZA CLAVE PARA GENERACIÓN DE INNOVACIÓN

En este escenario de baja rentabilidad, Transelec redirigió su estrategia de negocio hacia una optimización tanto de sus costos como de la inversión y reinversión en sus activos. Lo anterior se basó en la permanente presión regulatoria que hace que los ingresos se ajusten continuamente con las revisiones tarifarias y que, por lo general, tienden a la baja. Pero además por el aumento de la competencia en el sector.

Para avanzar en ese foco la compañía no podía seguir haciendo las cosas como siempre, sino que debía cambiar. Por eso la innovación se volvió el motor de la transformación y la motivación estratégica para lograr mejoras continuas e ingresar a los nuevos negocios de adyacencia. De esta manera la estrategia de innovación quedó definida por tres focos: (1) mejorar la competitividad, (2) mejorar los niveles de productividad o desempeño, y (3) apalancar la calidad y confiabilidad del servicio a través de nuevas tecnologías u otras soluciones.

Luego del trabajo realizado con una consultora externa para apoyar el proceso de instalación de la estrategia de innovación, en 2016 el gerente general presentó al Directorio la nueva estrategia de innovación de Transelec. Esta incluía la creación de una Subgerencia de Innovación y el plan de ejecución de la estrategia con procesos y metodologías de trabajo. La preparación para llevar esta propuesta al Directorio tomó un año porque incluyó resultados de impacto en el negocio obtenidos a partir de una línea base de innovación que, hasta entonces, era desconocida por la misma empresa. Si bien el objetivo principal de la propuesta era la estrategia de innovación, quienes estuvieron a cargo de elaborarla se dieron cuenta de que elevarían las posibilidades de aprobación si, además, presentaban resultados que respaldaran que Transelec podía hacer innovación con impacto en el negocio. De esta manera, se identificaron todas las innovaciones que la compañía había hecho, aunque fueran esporádicas, y también se incluyeron los proyectos que no estaban identificados inicialmente como soluciones innovadoras, pero que sí lo eran. Una de ellas fue, por ejemplo, el proyecto que redujo tanto los costos económicos como los impactos ambientales de una intervención realizada a la línea Itahue-Maule. Esta solución, incluso, hizo que Transelec fuera reconocida en 2015 como una de las compañías más innovadoras de Chile por el ESE Business School de la Universidad de Los Andes. Una vez recopiladas las iniciativas,

se utilizaron métricas para medir su impacto. Este resultado fue presentado al Directorio junto con la propuesta de la estrategia de innovación, la que finalmente fue aprobada.

Dado que cada cuatro años se definen las tarifas del sector eléctrico, se decidió que para comenzar el proceso se debía poner el foco de la innovación en la mejora del margen reduciendo los costos. Además, a diferencia de lo que pasa con la distribución, donde el modelo de negocio está en el cliente final, la transmisión tiene su foco de negocio en la infraestructura y eficiencia. En la búsqueda de nuevas líneas de negocio, Transelec decidió explorar oportunidades de adyacencia⁷ en Chile y la posibilidad de entrar a la distribución eléctrica en otros países de Latinoamérica, de manera de acercarse al cliente final. Esto, porque observaron que en el cliente final hay muchas oportunidades de desarrollo, tales como disrupciones tecnológicas en redes inteligentes o la generación distribuida en las casas, y que, aunque es un negocio desconocido para Transelec, resultan muy interesantes de explorar de cara a incrementar su competitividad en el mercado de la energía eléctrica.

En la bajada que hizo Transelec del proceso de innovación se definieron dos palancas para ejecutar la estrategia: (1) un proceso y gobierno adecuados para llevar a cabo los proyectos de innovación, y (2) el desarrollo de una cultura organizacional que facilite la innovación. En esta línea, se estableció un modelo de gestión de innovación que incluyó la adopción de una metodología, el desarrollo de herramientas para apalancar la cultura y la medición del impacto de las acciones de innovación. De esta manera, la estrategia de innovación fue planteada para impactar directamente en el valor del negocio.

Si bien la transformación necesitaba empezar con un fuerte impulso, la inversión en el cambio de la manera de hacer las cosas debía permanecer en el tiempo para que la estrategia de innovación fuera sostenible. Para esto fue clave la instalación de una cultura organizacional, la generación de instancias de participación y la creación de ambientes colaborativos. Así como también

⁷ Innovación adyacente: oferta de valor de un producto o servicio que la compañía hace bien y que mejora para entrar a nuevos mercados o satisfacer nuevas necesidades de sus clientes.

la capacitación a los colaboradores internos en metodologías ágiles y otras, y el desarrollar reconocimientos e incentivos.

Junto con ello, la gestión de la innovación fue establecida a través de la configuración de un nuevo esquema de gobernanza. En él, cobraron importancia la gestión del ecosistema, lo que implicaba comenzar a explorar posibilidades de innovación abierta y vigilancia tecnológica, no solo para pilotear el desarrollo de la estrategia y asegurar su impacto en los números del negocio, sino también para generar los ajustes necesarios considerando lo que estaba pasando en el mercado.

En cuanto a los proyectos de innovación, estos provienen de distintas fuentes, donde algunas de las ideas son top-down, ya que se definen desde la estrategia. De esta forma, una vez establecido el problema que se quiere solucionar desde la Subgerencia de Innovación, esta lanza el desafío internamente, con lo que comienzan a aparecer nuevas ideas que se van evaluando para armar el portafolio de proyectos de innovación a trabajar. También existe la generación de ideas bottom-up. En este caso, la Subgerencia de Innovación es la encargada de establecer el primer filtro para ayudar a determinar si la idea presentada es realmente un problema y, superado ese primer paso, ayudar a armar un plan de negocio del desarrollo antes de que este entre al embudo de proyectos.

La estrategia de innovación de Transelec está anclada a la estrategia de crecimiento de la compañía, ya que los principales objetivos de ambas son mejorar la competitividad y la excelencia operacional. Además, la búsqueda de adyacencia ha abierto la exploración de nuevos negocios a través de alianzas o incluso la eventual adquisición de startups. Esto porque la transformación del sector de energía está ocurriendo en el lado del consumidor y Transelec está en el eslabón anterior de la cadena. Por ello, esta exploración es necesaria para ampliar el core de su negocio mediante capacidades que poseen los emprendimientos y que la compañía carece. En este mismo sentido, la compañía ha estado evaluando la posibilidad de explorar modelos de *venture capital*⁸.

⁸ Venture capital: capital de riesgo para financiar start-ups en fase de crecimiento y con elevado potencial y riesgo.

La visión de futuro de Transelec se basa en tomar las oportunidades que la evolución del mercado de la energía está abriendo y la forma de hacerlo es apostando por la adyacencia. Pero también la compañía está buscando las posibilidades de cambio que proveen la innovación y la transformación digital. Esto le permitirá, en el largo plazo, gestionar todas sus operaciones digitalmente y convertirse así en una empresa *figital*⁹.

⁹ Figital: integración de las actividades físicas y digitales de una empresa para crear un ecosistema de comunicación dinámico entre el usuario y el producto.



La compañía no diseñó su plan de innovación completo desde el principio, sino que se fueron probando diferentes criterios para establecer qué cosa era más efectiva que otra, pero siempre bajo un paraguas metodológico y estratégico donde se ordenaban esos esfuerzos.

EMPODERAMIENTO DE LA INNOVACIÓN EN LAS OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

Con la conformación de la Subgerencia de Innovación, que reportaba directamente al gerente general, comenzó el proceso de sistematización de la innovación al interior de la compañía. Si bien la etapa previa a la ejecución de la estrategia de innovación tuvo algo más de intuición, porque no estaban establecidas las métricas, se apoyó en prácticas reconocidas como los concursos de ideas. En este contexto, la compañía no diseñó su plan de innovación completo desde el principio, sino que se fueron probando diferentes criterios para establecer qué cosa era más efectiva que otra, pero siempre bajo un paraguas metodológico y estratégico donde se ordenaban esos esfuerzos. Esto obedeció a la urgencia de comenzar a implementar los cambios y generar resultados.

La definición más concreta de la metodología se dio luego de algunas pruebas lideradas por la Subgerencia de Innovación, donde se determinó que el proceso de innovación de Transelec debía abarcar las siguientes etapas:

1. **Detectar:** Primer levantamiento de desafíos y problemas asociados a un foco de innovación definido, competitividad o excelencia operacional en la estrategia de innovación. Se requiere entender el desafío, sus principales causas y posibles costos y resultados.
2. **Idear:** Se reconocen distintas fuentes de generación de alternativas de solución internas o externas. Estas son sometidas a una evaluación preliminar y se seleccionan las con mayor potencial de valor de impacto en el negocio.
3. **Diseñar:** Modelación de la solución y evaluación detallada de cada componente. Involucramiento de las áreas usuarias de la compañía en el diseño de la solución y en los procesos. Se identifican y validan las variables críticas para afinar un prototipo de baja escala y costo.
4. **Pilotear:** Se ejecuta un proyecto piloto y se evalúa el proceso completo de la solución. Se construye un producto mínimo viable para iniciar la operación en escalas controladas para establecer los parámetros de diseño y operación del proceso, sus partes críticas, y probar la solución a nivel industrial.

5. **Escalar:** Incorporación y ejecución del proyecto en los sistemas tecnológicos y de gestión de Transelec, tras la aprobación del Comité Directivo, generando un plan de construcción e implementación a escala total.

Además del equipo de trabajo del área donde está alojado el desarrollo, cada proyecto tiene un sponsor -que generalmente es un vicepresidente de área-, un product owner, el encargado del proyecto del área dueña del desarrollo, y un partner de desarrollo externo cuando son proyectos de tecnología y no existe la expertise a nivel interno. La Subgerencia de Innovación apoya a cada proyecto en su proceso, al igual que otras áreas de la compañía, dependiendo de la naturaleza de la solución o desarrollo. El rol de la Subgerencia es apoyar a los proyectos acotándolos, caracterizándolos, definiendo las etapas de desarrollo necesarias para su validación y construyendo el caso de negocio. De esta manera, cada proyecto es acompañado en su ciclo de vida completo, incluso después de que entra en operación con un seguimiento del valor que genera por los siguientes tres años. Otra de las medidas adoptadas en el proceso de innovación fue pedir a los equipos involucrados que no busquen soluciones en primera instancia, sino que definan el problema totalmente. Esto no solo adelanta el proceso de entender muy bien qué es lo que se necesita desde un principio, sino también posibilita buscar soluciones afuera en un modelo de innovación abierta¹⁰.

Si bien la Subgerencia de Innovación posee un presupuesto de 200 mil dólares para ejecutar prototipos, este no es de libre disposición de las otras áreas. La política de inversión establecida en la estrategia de innovación promueve que las áreas financien sus prototipos y proyectos con el objetivo de que los equipos internalicen que sus iniciativas deben generar valor y así asuman la innovación como parte de sus tareas. De esta forma, se conforma una especie de capital de riesgo de cada área. Con ello, la Subgerencia de Innovación solo financia parte de los proyectos cuando la burocracia interna del área donde está alojado no permite acceder de forma rápida al financiamiento. El gasto estándar en los prototipos es del orden de 5 a 10 millones de pesos.

¹⁰ Innovación abierta: trabajo para crear nuevas soluciones en cooperación con organizaciones, empresas o profesionales externos.

Cuando se planteó originalmente la estrategia de innovación, esta solo contemplaba apalancar proyectos de innovación, pero con el tiempo la Subgerencia se dio cuenta de que al menos la mitad de sus proyectos eran digitales a pesar de que estuvieran bajo su alero. En paralelo a esta nueva etapa de innovación en la compañía, se había iniciado un proceso de transformación digital en Transelec bajo el entendido de que el manejo y explotación de datos sería fundamental no solo para la operación futura, sino también para la reducción de costos a través de desarrollos que permitiesen hacer más eficientes los procesos de mantención y renovación de líneas y equipos, entre otros. De esta manera, en 2019 se decidió unir ambos portafolios y se creó la Gerencia de Innovación y Transformación Digital.

Actualmente, la Gerencia de Innovación y Transformación Digital cuenta con siete personas. Una de ellas está enfocada solamente a los proyectos digitales, mientras que otras dos dividen su tiempo entre estos desarrollos y los proyectos no digitales. Además, cuenta con un agile coach, que apoya en los temas de transformación y metodologías ágiles, guiando el proceso de definición y del viaje de los proyectos. Esta persona ayuda a las áreas, o a los product owners de los proyectos, a entender el problema, mapear a sus áreas interesadas y guiar la construcción del viaje hacia la solución del problema. Esto permite desarrollar y validar la hipótesis rápidamente. Además, el equipo cuenta con un científico de datos encargado del modelamiento y un arquitecto de datos. Ambos trabajan con el objetivo de asegurar la disponibilidad y calidad de los datos que harán sostenible en el tiempo el proceso de transformación digital de la compañía. Medir objetivamente la calidad de los datos involucrados en los modelos y desarrollos es fundamental para generar pronósticos confiables y así contribuir al negocio a través de mejores decisiones basadas en esos mismos datos.

La gestión de la innovación en Transelec, además cuenta con un Comité Directivo y una serie de subcomités de innovación agrupados por foco de desarrollo. El primero sesiona una vez al mes y está compuesto por el gerente general, la primera línea de ejecutivos de la compañía y la Gerencia de Innovación y Transformación Digital. En él se revisa el portafolio de proyectos, cómo ha avanzado, las dificultades que ha tenido y el valor que está generando. Además, en cada sesión un owner de proyecto presenta los avan-

ces de su desarrollo para dar mayor visibilidad al trabajo de cada área. En tanto que los subcomités sesionan semanal, quincenal o mensualmente según la intensidad con la que se trabaja cada foco. Por ejemplo, si son soluciones digitales estos se desarrollan con metodologías ágiles¹¹ y sprints¹² periódicos, los que necesitan una revisión semanal. Estos subcomités son encabezados por un sponsor y están integrados por los miembros de los proyectos y la Gerencia de Innovación y Transformación Digital.

El reconocimiento fuera de la compañía y la postulación a premios también se ha transformado en una palanca de motivación adicional. Ello bajo la lógica de que este tipo de incentivos construye una reputación externa, pero internamente también alinea a las personas. Esto se produce porque el reconocimiento externo le agrega valor al proyecto, pero además genera el deseo de competir y de ver el éxito propio y el de la empresa. Es así, como la compañía ha sido reconocida en cinco oportunidades como empresa líder en innovación y recibió el Premio Carlos Vial Espantoso, que distingue a grandes empresas que promueven relaciones laborales de confianza y que buscan el crecimiento integral de sus trabajadores. Transelec lo ganó la tercera vez que participó.

¹¹ Metodologías ágiles: forma de trabajo que contempla el desarrollo iterativo e incremental de un proyecto, donde los requisitos y soluciones evolucionan con el tiempo según la necesidad del mismo.

¹² Sprint: término usado en metodologías ágiles que se refiere al periodo de tiempo en que se lleva a cabo un trabajo.



OBSTÁCULOS INTERNOS INESPERADOS

A la fecha, Transelec ha implementado más de 30 proyectos de innovación, en los que han participado activamente más de cien personas de distintas áreas de la empresa. En el último año más de 60 ideas han sido evaluadas. De ese total, 15 proyectos ya entraron al proceso productivo.

En este camino de aprendizajes y ajustes de la estrategia de innovación, y luego de cuatro años de su implementación, los buenos resultados y la madurez de los procesos han llevado a Transelec a dar un paso más allá y establecer números concretos respecto del aporte de la innovación. La compañía, junto a una consultora internacional, trabajó en la definición de su estrategia digital y de su portafolio de proyectos de corto, mediano y largo plazo, y con distintos potenciales de valor. Ese análisis permitió establecer que los posibles impactos en el negocio de temas asociados solamente a transformación digital tienen un valor presente neto de 130 millones de dólares para la empresa. Por esta razón, en octubre de 2018, la compañía decidió realizar una primera etapa de implementación de proyectos de innovación vinculada directamente al plan de negocio. La meta establecida fue de 48 millones de dólares comprometidos como valor adicional del efecto de proyectos digitales y de innovación en el negocio. Este ajuste en la estrategia fue presentado por el gerente general y el gerente de Innovación y Transformación Digital al Directorio para su aprobación. Esta conexión directa de los resultados de la innovación con el negocio ha generado un mayor compromiso de parte de los vicepresidentes, quienes son los sponsors de los proyectos, ya que, si estos no logran un impacto en los indicadores claves de desempeño de la innovación, los números de negocio de su unidad se verán mermados.

La innovación y la transformación digital en Transelec tiene un indicador clave de desempeño propio, el cual se encuentra vinculado al Ebitda¹³. Sin embargo, también debió definirse un parámetro que lo complementara en la forma de evaluar los proyectos de innovación, esto porque la empresa es intensiva en activos físicos que retornan en el muy largo plazo. Por ejemplo, si Transelec gana un proyecto de una línea de transmisión, la construcción se demora entre cuatro y cinco años, y recién en el sexto año el proyec-

to comienza a generar ingresos por la operación, lo que continúa por los siguientes veinte años. En otras palabras, si la innovación únicamente se midiera por Ebitda, en este tipo de proyectos solo se podría medir el efecto al año seis. Por ello, el otro indicador clave de desempeño de la innovación que se determinó fue el efecto de las nuevas soluciones de diseño y constructivas llevadas al valor compañía. De esta manera, la empresa logra aislar todos los ahorros, mejoras de gestión o tecnologías desarrolladas que son consecuencia directa de la innovación y que tienen impacto en los números. Con esta forma de medir, el aporte de la innovación va en un 40% al Ebitda y el otro 60% al valor inversión aproximadamente. Lo anterior se da como consecuencia de ser más competitivos, ganar más proyectos, ser más eficientes en la operación y en sus decisiones de inversión.

Entre los más de treinta proyectos que tiene Transelec en su portafolio, seis de ellos corresponden a desarrollos de innovación social en comunidades. A diferencia de los otros proyectos que son considerados innovación adyacente, estos corresponden a innovación en el core, porque no generan efectos económicos directos. Al igual que los otros proyectos de innovación, estos también son evaluados mediante indicadores, aunque de manera distinta. La métrica utilizada es el porcentaje del presupuesto invertido que llega a la comunidad y que no se queda en los intermediarios. Ese número, en promedio, está entre 30% y 35% de lo invertido. Así el indicador económico se mide principalmente por efectos sociales y culturales, es decir, los objetivos finales de los proyectos.

Desde el comienzo de la estrategia de innovación se decidió que esta implicaba un proceso de varias etapas y que innovar no era solamente idear, sino que hacer un prototipo para, a través de la ejecución, determinar la viabilidad de los proyectos, y luego con esos resultados avanzar hacia la implementación. Sin embargo, esta forma de gestionar la innovación fue una de las cosas que más ha costado instalar en Transelec, ya que históricamente por el tipo de industria a la que pertenece ha sido una empresa adversa al riesgo, pero también porque muchos de sus colaboradores venían de una cultura que tiende a buscar la certeza antes de construir o desarrollar una idea.

¹³ EBITDA: beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones por sus siglas en inglés.





© Transelec

Esta nueva forma de trabajar no solo causó algunas fricciones por los tiempos y costos involucrados, sino también porque implicaba ir mucho más allá de solo proponer una idea. Ahora se debía trabajar en probar su valía y en determinar cuánto podía aportar al negocio. Esto implicó un cambio en la cultura de la compañía donde los incentivos y reconocimientos comenzaron a tomar relevancia. En el comienzo de la implementación de la estrategia de innovación se produjeron varias dificultades con los colaboradores de otras áreas por la necesidad de ir un paso más allá y hacerse cargo y desarrollar las ideas propuestas. En un principio esto se veía como una carga extra de trabajo y no como una oportunidad para desarrollar algo nuevo y entrenar otras capacidades.

Otro aspecto que no fue fácil para la empresa durante el comienzo de la ejecución de su estrategia de innovación fue la implementación de medidas para desarrollar una cultura pro innovación en los distintos equipos, entre las que se encuentran la difusión de la estrategia a lo largo de la organización, la creación de espacios de innovación, y el establecimiento de incentivos y reconocimientos adecuados para impulsar esta nueva cultura. Por ello se sumó una fuerte apuesta por la gestión del cambio, la que ha sido impulsada por un trabajo conjunto entre la Gerencia de Innovación y Transformación Digital y la Vicepresidencia de Personas y Organización. Para hacer más fluidos los procesos se decidió que desde el principio deben ser identificados todos quienes se verán afectados por un nuevo desarrollo, para así involucrarlos en sus etapas tempranas.

Si bien los equipos a cargo de este tipo de actividades asumieron su rol en la estrategia de innovación, su forma de trabajar era más bien tradicional, lo que hizo que determinados procesos fueran menos expeditos de lo esperado. Por esta misma razón la Gerencia de Innovación y Transformación Digital apoyó directamente la implementación de la cultura de innovación al interior de la empresa, aunque no fuese su área de expertise e incorporó las metodologías ágiles como palancas clave para el desarrollo.

La Gerencia de Innovación y Transformación Digital entiende que es muy difícil que las 550 personas que conforman la empresa tengan el mismo nivel de involucramiento en la innovación, sobre todo por la distinta naturaleza de sus actividades, pero su meta es que al menos en temas culturales la gente comprenda el esfuerzo

que la compañía está haciendo en innovación. Por esta misma razón, actualmente se está trabajando en el diseño de políticas de reconocimientos o en cómo las carreras podrían desarrollarse a través de la gestión de un proyecto de innovación. Además, desde 2019 se está aplicando la herramienta ADN Digital de Deloitte que permitirá medir el enraizamiento de la transformación cultural.

Uno de los principales objetivos de la actualización de la estrategia de innovación de Transelec es lograr que la Gerencia de Innovación y Transformación Digital tome el rol de articulador, pero que finalmente termine desapareciendo. Dado el estado de madurez que ha alcanzado la innovación al interior de la empresa, la idea es conseguir que la innovación sea algo intrínseco para toda la compañía y que, por lo tanto, ya no se necesite un área que la impulse o gestione. Esto requiere un cambio cultural que se estima necesita entre tres y cinco años. Mientras eso ocurre, la labor de acompañamiento que tiene la gerencia es fundamental para que no se detenga el impulso de la innovación, pero además para que esta no pierda el espacio ganado en el resto de las áreas de la compañía.

Hoy más que nunca las empresas reconocen la necesidad de estar preparadas para shocks externos que muchas veces no se imaginan posibles, pero que pueden impactar el negocio de forma importante. Este es el caso de Transelec, la cual a pesar de pertenecer a una industria altamente regulada vio cómo un cambio en las normativas puede terminar modificando al negocio. En particular, la nueva Ley de Transmisión obligó a la compañía a tener que buscar nuevas formas para ser más competitiva e incrementar sus retornos. De esta manera debió terminar con el foco exclusivo en su core y empezar a trabajar en propuestas de adyacencia al negocio, como lo es acercarse al cliente final, entre otros. Para esto, la necesidad de avanzar en innovación y transformación era fundamental.

Por otro lado, el cambio cultural resulta vital en una compañía que busca instalar una metodología que sea transversal a toda la organización. El incentivar o comprometer a los trabajadores a que participen activamente en los distintos procesos de la gestión de la innovación es un imperativo para lograr innovar. La búsqueda de ese cambio cultural debe considerar la realidad que está viviendo la compañía, pero también su idiosincrasia. Transelec basó su estrategia de innovación en el cambio respecto de la forma de buscar nuevas soluciones e integrarlas en las rutinas diarias. Sin embargo, la aversión al riesgo y la costumbre de proponer ideas sin ir más allá en su validación fueron las principales barreras que surgieron para la innovación. Esto no solo se soluciona con el acompañamiento en el proceso de cambio, sino que se requieren otras iniciativas como difusión o incentivos que refuercen el cambio cultural, así como también gestión del cambio, algo en lo que hoy está trabajando Transelec.

Cuando una empresa adopta a la innovación como parte de su estrategia de negocio debe invertir tiempo, pero también tiene que ser constante para que ella impregne a la organización. Transelec está en pleno proceso de maduración de su estrategia de innovación y ha obtenido buenos resultados incorporando a todos sus colaboradores en ella. Aun así, la empresa está consciente de que por ahora no puede detener ni aflojar el proceso de acompañamiento que hace la Gerencia de Innovación y Transformación Digital al resto de las áreas de la compañía hasta que la innovación esté completamente arraigada en ellas.

El alcance de una cultura de innovación puede ir mucho más allá que solo instaurar metodologías y nuevas formas de buscar soluciones y gestionar la innovación. Transelec decidió desde el principio de su proceso de cambio que la Gerencia de Innovación y Transformación Digital tendría una fecha de caducidad. Ella fue creada con el objetivo de instalar la innovación en la compañía e impulsar un cambio cultural, para luego dejar su rol central y convertirse en un articulador de la innovación. Esto con el objetivo final de hacerla desaparecer cuando la innovación y sus procesos estén tan arraigados en la empresa que ya no sea necesaria un área que la impulse, sino que se dé naturalmente. Esta proyección en el tiempo ha determinado en Transelec el foco de su estrategia y las capacidades que está instalando internamente.

Por otro lado, establecer una meta de impacto económico de la innovación en el negocio es una consecuencia de la madurez de esta área, pero también es una forma de impulsar a la misma. Luego de tres años, Transelec decidió realizar una primera fase de implementación vinculada directamente al plan de negocio y a sus resultados. Aún no sabe si se llegará a la meta propuesta sobre un monto específico como valor adicional del efecto de proyectos digitales y de innovación, pero independientemente de ello esto establece un mensaje claro de que la innovación se está haciendo en forma seria y que, además, es parte de la estrategia del negocio.

La forma de medir el impacto en el negocio de la innovación no siempre es tan directa ni tiene una sola forma de cuantificarse, lo que justamente es posible de visualizar en casos como los proyectos desarrollados por Transelec. Estos por su naturaleza muchas veces demoran años en construirse y en comenzar a dar dividendos, lo que no permite medir de forma continua su impacto directo en el resultado de la empresa. Por ello fue necesario aislar parámetros para determinar en qué procesos la innovación generó ahorros, agilizó desarrollos o provocó un cambio sustancial. Lo mismo se observa en los proyectos sociales donde el impacto no está en el negocio mismo, sino en el vínculo que se construye con la gente y en el aporte concreto a la comunidad. Esta flexibilidad en las métricas de la innovación permite medir y mostrar resultados efectivos, pero también entender que la innovación es un proceso que tiene distintos tiempos y modos de ejecución y que, por lo tanto, los indicadores de impacto deben considerarlos para lograr dimensionar el real aporte de la innovación al negocio.

Por último, es interesante señalar que a pesar de que una compañía haya realizado innovaciones esporádicas o que a simple vista pareciera que no ha desarrollado ninguna, esto no siempre es así. Para que la propuesta de la estrategia de innovación de Transelec tuviera más oportunidades de ser aprobada por su Directorio, quienes estaban a cargo de ella decidieron demostrar con resultados que la compañía ya había innovado y que esto había impactado al negocio. En ese trabajo de levantamiento, la empresa se dio cuenta de que había muchas más iniciativas que efectivamente correspondían a innovación que las que se tenían clasificadas como tales. Esto, además, sentó las bases a nivel interno de que la generación de nuevas ideas y soluciones no era algo ajeno a la organización, y que debían sistematizarse para poder gestionarlas y valorizarlas.

Cuando una empresa adopta a la innovación como parte de su estrategia de negocio debe invertir tiempo, pero también tiene que ser constante para que ella impregne a la organización.

UN CENTRO DE EXCELENCIA
PARA RESOLVER LOS
PROBLEMAS DIFÍCILES DE
MAÑANA

Viña Concha y Toro

La necesidad de realizar cambios profundos y muchas veces acelerados, son parte de las razones por las que algunas empresas pueden tomar la decisión de innovar. Si bien la búsqueda de nuevas soluciones y desarrollos son vitales para diferenciarse y reducir costos, se debe tener en consideración que el proceso no es instantáneo y que requiere de tiempo y recursos, pero también -y en gran medida- de aprendizaje por parte de la organización. Esto es lo que entendió Viña Concha y Toro desde el principio del proceso de innovación, basado en ciencia y tecnología, que está viviendo actualmente.

Aunque la compañía había trabajado anteriormente con innovación basada en investigación y desarrollo, en 2014 tomó un rumbo distinto al crear el Centro de Investigación e Innovación (CII). Este fue el resultado de un periodo previo de trabajo con universidades, el que le dejó un gran aprendizaje. Tras esa experiencia, Viña Concha y Toro decidió fundar su propio espacio para desarrollar un plan de innovación de largo plazo a través de la ciencia y la investigación.

Este camino de innovación requería tener la capacidad de desarrollo científico por lo que Viña Concha y Toro debió contratar especialistas e incorporar colaboradores con doctorado al equipo para armar un centro que sirviera a las necesidades de la empresa. Además, tuvo que establecer procedimientos, mientras en paralelo se desarrollaban proyectos acotados y concretos. Durante este proceso, que duró casi dos años, se dio forma a una estrategia de innovación acorde a las formas de trabajo y capacidades reales que tiene la compañía.

Hoy, seis años después, el CII ya comenzó a mostrar resultados. Esto se logró entendiendo que los desarrollos y soluciones en las que trabaja son de mediano y largo plazo, y permitiendo a la compañía responder a un entorno cambiante, el que incluye desafíos tales como una prolongada sequía, la aparición de nuevas plagas en las vides, y la necesidad a largo plazo de comenzar a producir en terrenos más al sur del país debido al cambio climático.

El tiempo que se dio Viña Concha y Toro para la instalación de su centro y para la construcción de su plan estratégico de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) ha sido crucial para los bue-

nos resultados que ha tenido tanto la puesta en marcha del área como los procesos de innovación. También lo ha sido el entender los ciclos y tiempos que toman los desarrollos, para así determinar que la medición del impacto en el negocio de la innovación necesita primero la madurez del área para que esa métrica sea efectiva y se pueda volver cada vez más ambiciosa.





EL GIRO HACIA UNA SUSTENTABILIDAD NECESARIA

La industria del vino a nivel global se ha vuelto cada vez más sofisticada, fenómeno impulsado por la madurez de productores y mercados, y por el uso de tecnología en las distintas etapas de producción. Aunque la Unión Europea sigue a la cabeza del mercado mundial, como ha sido tradicionalmente, actualmente son casi 70 los países que están produciendo vino¹. Hoy la industria no sólo enfrenta una mayor competencia y los constantes vaivenes de la economía, sino también debe hacerse cargo tanto de la creciente presión por tener una producción sustentable como de la amenaza del cambio climático.

Desde el año 2000, la producción de uvas ha aumentado en promedio 1% al año, a pesar de que la superficie con viñedos ha disminuido 3% anual a nivel global. En 2019, el intercambio de vino en el planeta alcanzó los 105 millones de hectolitros con un valor que superó los 37 mil millones de dólares. En este contexto, Chile fue el séptimo productor y el cuarto exportador de vino a nivel mundial².

Viña Concha y Toro fue fundada en 1883. Casi 40 años después, la compañía se constituyó como una Sociedad Anónima ampliando su razón social a la producción vitivinícola general. En 1968 adquirió la Viña Maipo y 1993 creó la Viña Cono Sur. Un año después, Viña Concha y Toro se convirtió en la primera empresa vitivinícola en el mundo en transar sus acciones en la bolsa de Nueva York. En 1996 la compañía internacionalizó su producción con la fundación de Trivento Bodegas y Viñedos, en Argentina. Un proceso que se amplió en 2011 con la adquisición de Fetzer Vineyards en California, Estados Unidos. En 2017 Concha y Toro fue elegida la Marca de Vino Más Admirada del Mundo por la revista especializada Drinks International.

En 2019, las ventas de Viña Concha y Toro alcanzaron los 656.980 millones de pesos, lo que significó un incremento de 7% respecto del año anterior. La compañía produce en Chile, Argentina y Estados Unidos, lo que en términos de ventas totales se traduce en 80,9%, 11,8% y 7,3%, respectivamente. La empresa posee 13 oficinas comerciales y de distribución en América, Europa y Asia,

¹ <http://vinbot.eu/wine-industry/?lang=es>

² Actualidad de la Coyuntura del Sector Vitivinícola Mundial en 2019. Recuperado de www.oiv.int.

y sus vinos llegan a 130 países. Viña Concha y Toro realiza distribución directa en el 69% de sus ventas. En el mercado local, la compañía está en el segundo lugar de la industria con una participación de mercado de 27,1%³ en valor.

En 2019, la compañía adhirió al Business Ambition for 1.5°C de Naciones Unidas, iniciativa a través de la cual las empresas se comprometen a establecer objetivos basados en la ciencia y alineados con limitar el aumento de la temperatura global a 1,5°C por encima de los niveles preindustriales. Esto se sumó al compromiso que ya había establecido Viña Concha y Toro de alcanzar cero emisiones de gases de efecto invernadero para 2050. Por otro lado, durante 2019 la viña también se convirtió en la primera empresa vitivinícola en el mundo en certificar su patrimonio forestal con fines de conservación bajo el sello del Forest Stewardship Council. Estas iniciativas son parte de la batería de acciones que la viña está implementando para hacer frente al cambio climático. La preocupación se enfoca en convertirse en una compañía sustentable, en la escasez de agua y en cómo el aumento de temperatura moverá geográficamente los cultivos, entre otros efectos. La ciencia y la investigación son fundamentales para encontrar respuestas y para que la compañía logre adaptarse a este nuevo escenario.

FALTA DE COMUNICACIÓN CON TERCEROS IMPULSÓ EL DESARROLLO INTERNO

La industria del vino tuvo un periodo de gran expansión y éxito durante la década de los 90, pero luego esa racha se detuvo. Desde el año 2000 en adelante, las viñas tuvieron que dar nuevos pasos para consolidar lo que habían obtenido e impedir que el término el crecimiento explosivo afectara negativamente al negocio. Para Viña Concha y Toro este fue el momento de asentar lo logrado y no perder competitividad, pero también de abrirse a un nuevo mercado desconocido para la viña hasta entonces, el de los vinos de mayor calidad.

En la época de apogeo de la industria del vino a nivel nacional, Viña Concha y Toro dio los primeros pasos con experiencias asociativas de innovación con universidades. Esto implicó la postulación y ejecución de proyectos de menor tamaño financiados por la entonces Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt), pero también la participación en el Consorcio I+D Vinos de Chile con el apoyo de Corfo, creado a principios del año 2000. Este fue un gran paso que la viña dio con la innovación. Las áreas que abarcaba el consorcio en ese entonces eran: 1) estudios de consumidor, con investigaciones desde los puntos de vista sensorial, demográfico y nuevos nichos; 2) agricultura, genética de las vides, y condiciones de suelo y agua; y 3) energía. Pero luego de diez años de trabajo, y dado el liderazgo que la empresa tenía en ese momento, Viña Concha y Toro decidió que para tener resultados aplicados y con eficiencia debía trasladar esa capacidad de investigación al interior de la empresa. Esto fue favorecido, además, por la Ley de I+D que había sido recientemente reformada para incentivar el uso de la investigación y desarrollo en las empresas. Publicada en 2012, la ley 20.570 (o Ley de I+D) permite a las empresas recuperar el 35% de la inversión, como crédito al impuesto de primera categoría, y usar el saldo como gasto necesario para producir renta, independiente del giro. Esto posibilita a las compañías recuperar cerca del 53% del gasto realizado en I+D.

La decisión de crear capacidades intramuro fue tomada por la compañía porque la participación en el consorcio había tenido un nivel de impacto en la organización menor a lo esperado. Un ejemplo de ello fue el tiempo que tomó el avance de algunos proyectos del consorcio como la generación de plantas de vid de calidad superior. Viña Concha y Toro debía seguir produciendo sus

propios materiales vegetales porque el trabajo aún estaba en desarrollo. Por esta razón, la empresa determinó que tenía urgencia en incorporar los potenciales resultados de la investigación realizada por científicos a sus procesos de vinificación y así acelerar las posibles respuestas a los impactos del cambio climático, entre otros desafíos.

Aunque se había producido nuevo conocimiento, este no se traducía todavía en prácticas transformativas en la empresa. Una de las razones detectadas fue la baja dirección estratégica que a su vez se reflejó en la escasa posibilidad de lograr una comunicación óptima entre quienes estaban en terreno, cultivando y produciendo, y los científicos. Pero tampoco se había conseguido alinear los tiempos de la viña con los de la academia. Esta situación hizo que la empresa finalmente tomara la decisión de crear nuevas capacidades científicas dentro de la viña para poder adaptarlas a sus propios ciclos y tiempos.

A esto se sumó la amenaza intrínseca del ciclo de vida de los viñedos. Si bien las vides tienen una expectativa de producción que puede llegar a los 25 o 30 años, la enfermedad de la madera, un conjunto de virus y hongos que hacen que las plantas bajen su productividad y mueran, puede acortar ese tiempo al atacar la calidad del viñedo. Por todo lo anterior, Viña Concha y Toro determinó que la generación de investigación y desarrollo para producir innovación puertas adentro podría ser un factor diferenciador estratégico.



Se definió que el centro sería más que solo un espacio físico, sino más bien un constructo con un propósito común, donde sus miembros debían ser capaces de motivar a la gente de otras áreas a que se vincularan con el I+D+i.

CINCO AÑOS PARA SER LÍDERES EN I+D+i

La primera etapa de innovación que vivió Viña Concha y Toro fue vital para definir su siguiente estrategia de innovación. El trabajo con el consorcio le permitió a la compañía tomar conciencia de que los problemas que enfrentaba, sobre todo en términos de producción, no tenían una sola vía de respuesta. Si bien la investigación y el desarrollo para innovar seguía siendo la herramienta, el cómo esta se utilizaba se convirtió en el foco de trabajo. Junto con ello, además de elaborar la nueva estrategia de innovación, era necesario determinar la estructura, funcionamiento y plazos del que se convertiría en el Centro de Investigación e Innovación de Viña Concha y Toro.

Una de las primeras cosas que se determinó para establecer la nueva estrategia de innovación fue entender que no solo existían distintas áreas donde innovar, sino también que era necesaria una planificación temporal para hacerlo. Entre las variables que Viña Concha y Toro consideró estuvo su materia prima: la uva. El cultivo de la vid tiene muchos aspectos subyacentes y desafíos económicos. Debido a ello, el avanzar en el entendimiento genético de las plantas y su adaptabilidad a las nuevas condiciones, puede hacer la diferencia en que la productividad de la vid dure 10, 20 o 30 años. De esta manera el primer foco de acción establecido fue el productivo, donde la mejora en la viticultura y la enología eran claves.

Identificados esos temas críticos, el segundo paso en el análisis fueron los tiempos en que estaba la compañía y cuál era el contexto tanto de la industria como del mercado. Pero también era necesario considerar los tiempos que se necesitan para que el I+D+i obtenga resultados y que estos se conviertan en soluciones o desarrollos concretos. Al mismo tiempo, era necesario considerar y respetar en la planificación los tiempos de la vid, la que tiene un proceso biológico que depende del clima por lo que cada temporada es distinta. Por esto una temporada no es suficiente para testear los nuevos desarrollos. De esta manera, se determinó que se requerían al menos tres cosechas para poder validar las hipótesis de trabajo.

Teniendo todo esto en consideración, se definió además que se necesitaba un periodo de implementación del centro, que se acotó a un año y medio, y al menos diez años para alcanzar una etapa de madurez. Además, para ello se trabajaría con pla-

nificaciones quinquenales. El Consejo Directivo -presidido por el vicepresidente del Directorio de Viña Concha y Toro e integrado por el director del CII, los directores de Asuntos Corporativos y Técnico, los gerentes de las áreas Agrícola y de Marketing Marcas Globales, el enólogo Principal de Bodega Lourdes, y el subgerente de Desarrollo y Proyectos Agrícolas- fue el encargado de hacer este diseño de trabajo, el que luego fue presentado al Directorio para su aprobación.

El proyecto fue aceptado bajo el consenso principal de que el valor que podría llegar a generar el centro dependería de la cultura de I+D+i que se generara. Ese trabajo debía ser realizado de forma orgánica, de manera de ir vinculando a quienes llegaban de la academia, como parte de las nuevas contrataciones del CII, con las áreas productivas y comerciales de la compañía. En otras palabras, se definió que el centro sería más que solo un espacio físico, sino más bien un constructo con un propósito común, donde sus miembros debían ser capaces de motivar a la gente de otras áreas a que se vincularan con el I+D+i y así construir una relación en la cual el área productiva realmente sintiera que lo que se estaba haciendo era para ellos y con ellos.

La aprobación de la estrategia por parte del Consejo Directivo estuvo supeditada a una visión estratégica específica. El grupo pidió que en los primeros cinco años de operación el CII, este debía lograr posicionar a la compañía como líder de investigación, desarrollo e innovación de la industria del vino. Dicha meta se convirtió en el indicador clave de cumplimiento a largo plazo de la estrategia de innovación. Este trabajo se estableció sobre cuatro pilares: 1) infraestructura y equipamiento; 2) capital humano; 3) portafolio -que incluye a los proyectos y programas-; y 4) gobernanza, procesos, y toma decisiones. Para esto Viña Concha y Toro se basó en el modelo de Gary P. Pisano, publicado en 2012 en Harvard Business Review, y que plantea el trabajo sobre dichos pilares. Esto, además, permitiría a Viña Concha y Toro trabajar en zinnovación del core, adyacente⁴ y disruptiva⁵.

⁴ Innovación adyacente: oferta de valor de un producto o servicio que la compañía hace bien y que mejora para entrar a nuevos mercados o satisfacer nuevas necesidades de sus clientes.

⁵ Innovación disruptiva: oferta de valor que permite disrumpir un mercado inundándolo con ofertas de una sofisticación mayor a la requerida por sus usuarios.

INSTALACIÓN SISTEMÁTICA Y CON PRUEBAS DESDE EL PRINCIPIO

De esta manera fue creado el CII, el que está principalmente orientado a los desarrollos, en base a ciencia y tecnología, de las áreas productivas de la compañía. El centro tiene una inversión en infraestructura y equipamiento que alcanza a un total de 6 millones de dólares, los que incluyen una bodega experimental, un laboratorio y diversas tecnologías de referencia, y posee un gasto operacional de 2,5 millones de dólares anuales. Uno de los focos de trabajo del centro es el área de enología, la que desarrolla vinificación experimental destinada a introducir nuevos procesos o a estandarizar los existentes. Otro foco está el área de tecnología de riegos, la que ha adquirido mayor relevancia con los problemas derivados de la sequía. Mientras que el trabajo en el área de genética de las vides está asociado a la creación de un vivero propio, proceso que incluye desarrollos que aplaquen el impacto del cambio climático, como la adaptabilidad de la vid y un sistema de plantación con injerto. Este último recién se estaba introduciendo en Chile.

En 2014, Concha y Toro contrató a un líder de I+D, un puesto considerado clave dentro de la estructura de la nueva unidad, y un primer ingeniero de proyectos. Ambos se sumaron al existente director del centro. Unos años después se completó la planta con seis doctores, tres candidatos a doctores y cuatro magíster. En períodos considerados altos, donde los proyectos aumentan, los internos tanto de magíster como de doctorado pueden sumar otras ocho personas, lo que sumado al equipo de profesionales y analistas, permite llegar a cerca de 40 personas dedicadas 100% a investigación, desarrollo e innovación.

Junto con establecer los focos de desarrollo, y como parte del proceso de implementación del centro, el nuevo equipo se dedicó a conocer en profundidad y en forma sistemática a la compañía, cubriendo tanto sus capacidades productivas como las comerciales. De esta manera, se realizaron giras de todo el equipo a los viñedos y bodegas, además de sesiones de co-creación de ideas de proyectos junto con una serie de otras iniciativas. Esto les permitió entender cuáles eran los dolores, oportunidades, y desafíos que estaban viviendo las áreas, para así poder hacer un match con el estado del arte, la literatura y las capacidades que se estaban implementando. Con estos cruces y levantamientos, se desarrolló el portafolio de proyectos, con 50 propuestas, el que fue nutrido desde las áreas productivas.

El trabajo de levantamiento de información realizado con las áreas permitió también establecer los objetivos generales y específicos del I+D+i, así como un plan de actividades, hitos, resultados, cartas Gantt y presupuestos potenciales. El número de ideas incluidas en el portafolio obligó a diseñar una forma de priorizarlas y darles un sentido lógico dentro de las necesidades de la compañía y de los flujos de trabajo del propio centro. De esta manera se creó una matriz de I+D que buscaba establecer el impacto de cada proyecto en áreas tales como excelencia productiva, optimización de recursos, calidad, sustentabilidad y sociedad, cruzadas con las etapas de la cadena de valor de la compañía (material vegetal y viveros; viticultura; enología; envasado, transporte y almacenamiento; diseño de productos y mercados). Es así como el centro logró priorizar su portafolio, pero además le permitió entender dónde debía tener la bajada de sus focos.

Además, pudo definir objetivos comunes para establecer sus programas estratégicos: fortalecimiento de la materia prima de los viveros; recursos hídricos y cambio climático; valoración de la calidad de uva y del vino; industria vitivinícola inteligente; y diseño de nuevos productos. A estos programas sumaron tres áreas del conocimiento, como subgrupos dentro de la Gerencia de I+D, y que se pensaron como generadores de pilares de conocimiento a nivel de capital humano. Estos son ingeniería, biología, y viticultura y enología.

Además, el CII definió su estructura de gobernanza para la toma de decisiones. Al Consejo Directivo, que estaba compuesto por representantes de las áreas agrícola, corporativa y enológica, se le sumó un segundo nivel de gobernanza; los comités de innovación de cada programa estratégico. De esta manera, esos programas pasaron a ser los núcleos de la articulación operativa del centro. Ellos están compuestos por gerentes y subgerentes de las áreas agrícola, técnica y comercial, y aquellos que están directamente involucrados en los proyectos de investigación incluidos en cada programa. Es en esos comités donde se hace seguimiento a los desarrollos y se evalúan sus resultados, pero además esta instancia se hace cargo de gestionar la transferencia tecnológica a las áreas productiva y comercial. Esa adopción queda, en muchos casos, bajo la responsabilidad de los mismos miembros de los comités. En las sesiones de los comités también se evalúan nuevas ideas.



Se creó una matriz de I+D que buscaba establecer el impacto de cada proyecto en áreas tales como excelencia productiva, optimización de recursos, calidad, sustentabilidad y sociedad, cruzadas con las etapas de la cadena de valor de la compañía. Es así como el centro logró priorizar su portafolio, pero además le permitió entender dónde debía tener la bajada de sus focos.

Dentro del proceso de instalación del centro se puso especial hincapié en la transferencia tecnológica al interior de la empresa. De esta manera se ha involucrado desde el principio a todas las partes interesadas en cada proyecto, para que exista acuerdo y alineamiento en cada etapa de avance. Así, cuando llega el momento de transferir las tecnologías, todas las condiciones en que se hace son las adecuadas, tanto para quienes desarrollaron y necesitan probar la solución, como para quienes terminarán utilizándola. Esto asegura, por un lado, la alineación de todas las partes involucradas y, por otro, un mayor impacto en el negocio.

Mientras el CII estaba en la etapa del análisis para construir su plan estratégico, lo que tomó un año y medio, en paralelo se comenzó a trabajar en algunos de los proyectos del portafolio que también estaba en construcción. El objetivo de esto fue lograr realizar ensayos y generar acciones de prueba y error con colaboradores de las otras áreas, para que estos se vincularan al centro. Al mismo tiempo, el CII también determinó que las redes externas eran muy importantes para un centro de excelencia en materia vitivinícola, por lo que estableció la necesidad de mantener contacto con otras instituciones que estaban realizando el mismo tipo de investigación. Pero también se determinó que era necesario tener contacto con algunas entidades que no estuvieran directamente ligadas a la vitivinicultura, ya que podrían llegar a complementar las acciones de la compañía.



La gran virtud del Centro de Investigación e Innovación de Concha y Toro es que ha logrado -de manera pausada, pero sostenida- producir transformaciones en la práctica y trabajar directamente con las áreas operativas de la empresa. De esta manera se identificó desde la misma instalación del centro las posibles zonas de fricción con las distintas áreas. El proceso de eliminar dichas fricciones se extendió durante los dos primeros años del funcionamiento del CII, periodo en que el equipo se dedicó a entender la cultura, conocer las capacidades instaladas, identificar cuáles eran las oportunidades y los desafíos de cada una de las áreas, así como también hablar el lenguaje de las mismas.

Esta ambidiestralidad, de instalar el centro y explorar su posible alcance, le permitió al equipo tener un rol aglutinador de los actores de la cadena de la economía del conocimiento de la compañía. Así, la investigación, el desarrollo y la innovación lograron alinearse con la dirección estratégica de Viña Concha y Toro, la misma que tiene como responsabilidad definir dónde hacer la investigación y en qué, y cuáles son los temas relevantes que tienen posibilidad de generar un alto impacto en el negocio en el futuro.

De esta manera, al finalmente lanzar el plan estratégico de I+D+i, en enero de 2016, todos los habilitadores estaban maduros. En otras palabras, toda la capacidad de infraestructura y equipamiento ya estaba trabajando, mientras que los métodos también estaban instalados. Esto porque los ensayos de laboratorio hechos durante la instalación permitieron generar y montar más de 50 técnicas para testear y experimentar durante el primer año, lo que se convertiría en el primer indicador clave de cumplimiento. De esta forma, para el año siguiente la meta fue montar y validar 20 técnicas más. Esto posibilitó, tal como está establecido en el plan estratégico, que los indicadores fueran aumentando ya que estos se van construyendo según avanzan los desarrollos. Con esta forma de trabajo, para 2016 el laboratorio estaba produciendo a capacidad completa, pero al mismo tiempo estaba optimizando sus técnicas. En paralelo, también ya estaban establecidos la gobernanza y el portafolio de proyectos, mientras que el capital humano había pasado la curva de adaptación a la empresa. Con todos los pilares funcionando, el centro se convirtió en un sistema productivo más dentro de la compañía y comenzó a operar

como cualquier otra gerencia. De esta forma, la fase de instalación permitió la madurez necesaria para pasar al siguiente programa altamente ambicioso; el viñedo del futuro.

Es en este punto donde el centro comenzó a incluir otros actores externos para tener la mayor cantidad de herramientas y así poder asegurar que las futuras plantaciones sean más longevas, se deprecien menos en el tiempo y den una mejor calidad. La bajada de ello implicó la definición de proyectos y desafíos, y la asociación con terceros como UC Davis y Mercier Francia, y universidades nacionales, para desarrollar parte de los paquetes tecnológicos necesarios. Así en 2017 se marcó el hito inicial con la primera planta prototipo del viñedo del futuro.

Los resultados del I+D+i asociados al negocio de Viña Concha y Toro son necesariamente a mediano y largo plazo debido al ciclo de vida que tiene la uva. En ese contexto, el centro ya comenzó a tener resultados en los programas de viveros, pero el impacto de ello en el negocio está por verse. Por esto la innovación desarrollada en el CII aún no puede ser parte del Ebitda⁶ ya que, al no tener un impacto concreto y medible, las estimaciones de su aporte podrían estar erradas. Es por ello que la visión estratégica de los primeros cinco años del centro fue ratificada para el quinquenio siguiente. Es decir, seguir posicionando a la compañía en investigación, desarrollo e innovación con productos y procesos que lleguen a producción en el periodo, pero aún sin una meta específica de impacto en el Ebitda de la innovación basada en I+D.

En cuanto al financiamiento del centro, la lógica planteada fue hacer una gran inversión inicial, en el período de instalación, y volver a hacer nuevas inversiones cuantiosas cada cinco años. Esto apalanca la necesidad de trabajar de forma eficiente en cada quinquenio, para que los procesos de generación de valor alcancen a llegar a la producción en cada periodo según los ciclos de los desarrollos. De esta manera, se tienen tres años para investigación, al menos, y otros dos para hacer el piloto y la transferencia tecnológica. Así se asegura el objetivo de la entrada al proceso productivo de las nuevas tecnologías a partir del quinto o sexto año de desarrollo.

⁶ EBITDA: beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones por sus siglas en inglés.

Un ejemplo de lo anterior es el programa estratégico sobre gestión de recursos hídricos y cambio climático, el que logró mejoras tanto en el viñedo experimental como en el Valle del Maule. En ambos logró reducir en un 30% el consumo de agua. Esta experiencia ya se amplió, a otros viñedos de los valles del Maule, Maipo y Colchagua. Otro ejemplo del avance de los desarrollos del centro ha sido el descubrimiento de patógenos que no se habían identificado en Chile. Ello implicó reportar los hallazgos al Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el que pidió a Viña Concha y Toro transferir sus técnicas para que estas se conviertan en la referencia para la norma chilena de internación de plantas. Esto además ha permitido que la compañía proyecte que para 2023 todas sus vides estarán libres de patógenos y fortalecidas por el uso de sistemas de reforzamiento biológicos o biocontroladores. Esto es parte del proyecto del viñedo del futuro.

Por otro lado, en 2018 el CII sumó un sexto programa estratégico centrado en la viticultura circular para trabajar en las 1.600 hectáreas orgánicas que poseen la compañía y sus empresas relacionadas. El objetivo del programa es lograr validar científicamente las prácticas orgánicas y luego mejorarlas. Pero también, el poder adoptar estas en la viticultura convencional para lograr mejores resultados. Dentro de los proyectos que ya están en marcha en este programa se encuentran desarrollos con internet de las cosas, y estudios de suelo, microbiología y circularidad.

El CII proyecta hacia el futuro trabajar en el área logística porque, de momento, la compañía estima que en esta área se podrán generar procesos de apropiación de tecnología (en vez de su desarrollo directo) en mejoras logísticas en transporte y conservación de vinos, entre otros. Lo mismo pasará con la innovación de productos, ya que al ser la industria del vino una muy tradicional, generalmente las innovaciones que pueden ser adoptadas en esta área vienen de las industrias de alcoholes vecinas.

Esta ambidiestralidad, de instalar el centro y explorar su posible alcance, le permitió al equipo tener un rol aglutinador de los actores de la cadena de la economía del conocimiento de la compañía. Así, la investigación, el desarrollo y la innovación lograron alinearse con la dirección estratégica de Viña Concha y Toro.

CONCLUSIONES

Cuando se han vivido procesos de innovación en una compañía que no han tenido los resultados esperados, ello no significa necesariamente que haya sido tiempo perdido o con ausencia de aprendizajes. Viña Concha y Toro invirtió varios años trabajando con universidades, pero la poca fluidez en la comunicación entre las partes no favoreció el que ambas adaptaran sus tiempos para lograr desarrollos concretos y transferibles a las áreas de producción de la empresa. Tampoco la viña logró generar un músculo de investigación interno que construyera la interfaz adecuada con el medio externo. Si bien esto significó para la compañía una ausencia de impactos inmediatos en el negocio, también le permitió entender, a posteriori, los errores de la estrategia de innovación de ese momento y la necesidad de poner foco en la comunicación. Esto se convirtió en el aprendizaje base para su siguiente incursión con I+D+i.

La implementación de una unidad interna de innovación basada en ciencia y tecnología tiene la complejidad de incorporar a la compañía recurso humano calificado con nivel de doctorado. Esto podría producir una fricción ya que las formas y tiempos de trabajo de los recién llegados pueden antagonizar con las prácticas establecidas en la compañía. Parte de la estrategia de instalación de esta nueva fuerza de trabajo de Viña Concha y Toro incluyó desde el principio un proceso de inmersión de los doctores en las distintas áreas, y no al revés. De esta forma, la compañía logró que el trabajo de los recién contratados no fuera invasivo, sino que, por el contrario, se adecuara a los tiempos y necesidades de cada área. De esta manera se redujo el tiempo de adaptación del equipo.

Construir un centro de I+D+i desde cero dentro de una empresa requiere de tiempo y de una planificación estratégica compleja para asegurar que este se vuelva efectivamente parte de la compañía y no quede como un apéndice que no se comunica con las necesidades del negocio. En este sentido, Viña Concha y Toro decidió establecer un período de instalación de su nuevo centro, durante el cual se definió su estrategia y gobernanza y también se realizó un proceso exploratorio de las dificultades de las áreas, incluyendo las más simples de resolver. Esto no solo permitió un entendimiento a cabalidad de los riesgos y oportunidades, sino también posibilitó arrancar el funcionamiento del laboratorio para generar y probar técnicas con esos desafíos.

Cuando se trabaja con I+D+i los resultados esperados dependen directamente de los tiempos y ciclos de los problemas y mejoras que se busca solucionar y desarrollar. En el caso de Viña Concha y Toro, esto está supeditado a la uva y su ciclo biológico. Entender esto le permitió a la compañía dos cosas. La primera fue establecer desde el principio el mínimo tiempo requerido para sus soluciones y, la segunda, retrasar la medición del impacto de la innovación en el Ebitda. Esto es necesario ya que al no tener suficientes ciclos para verificar los desarrollos y sus resultados, si las métricas que los miden están mal orientadas, ellas pueden ir en desmedro de la innovación misma así como también desincentivar la apuesta por desarrollos más disruptivos.

Involucrar a todas las áreas de la compañía en la exploración de ideas y oportunidades de desarrollos de innovación puede dar como resultado un portafolio de proyectos mucho más robusto. El equipo del CII tuvo reuniones y visitas iniciales a las distintas áreas para conocer cómo trabajaba cada una, pero también para levantar sus dolores y oportunidades. De esta manera, no solo logró establecer los focos que debía tener el I+D+i en la empresa, sino también levantar un determinado número de ideas que terminaron conformando el portafolio inicial. De esta forma las iniciativas se alinearon directamente con lo que necesitaba la viña.

Un centro de I+D+i necesita una gran inversión inicial, pero también una inyección constante de recursos. Esto no significa que no se controle ni se optimice lo que se invierte. Viña Concha y Toro definió ciclos quinquenales para la revisión del presupuesto, lo que se conectó además a los tiempos de desarrollo de los proyectos. Esto posibilita la revisión periódica de resultados, para alcanzar la meta tras cada período de cinco años, y también agiliza el proceso de transferencia tecnológica para llegar lo antes posible a la producción.

Que la asociación con terceros para desarrollar innovación no arroje los resultados esperados una vez, no implica que no se pueda volver a probar. Esto no ha impedido que, luego de la creación de capacidad interna en esta área, Viña Concha y Toro se abriera a volver a trabajar con universidades nacionales y extranjeras. Esta decisión tiene directa relación con la capacidad de entender tanto los tiempos propios como los que la ciencia y la tecnología necesitan para su desarrollo, pero también cómo estos últimos, a su vez, deben alinearse con los tiempos de la empresa.



APRENDIZAJES

El estudio presenta una radiografía a las estrategias, métodos y prácticas usadas por diversas compañías para diseñar, implementar y acelerar sus esfuerzos de innovación. Los caminos que llevan a la organización al desarrollo de una estrategia robusta, bien implementada y exitosa son múltiples. No hay un sólo modelo de innovación, ni una bala de plata para encontrar el éxito. Los factores que influyen son diversos: cultura organizacional, alineamiento estratégico, capacidad de experimentación, modelos colaborativos, tanto intra como extramuros, influyen de manera importante en la capacidad de innovación de la organización.

Así, después de revisar distintos modelos de innovación en importantes empresas del país, podemos extraer los siguientes aprendizajes: (1) La innovación no es un proceso fijo en el tiempo, debe adaptarse a los contextos internos y externos de la empresa, (2) los esfuerzos de innovación deben ir acompañados de un proceso de transformación cultural a nivel organizacional, (3) la estrategia de innovación debe estar alineada a la estrategia de negocio y (4) la importancia de sistematizar y medir los procesos de gestión para contar con evidencia sobre el impacto de la innovación en la empresa.

1. No es un proceso fijo en el tiempo

La gestión de la innovación debe variar en el tiempo según se ejecuta, adaptándose a los contextos internos y externos, y en ese sentido no es algo que se mantiene fijo. Esto no quita que deba tener una formalidad tanto organizacional como de procedimientos. La decisión de contar con ambas es fundamental, pero de la misma forma es clave la flexibilidad sobre cómo se gestiona la innovación, sus procesos y decisiones. En el caso de Sodimac, podemos observar que la decisión de innovar siempre estuvo presente, sin embargo, la gestión de ella ha sufrido cambios, tanto en los equipos que la lideran como en los focos que tiene. Y es que no hay una sola manera, y justamente esa es una condición necesaria para que ocurra de manera exitosa: la flexibilidad para adaptarse a nuevos desafíos y escenarios.

Por otro lado, la creación de un área de innovación siempre debe implicar una capacidad de ajuste para servir a los propósitos para los que fue diseñada y para abrirse a la posibilidad de escalamien-

to dentro de la organización. Por ejemplo, Gasco ancló su subgerencia de innovación a una de las filiales del grupo, Gasco GLP, y la experiencia fue tan positiva que luego de un par de años de funcionamiento, se decidió escalar la innovación a nivel corporativo, creando una Gerencia de Innovación Corporativa, que depende directamente del CEO de Gasco S.A. En el cambio, también se aprovechó de acotar los focos de innovación para hacer más eficiente el proceso y asegurarse de impactar más directamente en los indicadores claves de cumplimiento de la cadena de valor del negocio.

Si bien, desde un principio se reconoce que los procesos de innovación son largos y que requieren de experimentación para encontrar el éxito, siempre es necesario ir ajustando la estrategia de innovación definida inicialmente, considerando distintas variables del negocio. Esto significa analizar y corregir la estrategia en base a distintos factores como las capacidades de la organización, el ambiente en que se mueve la empresa (competidores, ciclo económico, regulaciones, etc.), los cambios en las tendencias y necesidades de los consumidores, la reacción de los competidores, entre otros. El objetivo de estos ajustes es optimizar las interacciones entre las unidades de negocio mediante las posibles sinergias que se generan entre ellas, además de calibrar o transformar la oferta de valor, en caso de ser necesario.

2. Debe ir acompañada de una transformación cultural a nivel organizacional

Existen distintas formas de instalar la innovación a lo largo de la organización. Está el ejemplo de AFP Cuprum, que creó un área aparte del resto de las gerencias con la responsabilidad de instalar la cultura de innovación en las distintas áreas, además de impulsar los desarrollos necesarios estableciendo la metodología de trabajo de células. Un rol parecido al de la gerencia de innovación de Agrosuper.

Ahora bien, un área de innovación reducida no implica necesariamente que su alcance sea igual de acotado. Incentivar o comprometer a los trabajadores para que participen activamente en los distintos procesos que la gestión de la innovación requiere es un imperativo para lograr innovar. Un buen ejemplo de esto es nom-

Los caminos que llevan a la organización al desarrollo de una estrategia robusta, bien implementada y exitosa son múltiples. No hay un sólo modelo de innovación, ni una bala de plata para encontrar el éxito.

brar líderes de innovación pertenecientes a distintas áreas de la empresa, como ocurre en el caso de Sodimac, los cuales juegan un rol de embajadores de la cultura, habilitando o facilitando que las distintas áreas se involucren de mejor manera en la estrategia de innovación de la empresa.

Por otro lado, cuando una empresa adopta la innovación como parte de su estrategia debe invertir tiempo y ser constante para impregnarla en la organización. Esto no solo se soluciona con el acompañamiento en el proceso de cambio, sino que se requieren otras iniciativas, como difusión o incentivos que refuercen el cambio cultural, así como también de gestión del cambio, un factor que pudimos observar claramente en el caso de Transelec.

Los aspectos principales de la transformación cultural se relacionan con la generación de un músculo flexible y con la capacidad de experimentación. Varias empresas declaran tener a sus clientes en el centro de la estrategia, pero junto con esa declaración deben existir las estructuras organizacionales, mecanismos activos e incentivos para implementar procesos de prueba, los cuales son fundamentales para encontrar éxito bajo escenarios cambiantes y de alta incertidumbre. De acuerdo a nuestra nomenclatura, estos elementos forman parte de la capacidad de innovar, basada en evidencia que las empresas requieren para avanzar, que es común en la mayoría de los casos revisados en este estudio.

3. La estrategia de innovación como estrategia de negocio

Uno de los problemas principales que se observa en la instalación de procesos de innovación es que estos proyectos no están bien alineados con la estrategia del negocio. Existen distintas maneras de abordar este desafío.

Este alineamiento es más natural en empresas de tecnología donde la innovación es parte central de la estrategia de mercado. Para muchas empresas de este tipo, la necesidad de innovar no solo es parte del negocio, es la ventaja competitiva y un factor clave para la supervivencia, pero en otras industrias este fenómeno se observa de distintas maneras. Transelec, por ejemplo, decidió desde el principio que la Gerencia de Innovación y Transformación Digital tendría una fecha de caducidad en su pro-

ceso de cambio. El objetivo de esto, es impulsar que la innovación y sus procesos estén arraigados de tal manera en la empresa que ya no sea necesaria un área que la impulse, sino que ocurra naturalmente y alineada con las áreas de negocio.

Algo similar se observa en el caso de AFP Cuprum, donde la estrategia implicaba pasar de un modelo de empresa análogo a uno completamente digital, siendo la estrategia de innovación un elemento clave para llevar a cabo la transformación hacia un nuevo modelo de negocio. En otras palabras, en este caso resultaba imposible no alinear a toda la empresa bajo la misma estrategia.

Un factor importante para que la estrategia de negocio y la de innovación estén alineadas es el involucramiento y convicción del nivel más alto de la compañía sobre la necesidad de innovar. Sólo de esta manera se logra contar con una estrategia de innovación transversal y coordinada a lo largo de la organización. El caso de Echeverría Izquierdo lo muestra claramente, puesto que el convencimiento de los dueños y directores sobre la importancia de sistematizar la innovación y la necesidad de no perder el rumbo en este proceso fue fundamental para mantener el foco y abrir paso a la estrategia de innovación en la cultura de las empresas.

4. Gestionar la innovación obliga a sistematizar y medir sus procesos y resultados

Cuando las iniciativas de innovación son aisladas y no obedecen a estrategias o planificación de largo plazo, se reduce el beneficio que pueden traer y no alcanzan a impactar los indicadores claves de cumplimiento del negocio. Contar con procesos sistematizados para llevar a cabo la innovación obliga a las empresas a definir procesos y actividades de gestión, pero también a definir indicadores que permitan medir sus resultados. Son justamente estos resultados los que justifican decisiones a nivel de directorio sobre la estrategia de la empresa.

La forma de medir el impacto de la innovación en el negocio es variable, no siempre es tan directa ni tiene una sola forma de cuantificarse, lo que justamente es posible de visualizar en el caso del Centro de Innovación de Concha y Toro. Por su naturaleza, muchas veces estos proyectos tienen años de investigación

y desarrollo y toman más tiempo en comenzar a dar dividendos, lo que no permite medir de forma continua el impacto directo de la innovación en el resultado de la empresa, sin embargo, son fundamentales para la competitividad futura de la organización. Por ello, es necesario tener un liderazgo visionario que permita hacer apuestas de largo plazo y, a su vez, balancear el portafolio con proyectos en distintos horizontes, para impactar los indicadores claves de innovación que permitan determinar los procesos donde se generó ahorros, se agilizó desarrollos o se provocó un cambio sustancial.

Los obstáculos de medir los resultados de la innovación pueden ser muy diversos y dependen del tipo de negocio y sector económico al que pertenece la empresa. Un ejemplo de esto se observa en el caso Echeverría Izquierdo, donde la constructora puede medir el impacto de la innovación de los proyectos a través de la reducción de costos, lo que va en beneficio directo de la operación de la empresa y de los indicadores del negocio. Sin embargo, la inmobiliaria se enfrenta a una medición bastante más compleja, como lo es el valor agregado al servicio de postventa, ya que las innovaciones no son percibidas directamente por el cliente final.

Para otros, este es un proceso paulatino o no inmediato. En el caso de Agrosuper se observa cómo los esfuerzos de innovación parten con un pilar muy fuerte en cultura de innovación, pero rápidamente progresan a generar KPI y medición de impacto de los esfuerzos de innovación con programas como "Moviendo la aguja", "Generando impacto" o "Acelerando impacto".



CENTRO DE INNOVACION UC
ANACLETO ANGELINI



Gobierno
de Chile

gob.cl

Ministerio de
Ciencia,
Tecnología,
Conocimiento
e Innovación

Gobierno de Chile

Ministerio de
Economía,
Fomento y
Turismo

Gobierno de Chile