

# Tendencias en Innovación en Empresas Chilenas

**Patricio Cortés**

Profesor Adjunto ESE Business School / Socio Principal MIC Innovation

29 de junio 2023

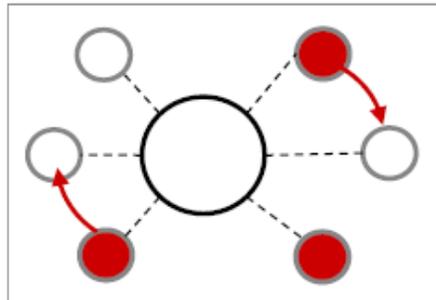
# La clave de la innovación es lograr desarrollar la Ambidiestralidad: Innovación descentralizada (Inn. Incremental) y centralizada (Inn. Radical)

## Reforzar Negocios Actuales

Las Unidades de Negocios (UN) son las que mejores entienden sus desafíos/oportunidades, por lo que lideran gran parte del proceso

### Descentralizado

Lideradas por las unidades de negocio con apoyo del equipo de innovación

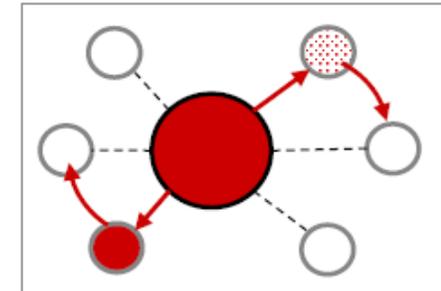


## Desarrollar Nuevos Negocios

El Equipo de Innovación/Desarrollo es el responsable de desarrollar nuevos producto/servicios, mercados y escalarlos con apoyo de las UN

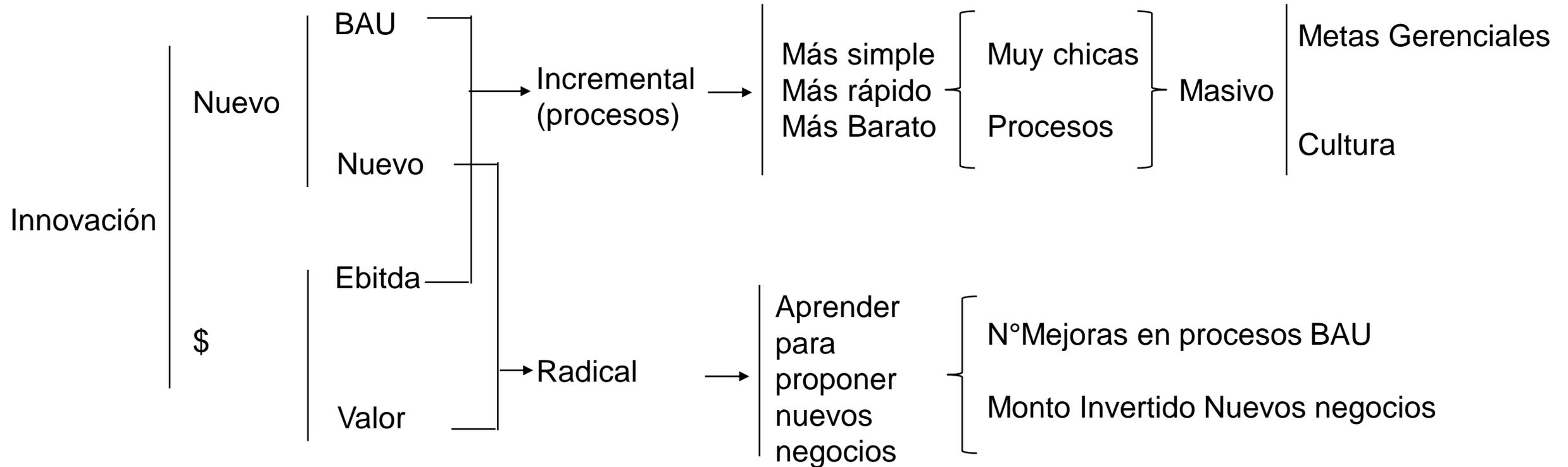
### Centralizado

Liderado por el equipo de Innovación con apoyo de las unidades de negocio



- Innovación
- Unidad de Negocio
- Camino de Innovación
- Coordinación

La medición del impacto se hace con herramientas diferenciadas según el tipo de innovación de la que se trate



Además, la innovación también se debe hacer cargo de la aparición de nuevos modelos de negocios y a las propuestas disruptivas lideradas por startups insurgentes

## **INCUMBENTES**

**Gestión Comercial y  
Mejoras de Procesos**

Juegan con las reglas establecidas y mantienen un equilibrio dinámico competitivo, no hay cambios relevantes de corto plazo en la participación de mercado.

## **COMPETIDORES GLOBALES**

**Desarrollo de Negocios**

Son grandes actores de la misma industria que se establecen en nuevos territorios a través de operaciones de M&A. Buscan crecer en participación de mercado en plazos cortos. No hay cambios en las reglas del juego, pero si más agresividad en la ejecución comercial. Operan dentro de los costos medios de corto plazo, pero con márgenes menores que la industria.

## **DIGITALES GLOBALES**

**Innovación Adyacente**

Son grandes actores digitales globales, como Google y Amazon, que expanden a nuevas áreas de acción y buscan reconvertir la nueva industria con nueva tecnología y experiencia, presentan nuevos modelos de negocios que operan dentro de las reglas del juego, pero fuera de los usos y costumbres de la industria. Operan dentro de sus costos medios de largo plazo.

## **INSURGENTES**

**Innovación Disruptiva**

Son nuevos actores de base digital, de altísimo crecimiento (scale ups) que desarrollan nuevos modelos de negocios basados en nuevas tecnologías habilitantes. Juegan al margen de la regulación o con interpretaciones “creativas” de ella. Se caracterizan por cambios radicales en la oferta de precios y/o UX y tiene crecimiento acelerado financiado por VC. Pueden operar bajo sus costos medios para lograr metas de participación de mercado.

Empresas Lipigas invertirá US\$ 5,5 millones en esta compañía con el fin de apoyar su plan de crecimiento durante los próximos cinco años.

Por: Equipo Empresas | Publicado: Jueves 27 de octubre de 2022 a las 14:30 hrs.



LA PAPELERA Y NORDIC BIOPRODUCTS BUSCAN QUE ESTA TECNOLOGÍA AVANCE DESDE EL LABORATORIO A UNA ESCALA INDUSTRIAL:

# CMPC y *startup* finlandesa cierran acuerdo para producir fibra textil de origen vegetal

MARCO GUTIÉRREZ V.

Empresas CMPC cerró un acuerdo de producción con Nordic Bioproducts, una *startup* filial de la Universidad Aalto de Finlandia, propietaria de la tecnología patentada AaltoCell y que creó una nueva fibra textil de origen vegetal, denominada Norratex, que se fabrica sin productos químicos tóxicos ni costosos disolventes.

El acuerdo de trabajo conjunto entre ambos —que fue sellado esta semana— es para potenciar el desarrollo de Norratex y así permitir la exploración de una nueva tecnología para la fabricación de fibra textil con la celulosa que CMPC produce.

“La intención al firmar este *partnership* es que, en conjunto y apalancándonos en la *expertise* de cada uno, saquemos esta tecnología de la escala laboratorio y la podamos llevar a escala industrial, al mercado. Esto no es una compra de compañía, un acuerdo de comercialización ni de venta de materia prima. Este es un proyecto de innovación. Queremos entre ambos acelerar el desarrollo de una nueva fibra que pueda revolucionar el mun-

El plan considera instalar una planta piloto en Finlandia dentro de los próximos dos años y luego se analizaría una instalación productiva en Chile, comentaron desde la compañía chilena.



En Empresas CMPC, firma ligada al grupo Matte, indicaron que “esta colaboración tiene sentido estratégico y es complementaria con nuestros negocios actuales, agregándole valor a nuestra fibra”.

ñaló que “hoy, y considerando la escala laboratorio, Norratex se producirá en Finlandia, en las

ciones de pensar en una planta ubicada en Chile, pero para esto falta que se vayan cumpliendo

llo, inversión y cooperación, y está estructurado en hitos de trabajo. El primer desembolso se

## Proyecto con Neltume Ports en Brasil

Apojar el crecimiento de la producción de celulosa de su planta en Guaíba, Brasil. Ese es uno de los objetivos del acuerdo que Empresas CMPC suscribió con Neltume Ports —ligada al grupo Von Appen y a la canadiense Atco—, para el desarrollo y operación de forma conjunta de un terminal portuario en el estado de Rio Grande do Sul. El plan contempla la constitución de una nueva sociedad, donde participarán de forma equivalente CMPC y Neltume Ports. La entidad deberá postular a una concesión portuaria, indicó la Papelera en un hecho esencial enviado a la Comisión para el Mercado Financiero.

financiamiento y escalamiento”. Desde CMPC indicaron que la demanda de fibras textiles sosten-

Asimismo, que la producción de fibra de viscosa a base de madera requiere la disolución con disulfuro de carbono, que es tóxico.

Por esto, explicaron, se necesitan alternativas nuevas y sostenibles a partir de madera y materias primas vegetales para afrontar los retos de sostenibilidad de la industria textil. Se espera que el mercado de las fibras celulósicas sostenibles crezca por encima del 10% en la próxima década.

Bernardita Araya señaló que “las fibras textiles naturales son un mercado gigante en todo el mundo, de cerca de 60 millones de toneladas al año. De eso, la principal parte es algodón. No obstante, las fibras en base a celulosa están creciendo en importancia. Hoy son cerca de siete millones de toneladas al año y ese número ha venido creciendo en el orden de 6% anual. Hoy estos mercados están principalmente en India y China, pero es un espacio con mucho movimiento, en donde distintos productores europeos y brasileños están comenzando a ingresar”.

Nordic Bioproducts, la *startup*

# Copec entra al negocio de la última milla tras compra de Blue Express y buscará ampliar su cobertura

La distribuidora de combustible mantiene 681 estaciones de servicio y 422 tiendas de conveniencia, que se sumarán a los 1.000 puntos de la compañía logística.

Por: Magdalena Espinosa y Martín Baeza | Publicado: Lunes 26 de septiembre de 2022 a las 08:36 hrs.



Exportación no tradicional

## Los 2 primeros CVC que salen de Chile



2019



**Copec**  
Wind Ventures ha establecido un equipo en **Silicon Valley** para sumergirse en el ecosistema de las **nuevas energías y la movilidad**



**CMPC**  
CMPC Ventures ha llevado parte de su equipo a **Finlandia**, líder mundial en tecnología y sostenibilidad en el **sector de la madera**



2022

**¿ Se puso de moda el CVC ?**

En los últimos 20 años la mitad de las empresas del Fortune 500 dejaron de estar en el ranking. Murieron, las compraron o se vieron obligadas a cambiar drásticamente su modelo de negocios, por las enormes disrupciones que crearon las startups en las industrias tradicionales



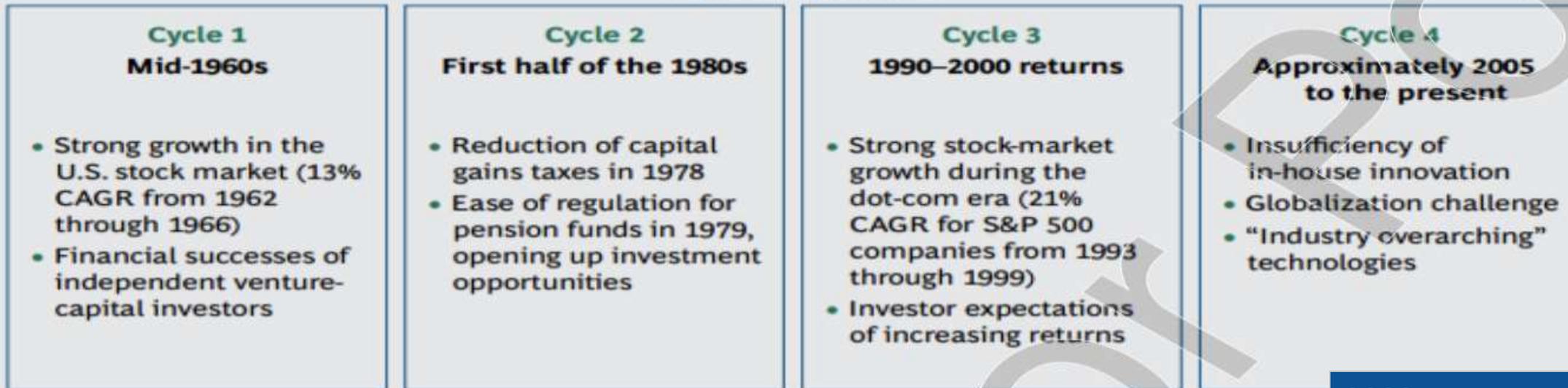
**“Mi competencia  
es *el Tomate as a  
Service*”**

Gerente de Innovación  
Walmart Chile

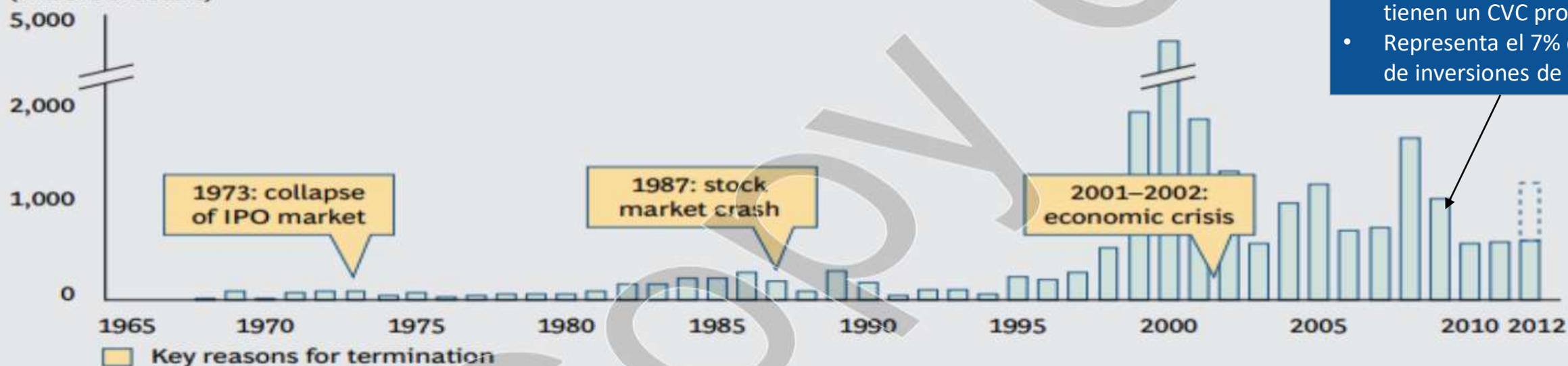


# Las cuatro olas del CVC en el mundo

## Key starting drivers



Estimated equity invested in CVC (millions of dollars)



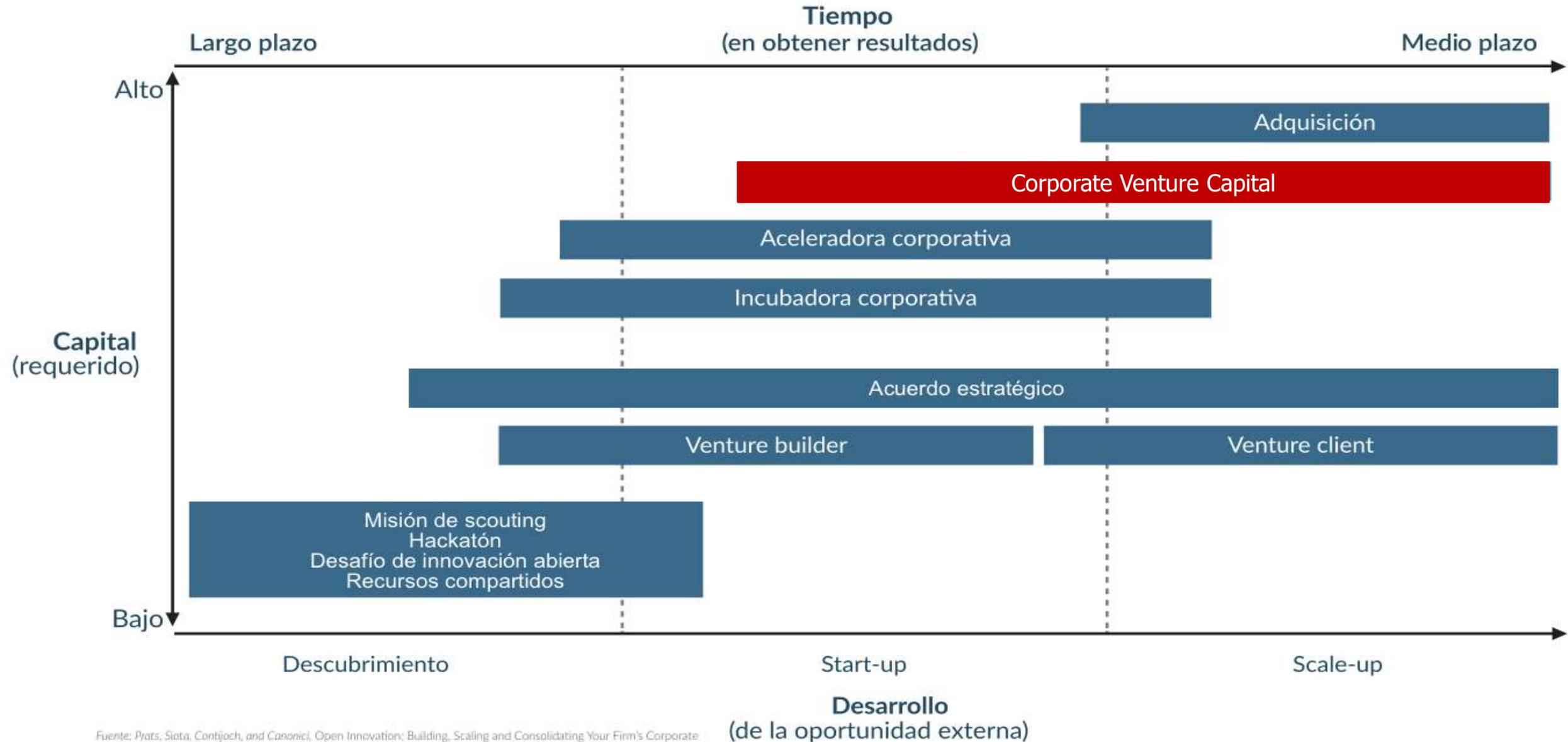
## 2009

- 20% de Fortune 500 tienen un CVC program
- Representa el 7% del total de inversiones de VC

**Sources:** ThomsonONE; “Riding the Next Wave of Corporate Venture Capital,” *Business Strategy Review*, Issue 3, 2011; *Global Corporate Venturing*; The Federal Reserve Bank of St. Louis *Review*, March/April 2007; BCG analysis.

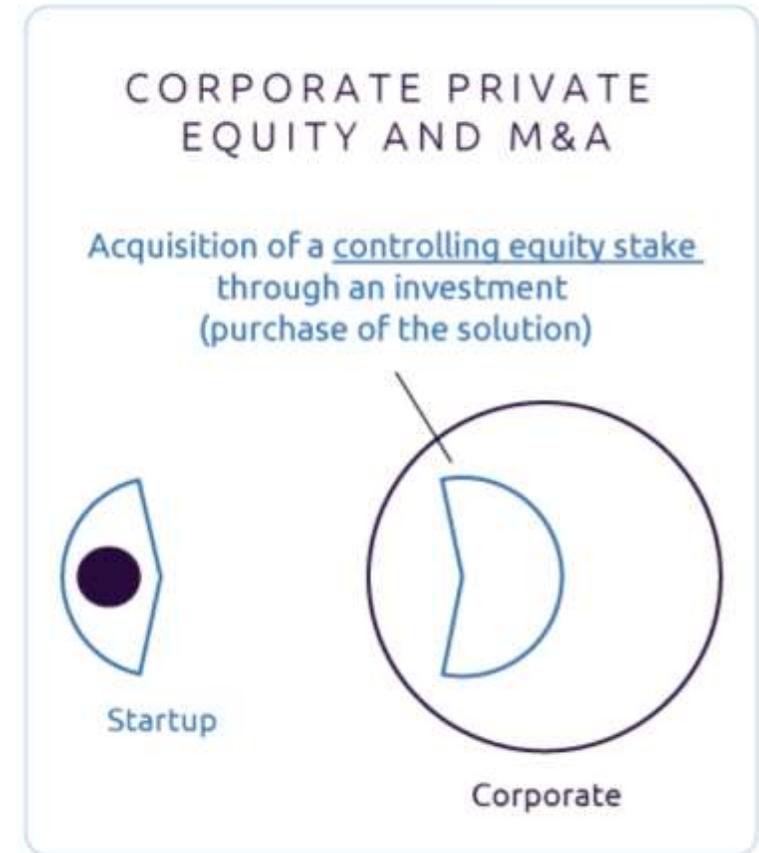
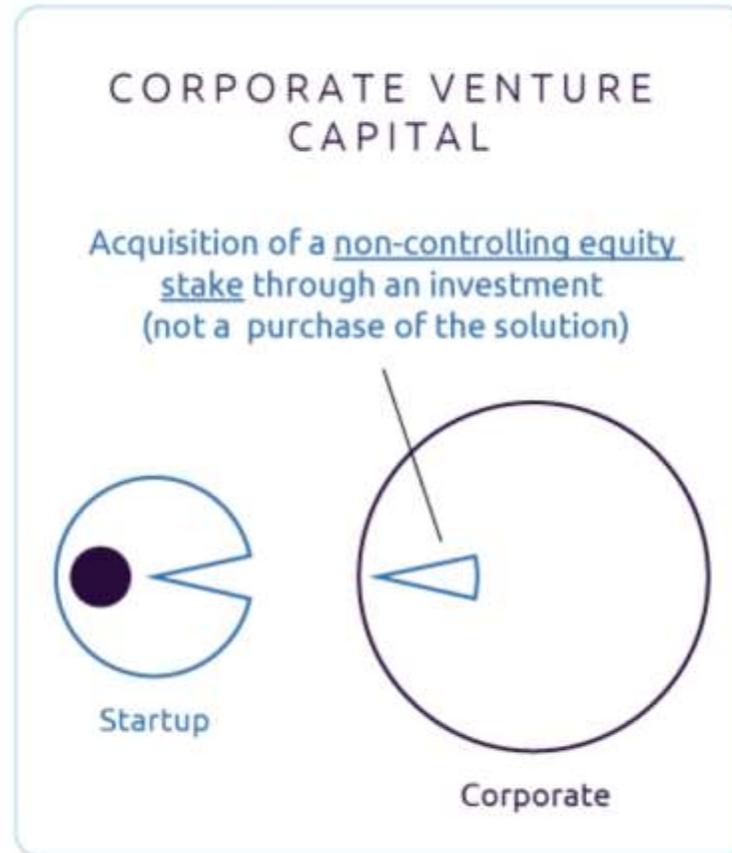
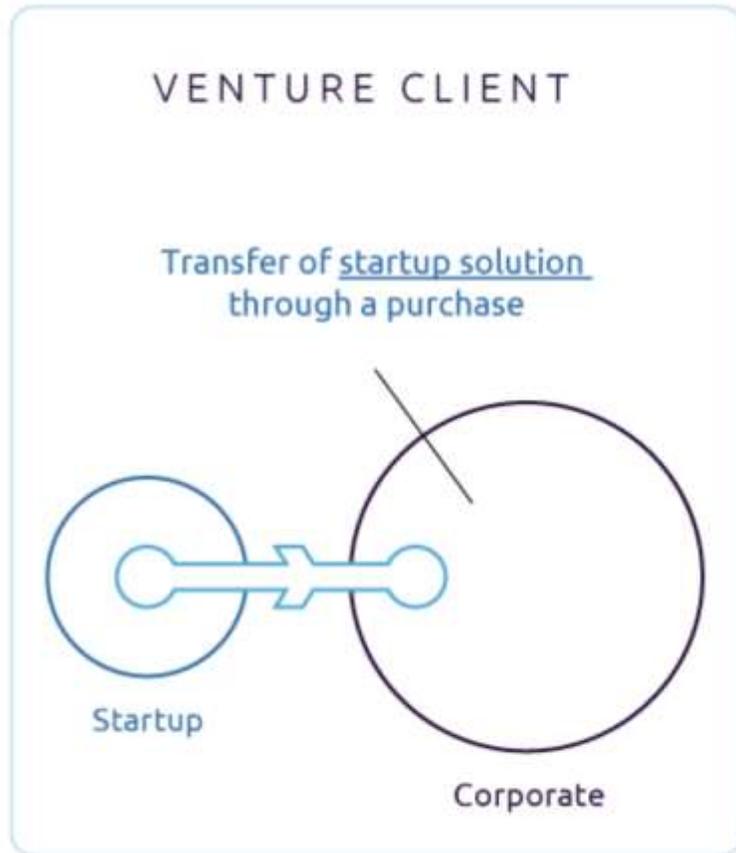
**Note:** The 2012 investment total was extrapolated from half-year numbers. CAGR = compound annual growth rate.

# El CVC es parte del Corporate Venturing



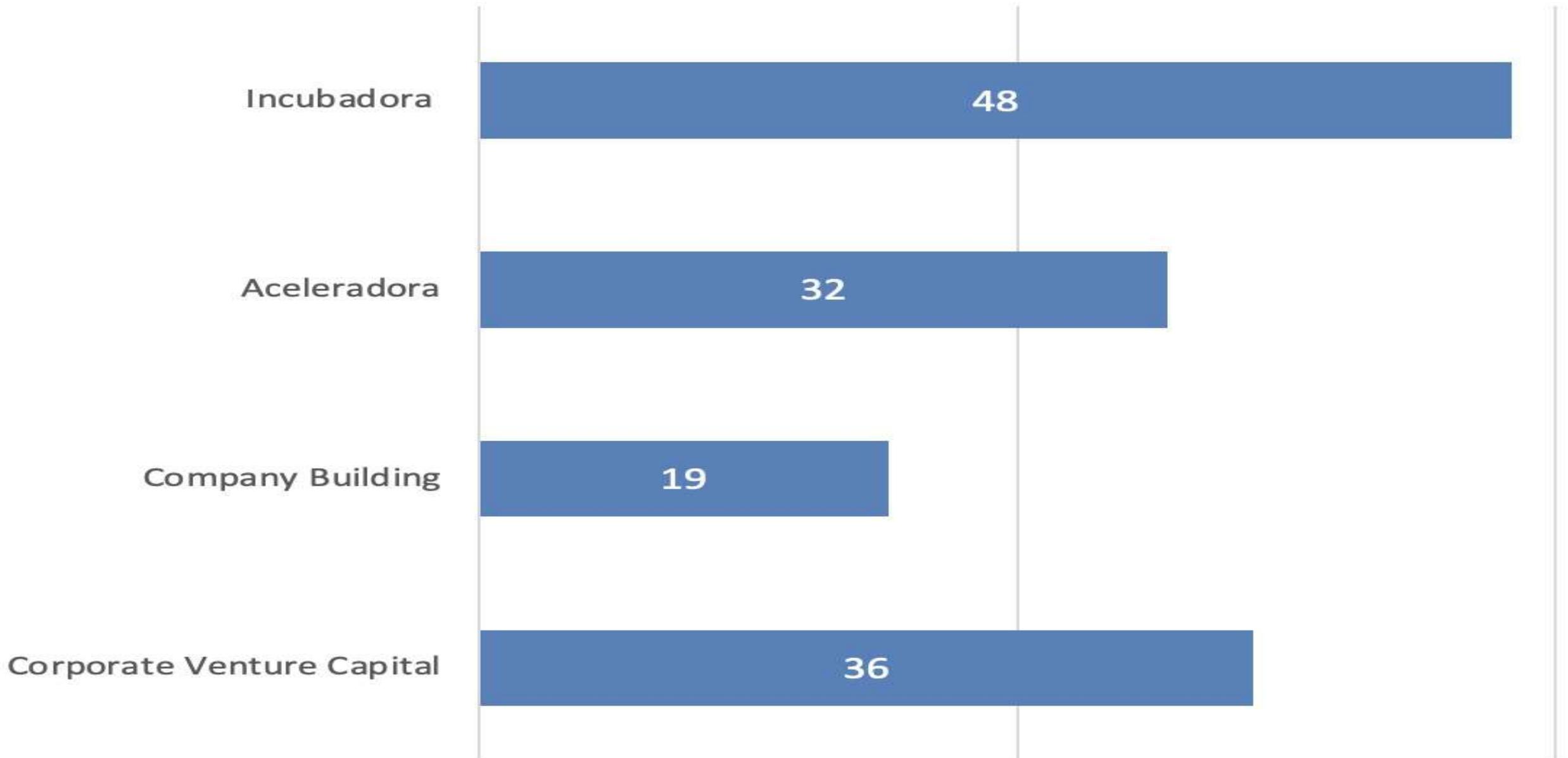
Fuente: Prats, Siata, Contijoch, and Canonic, Open Innovation: Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit; IESE Business School, Opinno (2018).<sup>2</sup>

# CVC es comprar un porcentaje no controlante en etapas tempranas

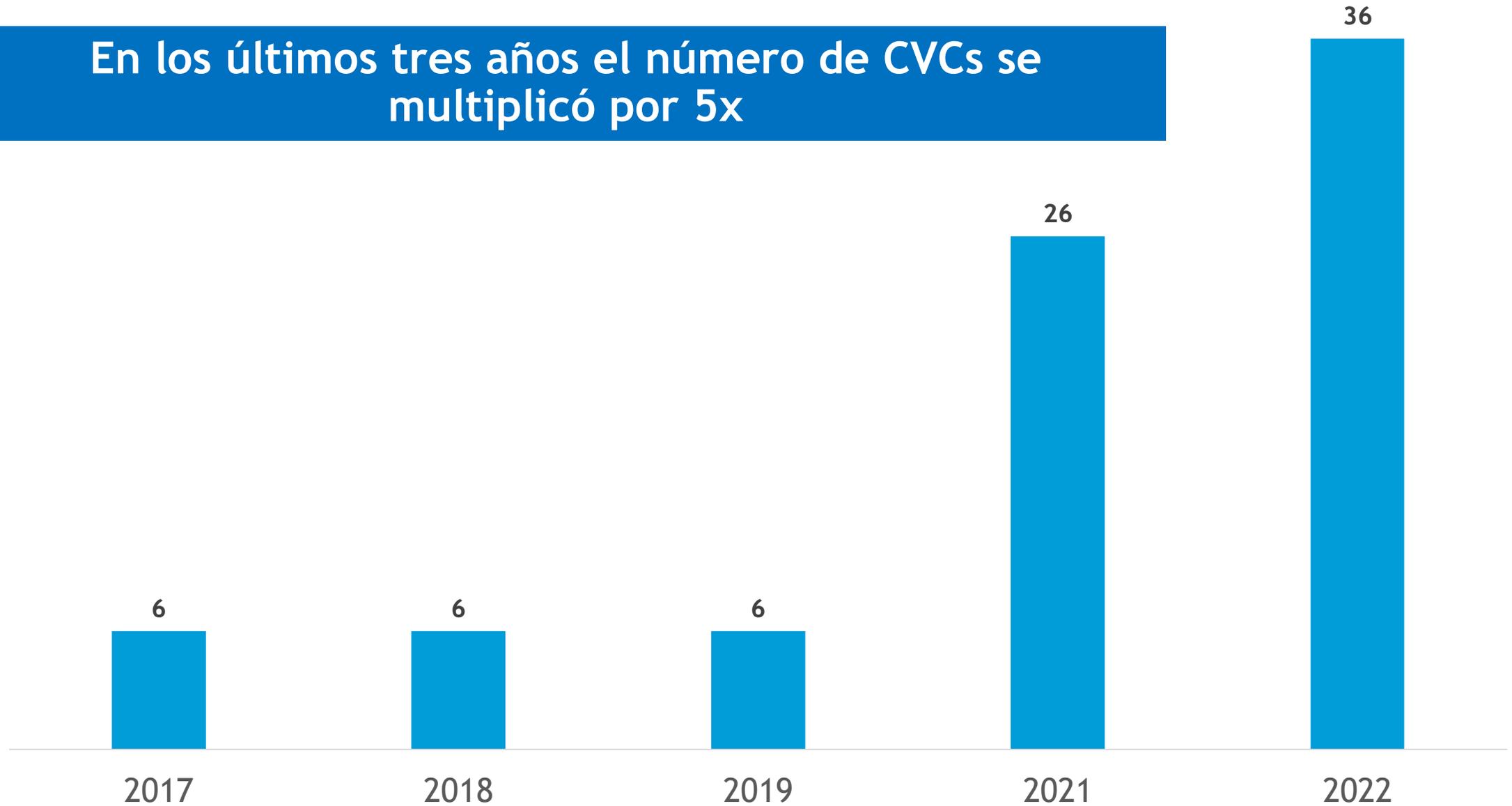


# Tipos de Corporate Venturing en Chile 2022

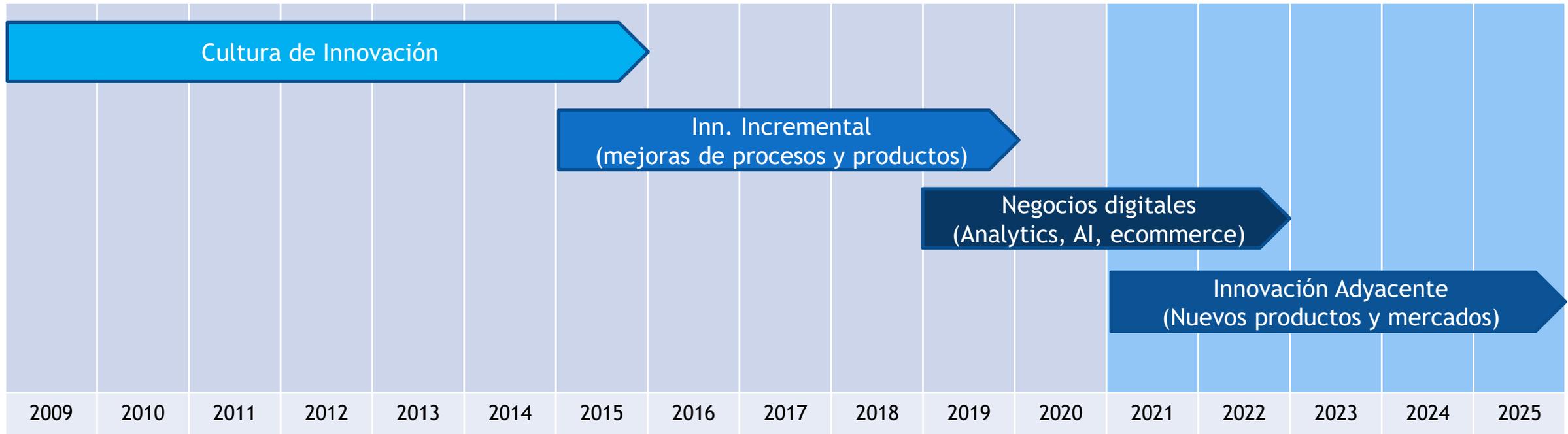
(número de iniciativas)



En los últimos tres años el número de CVCs se multiplicó por 5x



# En Chile estamos en la 4ta Ola de Innovación



Fuentes: Ranking Most Innovative Companies Chile 2009 - 2022

## 1ª OLA

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

**Herramienta preferida:** Concursos de ideas (uno o dos al año).

**Impacto medido:** cantidad de ideas y nº de participantes.

**Referentes:** locales

**Nivel de sofisticación:** Bajo.

## 2ª OLA

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

**Herramienta preferida:** Innovation Funnel, Customer journey map, métodos ágiles.

**Impacto medido:** Impacto en EBITDA, tasas de conversión, velocidad del proceso.

**Referentes:** locales e internacionales

**Nivel de sofisticación:** Medio.

## 3ª OLA

**Foco:** Nuevos negocios de base digital en mercados incrementales o adyacentes.

**Herramienta preferida:** Data Analytics, AI, ecommerce, CVC y Company building.

**Impacto medido:** Impacto en EBITDA, valorización de la empresa (impacto en múltiplos).

**Referentes:** Solo Internacionales

**Nivel de sofisticación:** Alto.

## 4ª OLA

**Foco:** Nuevos negocios adyacentes (nuevos mercados o nuevos productos).

**Herramienta preferida:** Corporate Venture Capital (CVC), Company Building, Startups, Lean Business

**Impacto medido:** Impacto en EBITDA y en el Valor de la Empresa.

**Referentes:** Solo internacionales

**Nivel de sofisticación:** Alto