

MOST INNOVATIVE COMPANIES CHILE

ESE UNIVERSIDAD DE LOS ANDES



Most Innovative Companies CHILE

LT EDICIONES ESPECIALES

pág. 6 **Evolución y avances**
Los resultados y los cambios que se registran en esta década.

pág. 10 **Empresas reconocidas**
Las compañías premiadas reciben este reconocimiento.

pág. 16 **Nuevo paradigma**
Los alcances de la transformación digital y la innovación.

10 años en Chile

El estudio más completo de innovación en las empresas

El ranking, que se realiza anualmente, es desarrollado por el ESE Business School con la colaboración de MIC Innovation, consultora especializada en innovación corporativa. Esta metodología permite medir y comparar las capacidades de innovación sistemática de las empresas, realizando al mismo tiempo el diagnóstico de la situación y evolución de las variables claves responsables de la innovación y la comparación de sus resultados con otras empresas, incluso, de otras industrias.



1^{er} Lugar Ranking Most Innovative Companies en Servicios para la Minería

Most Innovative Companies CHILE



Trayectoria y metodología

Medir para mejorar y seguir innovando

En los años previos han participado más de 200 empresas de 27 industrias, lo que lo convierte en el ranking de innovación más importante y completo en Chile. Sepa de qué se trata y qué se mide este estudio.

El Ranking de Innovación se creó el año 2010 y busca premiar a las empresas más innovadoras en el desarrollo de nuevos procesos, productos, servicios e iniciativas innovadoras hacia la comunidad.

El ranking, que se realiza anualmente, fue desarrollado por el ESE Business School con la colaboración de MIC Innovation, consultora especializada en Innovación Corporativa, y en asociación con La Tercera.

En los años previos han participado más de 200 empresas de 27 industrias, lo que lo convierte en el ranking de innovación más importante y completo en Chile.

¿Qué mide este estudio?

El ranking mide y compara el nivel de desarrollo de las capacidades de Innovación de las empresas en siete aspectos claves: estrategia, cultura, liderazgo, organización, proceso de Innovación, uso de activos estratégicos e impacto en creación de valor. La medición se realiza utilizando **MIC Diagnostics®**, que es una metodología estandarizada que incluye entrevistas en profundidad a los líderes de la organización, análisis del proceso de innovación de la empresa y la revisión de KPIs de impacto de la Innovación sobre el valor de la empresa.

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

Asimismo, el ranking permite clasificar las empresas en cinco etapas o niveles sobre la base



de la incorporación de un conjunto de buenas prácticas que incluyen conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y procesos específicos. Estos niveles son el Inicial, Repetible, Definido, Administrado y Optimizado.

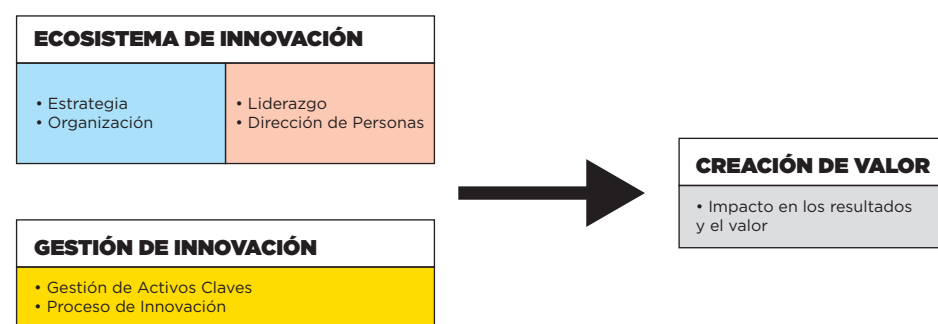
Una vez que la organización alcanza el nivel máximo de desarrollo de una etapa, deja sentadas las bases para pasar al siguiente nivel de madurez e incorporar un conjunto adicional de buenas prácticas, generando a lo largo del proceso cambios estructurales y culturales al interior de la organización.

RANKING 2019: EMPRESAS AMBIDIESTRAS

Para la versión del año 2019, se comienza a analizar en Chile a las empresas ambidiestras, es decir, aquellas organizaciones capaces de combinar eficiencia e innovación, manteniendo el negocio, pero al mismo tiempo buscando nuevas oportunidades comerciales. En este sentido, diversos estudios internacionales han destacado que solo las empresas ambidiestras podrán enfrentar el desafío de aumentar la productividad y asegurar su éxito en el largo plazo en un entorno cada vez más competitivo y dinámico como el actual. Por ello, además de la medición de las capacidades de innovación, se observarán las capacidades de eficiencia al interior de las organizaciones. Basándose en el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM), se espera medir dimensiones de la empresa vinculadas con aspectos más tradicionales de la organización de manera de conocer cómo estos aspectos interactúan con aspectos innovadores. De esta forma, en el ranking se introduce un análisis de diferentes áreas organizacionales de la empresa separadas en agentes facilitadores y los resultados.



METODOLOGÍA



EDICIONES ESPECIALES

Director de La Tercera: José Luis Santa María Oyanedel Editor: Hortencia Fritz Aguayo Subeditora: Romina Jaramillo de Lenardo Gerente de Ventas La Tercera: Claudio Oyarzún Fracel Jefe de Ventas Ediciones Especiales: Paula Fonteño Pérez Jefe de diseño comercial Copesa: Luis Fuentealba Montoya Diseño: Alejandro Robles; Paulina Loyola Fotos: Getty Images; Esteban Hernández; Enrique Lohse Publicación editada por Copesa S.A., 76.170.725-6, Avenida Apoquindo 4660, Santiago de Chile Representante Legal: Andrés Benítez Pereira

> ENAEX

> www.enaex.com

ENAEX

Innovando con foco en el cliente

Elegida por 3era vez como la empresa más innovadora en el sector Servicios para la Minería, según el Ranking Most Innovative Companies Chile 2019.

ENAEX, ad portas de cumplir 100 años de trayectoria, consolida una vez más su liderazgo como proveedor de servicios para la minería. Este reconocimiento valora, no solo sus grandes desarrollos tecnológicos, sino también una cultura de desarrollo internacional, representado por la adquisición de compañías extranjeras como Davey Bickford (Francia) y Britanite (Brasil). Esta cultura de innovación ha permitido lograr el desarrollo de las mejores soluciones posibles para el cliente.

Según comenta Luciano López, country manager Chile de ENAEX, "la Innovación y Emprendimiento forman un pilar fundamental para el futuro de ENAEX, ya que nos permitirá generar soluciones que entregan valor tanto a nuestros clientes, como colaboradores". De todas maneras, Luciano reconoce el desafío que se viene por delante: "el camino por delante no es fácil, el mayor desafío que vemos es encontrar la forma de acelerar el desarrollo de estas soluciones".



Robominer® y Mine-iTruck®



Sala de Teleoperación ENAEX Robotics

INNOVACIONES ENFOCADAS EN EL CLIENTE

Contar con esta cultura de innovación implica estar constantemente buscando oportunidades en las experiencias de colaboradores y clientes. De esta manera, sus desarrollos siempre están en línea con las necesidades y avances de la industria. ENAEX Robotics, liderando la transformación tecnológica y modernización de las operaciones de voladura para la minería, mediante equipos robotizados como Robominer® y vehículos no tripulados como Mine-iTruck® y Stemming-iTruck® contribuyen a viabilizar operaciones de voladura complejas, en las cuales los desafíos principales son seguridad y productividad. Esto los ubica como un eslabón fundamental en la cadena de procesos necesaria para poder concebir operaciones mineras autónomas.

Dentro de la misma línea, ENAEX está constantemente buscando oportunidades en desarrollos tecnológicos disruptivos y completamente nuevos. Un gran ejemplo de esto es PLASMA, una solución innovadora para la fragmentación de roca sin explosivos. La tecnología de esta compañía está diseñada especialmente para ser utilizada en entornos operativos complejos, como obras civiles y de minería cercanos a comunidades, infraestructura o equipos.

PLASMA

Startup que ha desarrollado tecnología de clase mundial, capaz de romper y fracturar la roca sin explosivos en obras civiles y mineras a gran escala, ya es parte de la familia ENAEX -miembro del Grupo Sigdo Koppers-.



Los cinco niveles de innovación

Los desafíos de las empresas en Chile para llegar a los niveles superiores

Generar alianzas con startups, utilizar herramientas como CVC y reconfigurar la cadena de valor es parte de los procesos que deben desarrollar las compañías para alcanzar estos niveles.

Por: Romina Jaramillo di Lenardo

→ Cuando una empresa se propone como meta generar innovación, es necesario que trabaje en distintos niveles para lograr resultados de alto impacto. En esa línea es que existen cinco niveles de innovación que deben ser instalados por etapas, usualmente con un responsable que va aumentando la sofisticación y herramientas. ¿Cómo implementar estos niveles? En todos los casos se recurre a consultoras especializadas en innovación que planifican e instalan el proceso y las herramientas de innovación en las compañías. Cada nivel toma entre 18 a 24 meses de trabajo para ser completado.

Patricio Cortés, profesor adjunto de Innovación ESE Business School y senior partner MIC Innovation, explica que "cada nivel de innovación es un conjunto coherente de prácticas, procesos y procedimientos que interactúan de forma armónica entre ellos. Cada uno de ellos se completa por separado y en forma secuencial, por ejemplo, no es posible alcanzar el nivel cuatro hasta tener

completamente desarrollado el nivel tres". Es clave que las empresas comprendan esto, ya que el nivel que deben instalar es aquel que responde a las necesidades específicas de la organización, por ejemplo, si se requiere el nivel tres, se deben instalar las capacidades del nivel uno, luego del dos y solo entonces, las del nivel tres, enfatiza el académico.

¿Cuál es la realidad de las compañías en Chile? "La mayoría de las empresas que declara hacer innovación están en nivel tres, desarrollando iniciativas de innovación complementarias a su productos o servicios actuales. Un grupo pequeño, de aproximadamente el 15% de ellas está desarrollando iniciativas de nivel cuatro, que es trabajar con innovación adyacente, startups, Venture Capital Corporativo (CVC en inglés), etc. La mayoría de estas empresas se están capacitando en Estados Unidos", plantea Patricio Cortés.

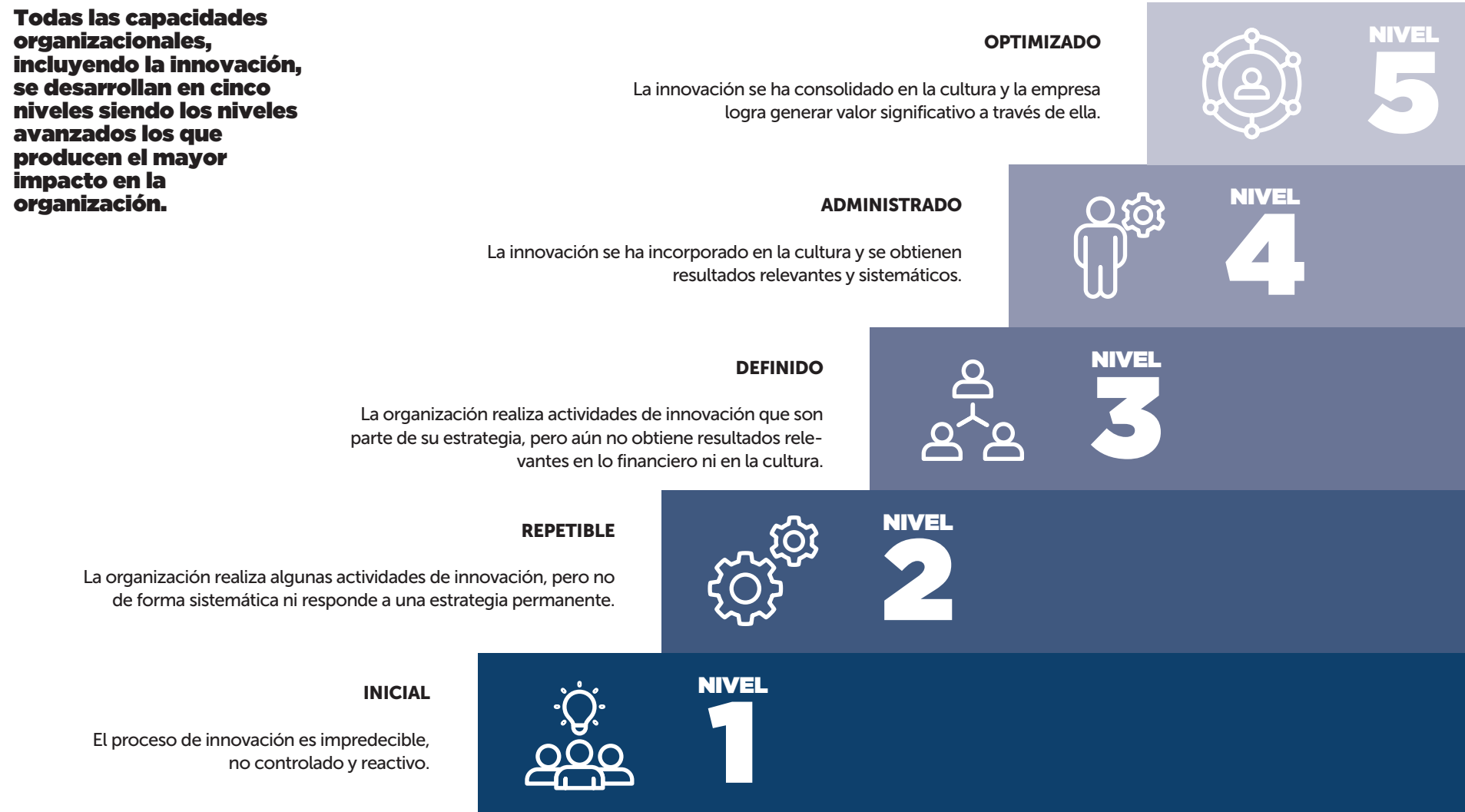
Impacto y oportunidades

Los niveles más avanzados permiten la instalación de procesos y herramientas más sofisticadas que identifican y manejan oportunidades de mayor potencial, sin embargo éstos requieren de los niveles anteriores para poder funcionar adecuadamente. "Ejemplos de estos procesos son alianzas con startups, uso de herramientas como CVC, new business development (NBD) y reconfiguración de la cadena de valor", agrega Cortés.



LOS CINCO NIVELES

Todas las capacidades organizacionales, incluyendo la innovación, se desarrollan en cinco niveles siendo los niveles avanzados los que producen el mayor impacto en la organización.



FUENTE: ESE BUSINESS SCHOOL: THE MIC MODEL



1er Lugar ranking
"Most Innovative Companies Chile 2019"

Sector Industrial

Most Innovative Companies CHILE



● Planta CBB Ready Mix - Puente Canal de Chacao - Chiloé

Estamos orgullosos de haber obtenido el primer lugar como empresa más innovadora en el Sector Industrial del ranking "Most Innovative Companies Chile 2019" otorgado por ESE Business School de la Universidad de Los Andes.

Sigamos juntos transformando sueños en progreso

cbb.cl

Evolución y alcances

Cambios sustanciales en una década

La innovación como área estratégica en una empresa, impactos no solo en la cultura organizacional y mayor especialización, son tres elementos que en diez años evidencian la relevancia que las organizaciones le dan a este tema. **Por: Germán Kreisel**

Si hace 10 años la innovación era una opción, hoy es una necesidad ineludible para avanzar y adaptarse a un mundo que está en constante cambio. ¿Cómo impactaba y se incorporaba la innovación en una organización en aquel entonces, y qué valor se le da ahora?

El ranking Most Innovative Companies Chile 2019 del ESE Business School de la Universidad de los Andes, y Senior Partner de MIC Innovation, identificó los avances que las empresas destacadas han logrado en su capacidad organizacional para darle un lugar protagónico a la innovación, de la mano con los cambios sociales, hábitos de consumo y nuevas necesidades de las personas.

Patricio Cortés, profesor adjunto Innovación de ESE Business School y Universidad de los Andes, explica que según el análisis del estudio de este año respecto a versiones anteriores se observan tres elementos que destacan. "En primer lugar, creció sustancialmente la importancia estratégica de la innovación dentro de la empresa, que se refleja en que antes dependían de las gerencias comerciales y ahora directamente del gerente general. También, sus presupuestos eran de alrededor de 10 mil dólares anuales y ahora son de varios millones de dólares", explica el académico.

En segundo lugar, Cortés destaca que cambió el foco, desde impactar la cultura la innovación impacta los resultados de la empresa; y un tercer elemento es que aumentó la cantidad y sofisticación de las personas dentro de estas unidades. Asimismo, en el estudio se observa que si hace 10 años la persona responsable del área de innovación era siempre un hombre, hoy existe mucha más presencia femenina. "Aquello va en línea con los cambios en la sociedad, y fue favorecido por que en los últimos 10 años aumentó el número de personas con especialización en innovación, de estas un grupo importante son mujeres, lo que les permitió acceder a estos puestos", explica Patricio Cortés.

Otro cambio que se registró en este tiempo es que años atrás era una subgerencia la responsable de la innovación, y hoy existe una gerencia única y exclusiva para el desarrollo de esta área. Cortés sostiene que "efectivamente, hace 10 años se consideraba que la innovación era una herramienta para el desa-



rollo de una cultura más flexible en la empresa, hoy se considera que es una herramienta que debe prepararse a la empresa para el futuro y que, igual que el resto de la organización, tiene la obligación de identificar oportunidades y generar resultados. Este último foco cambia la unidad de innovación de jerarquía dentro de la empresa".

Y respecto de esto último, la especialización y la incorporación de nuevos conocimientos en los colaboradores del área es un factor fundamental y representa la relevancia que ha ganado. "El postgrado es un reflejo de la sofisticación y especialización de las herramientas de innovación que requieren las empresas. También, es un reflejo que el cargo ha ido tomando más relevancia y jerarquía dentro de una compañía", explica el profesional.

“En los últimos 10 años aumentó el número de personas con especialización en innovación, de éstas un grupo importante son mujeres, lo que les permitió acceder a estos puestos”. Patricio Cortés,

profesor adjunto Innovación del ESE Business School de U. de los Andes, y Senior Partner de MIC Innovation.

EL CAMBIO EN UNA DÉCADA:
EL RESPONSABLE DE INNOVACIÓN

EL RESPONSABLE DE INNOVACIÓN	2009	2019
Hombres	100%	68%
Mujeres	-	32%
Edad promedio	41	45
Cargo usual	Subgerente de Innovación	Gerente de Innovación
Dependencia usual	Gerente Comercial	Gerente General
Profesión usual	Ing Civil o Comercial	Ing Civil o Comercial
Universidad de pregrado más común	PUC y UCh	PUC y UAI
Porcentaje que tiene un Postgrado	9%	62%
Tipo de Postgrado	MBA	MBA y/o Master en Innovación
Dónde hizo el postgrado	Chile: 100% Extranjero: -	Chile: 46% Extranjero: 54%
Dónde hizo el último curso de especialización	Chile	EEUU

EL CAMBIO EN UNA DÉCADA:
LA UNIDAD DE INNOVACIÓN

LA UNIDAD DE INNOVACIÓN	2009	2019
Razón de existir de la unidad de innovación	Comprometer a toda la organización	Enfrentar cambios en el entorno
Foco de la Innovación	Desarrollo de Cultura de Innovación	Creación de Valor
Tareas específicas	Concursos de Innovación	Desarrollo de productos, acelerar nuevos negocios y trabajo con startups
Tamaño promedio del equipo	4	12
Impacto promedio de la innovación sobre el EBITDA de la empresa	No se mide	8%
Herramientas a implementar en los próximos 5 años	Embudo de Innovación	Corporate Venture Capital
Porcentaje que usa plataformas para gestionar iniciativas de innovación	No usa	100%
Inversión en Innovación como porcentaje del EBITDA	0,3%	5%

PREMIADOS RANKING DE INNOVACIÓN ESE 2019

INDUSTRIA	EMPRESA	DESCRIPCIÓN
Alimentos	Agrosuper	Destaca por procesos de innovación con intraemprendedores más relevante del país con un 20% del personal involucrado, trabajar con aceleradoras de negocios, explorar el desarrollo de startups y mantener contacto con las startup más avanzadas del mundo en su industria.
Servicios B2B	Alto	Orientación estratégica y definiciones sobre cómo debe contribuir la innovación al desarrollo del negocio. Proceso eficiente y claro que le permite identificar sistemáticamente nuevas aplicaciones y negocios de alto impacto basado en sus capacidades estratégicas.
Banca	BCI	Gran desarrollo de cultura de innovación y amplio trabajo con emprendedores. Claro diagnóstico de los desafíos de la industria y que deben ser enfrentados por la unidad de innovación.
Gestión Financiera	BTG Pactual	Fuerte orientación al cliente y a generar valor para ellos. Claro diagnóstico de los impactos de las nuevas tecnologías en la gestión de activos.
Industria pesada	CAP Acero	Claro diagnóstico de los desafíos de la industria. Trabajo sistemático para el desarrollo de nuevos productos de menor impacto ambiental.
Industrial	Cbb	Claro diagnóstico de los desafíos de su industria. Proceso claro y sistemático para identificar nuevas oportunidades y para desarrollar iniciativas de negocios adyacentes.
Licores	CPCH	Claro diagnóstico de los cambios y desafíos de su industria. Desarrollo sistemático de nuevos productos en línea con los cambios en las tendencias.
Deportivo	Cruzados	Pionera en desarrollo de iniciativas innovadoras que crean valor a sus clientes y accionistas. Proceso altamente profesional.
Infraestructura financiera	DCV	Claro diagnóstico de los cambios y desafíos en la industria. Estrategia clara y explícita sobre el rol de la innovación y la forma de crear valor para la empresa. Proceso sistemático y ordenado.
Tecnología	E-Sign	Empresa altamente orientada a identificar nuevas oportunidades que utilicen sus activos estratégicos. Desarrollos tecnológicos utilizando tecnologías avanzadas.
Servicios para la minería	Enaex	Claro diagnóstico de los cambios y desafíos en la industria local e internacional. Estrategia clara y explícita sobre el rol de la innovación y la forma de crear valor para la empresa. Proceso sistemático y ordenado. Destaca el trabajo con startups y robótica avanzada.
Combustibles	ENEX	Claro diagnóstico de los cambios y desafíos en la industria. Esfuerzos ordenados y sistemáticos para identificar iniciativas que complementan y diversifican sus fuentes de ingreso. Iniciativas de innovación adyacente que se apalancan en sus activos estratégicos.
Telecomunicaciones	Entel	Esfuerzos ordenados y sistemáticos para identificar iniciativas que complementan y diversifican sus fuentes de ingreso y crean valor para sus clientes internos y externos.
Distribución de gas	Gasco	Claro diagnóstico de la cadena de valor y de la forma de introducir innovación en ella. Trabajo sistemático y ordenado para identificar fuentes de valor, a la par del trabajo con herramientas tecnológicas sofisticadas para analizar comportamientos y diseñar iniciativas.
Servicios regulados	Metrogas	Buen diagnóstico de los elementos que crean valor para los clientes y la empresa. Plan claro y sistemático para abordar las iniciativas de creación de valor.
Vitivinicola	VSPT	Desarrollo sistemático de nuevos productos en línea con los cambios en las tendencias. Alta flexibilidad para identificar y abordar oportunidades. Cultura altamente comprometida con la innovación.
Bebidas, jugos y cervezas	CCU	Diagnóstico de los cambios y desafíos especialmente las que provienen de las nuevas tecnologías y cambio en el comportamiento de los consumidores. Desarrollo de cultura de innovación. Plan claro para incorporar nuevas capacidades que impactan en resultados.
Productos de madera (MDF)	MASISA	Desarrollo sistemático de nuevos productos que buscan estar línea con las nuevas tendencias y segmentos del consumidor. Plan claro para incorporar nuevas capacidades que impactan en resultados.
Centros Comerciales	Mall Plaza	Cuenta con 17 centros en Chile, 3 en Perú y 2 en Colombia, integrando una oferta de entretenimiento, cultura y gastronomía junto a marcas de retail y servicios que complementan su propuesta de valor en el ámbito de la salud y la educación.



“Hace 10 años se consideraba que la innovación era una herramienta para el desarrollo de una cultura más flexible en la empresa, hoy se considera que es una herramienta que debe preparar la empresa para el futuro”.

“Creció sustancialmente la importancia estratégica de la innovación dentro de la empresa, que se refleja en que antes dependían de las gerencias comerciales y ahora directamente del gerente general”.

“El postgrado es un reflejo de la sofisticación y especialización de las herramientas de innovación que requieren las empresas”.

Premio Innova-X

Un impulso a los emprendimientos sociales

16 postulaciones recibió la primera versión del Premio Innova-X, que busca dar visibilidad a iniciativas que surgen en empresas o startups. En esta ocasión, Red-Apis se quedó con el galardón. Conozca más de esta novedosa iniciativa.

Por: Romina Jaramillo di Lenardo



Reconocer a los emprendedores que generen un cambio positivo en nuestra sociedad es fundamental para apoyarlos e incentivarlos. Es por eso que en el marco del Ranking Most Innovative Companies Chile 2019 se desarrolla el Premio Innova-X del ESE Business School de la Universidad de los Andes, junto con La Tercera y MIC Innovation.

Juan Acevedo, investigador del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE

Business School, señala que "siempre es necesario incentivar las buenas ideas que en un comienzo generalmente se topan con muchos obstáculos, por lo que reconocerlos y decirles a través del premio que van por buen camino es siempre positivo".

El Premio Innova-X busca destacar las iniciativas innovadoras que surgen tanto al interior de grandes empresas como de startups. Estas iniciativas pueden ser tanto sociales como de nuevos negocios que buscan impactar

positivamente a un segmento relevante de la población a través de soluciones innovadoras. "El único requisito para participar es que los negocios ya estén en marcha y estén logrando el impacto positivo que se buscaba", agrega Acevedo.

En esta primera versión se recibieron 16 postulaciones y Red-Apis, que presentó una iniciativa que se hace cargo de un fenómeno de alcance global, que es la integración de grupos migrantes en la sociedad.



Red-Apis y Vi-Sor

La iniciativa ganadora

Nuestro país está viviendo uno de los cambios sociales más relevantes de la última década con la llegada de inmigrantes. Muchos de ellos provienen de Haití, y la brecha idiomática es muy grande. Esto, es una dificultad para los haitianos al momento de asistir a centros de salud, bancos y otro tipo de instituciones.

En esa línea es que Red-Apis desarrolló una innovadora iniciativa que busca acortar la brecha idiomática. Se trata de Vi-Sor. Diego Villarroel, socio fundador de Red-Apis, explica que "la motivación de crear Red-Apis hace seis años

nace, porque una de las fundadoras tiene una discapacidad auditiva. Nosotros somos una Empresa B que facilitamos y hacemos inclusión de personas con discapacidad y grupos migrantes y pueblos originarios, a través de distintas líneas de trabajo; de ellas es la innovación tecnológica, y es así como se desarrolló Vi-Sor".

Vi-Sor es un sistema de video interpretación que se les vende a las instituciones públicas, y privadas en donde se atiende público que no domine el idioma local, en este caso el español, o personas sordas. "A la

institución le facilitamos intérpretes en línea. En Chile está funcionando en 25 instituciones y 1.000 oficinas en 11 idiomas. Los que más se utilizan son inglés, creole, lengua de señas y mapudungun", comenta Villarroel.

¿Qué significa para Red-Apis ser ganadores de Premio Innova-X? "Nos definimos como una empresa en la que solucionamos problemas sociales a través de la innovación. Ser merecedores de este reconocimiento es clave para conectarnos con otras personas que estén haciendo innovación, hacer

alianzas de cooperación, entre otras", recalca el socio fundador de Red-Apis.

En cuanto a los desafíos y avances de esta compañía innovadora se destaca que están trabajando para llevar Vi-Sor a otros países como Argentina, Uruguay y Perú. Adicionalmente, están trabajando en el desarrollo de una app que busca dar acceso a la información para personas ciegas o de baja visión, a través de una video conferencia que será atendida por agentes en línea, por ejemplo, para escoger productos de una tienda.



Most
Innovative
Companies
CHILE

ESE
BUSINESS SCHOOL
Universidad de los Andes



LA INNOVACIÓN ES PARTE DE NUESTRO ADN
HACE MÁS DE 60 AÑOS Y NOS MOTIVA A SEGUIR ALIMENTANDO
LO BUENO DE LA VIDA TODOS LOS DÍAS

★
PRIMER LUGAR
RANKING
MOST INNOVATIVE
COMPANIES
CHILE
SECTOR ALIMENTOS

★
PREMIO
MEJOR DE
LOS MEJORES
DEL RANKING
MOST INNOVATIVE
COMPANIES
CHILE

Premiación

Reconocimiento a las empresas más innovadoras de 2019

En un auditorio repleto el ESE Business School entregó las distinciones a las empresas que han obtenido el primer lugar de sus respectivas áreas de desarrollo en cuanto a innovación se trata.

Por: **Germán Kreisel y Alberto Brieba Lübert** | Fotos: **José Esteban Hernández y Enrique Lohse.**



▲ Las empresas ganadoras del ranking Most Innovative Companies Chile 2019 del ESE Business School de la Universidad de los Andes.



▲ **Horacio Werth**, gerente Comercial GrupoCopesa, e **Iván Díaz-Molina**, director del Centro de Innovación y Emprendimiento ESE Business School de la Universidad de los Andes.

► Ejecutivos de Cbb: **Claudio Hurtado**, gerente de Innovación; **Enrique Elsaca**, gerente general corporativo; **Rafael Bañados**, subgerente Innovación; **Edwin Ugarte**, gerente corporativo Recursos Humanos; **Ulises Poirrier**, gerente Área Cal; **Sebastián Polanco**, gerente Asuntos Corporativos y Legales, y **Marcelo de Petris**, gerente corporativo Administración y Finanzas.



▲ **Martín Rodríguez**, gerente de Transformación de CCU, y **Raimundo Monge**, director general del ESE Business School de la Universidad de los Andes.



▲ **Patricio Cortés** junto a **Manuel Araya**, gerente de Regulación y Asuntos Corporativos de Entel.



◀ Agrosuper: **Rafael Prieto**, gerente Asuntos Corporativos; **Guillermo Díaz del Río**, gerente general Carnes; **Luis Enrique Álamos**, director AquaChile, y **Ricardo Gómez**, gerente industrial Planta Lo Miranda.



► **Raimundo Monge** entrega el premio Innovación con Impacto Social Innova-X a **Javiera Mujica**, socia fundadora de Red-Api.



▲ **Patricio Cortés** entrega el premio a **Pablo Sobarzo**, gerente general de Metrogas.



▲ **Juan Acevedo**, investigador del Centro Innovación y Emprendimiento del ESE Business School.



▲ **Luciano López**, country manager Servicios Chile de ENAEX, e **Iván Díaz-Molina**, director del Centro de Innovación y Emprendimiento ESE Business School de la Universidad de los Andes.

> Empresa Cbb

> www.cbb.cl

Lideró categoría industrial en el ranking "Most Innovative Companies Chile" 2019

La innovación como motor de desarrollo

Cbb (Ex Cementos Bío Bío S.A.) es una empresa comprometida con la innovación. Actualmente cuenta con un área especializada, que ha desarrollado diversos proyectos en esta materia.

Cbb, empresa con más de 60 años de trayectoria, que provee soluciones para la construcción, minería e industria, a través de los negocios de Cemento, Hormigón y Cal ganó este año el ranking "Most Innovative Companies Chile" 2019, en la categoría industrial. Esta premiación reconoce a las empresas más innovadoras en el desarrollo de nuevos procesos, productos, servicios e iniciativas hacia la comunidad y clientes.

La Innovación es parte de Cbb desde su génesis. Esta empresa partió con un cemento siderúrgico, que utiliza residuos de otras industrias y que tiene características de resistencia únicas, siendo pionera en economía circular. "La Innovación es uno de los valores de la compañía, a través del cual queremos

mantener el liderazgo, en un mercado que es altamente competitivo, y este reconocimiento nos indica que vamos por buen camino", señala Enrique Elsaca, gerente general corporativo de Cbb. Actualmente esta empresa cuenta con un área dedicada a la innovación, con procesos y métricas definidas, lo que se traduce en una forma de hacer las cosas que les permite innovar para los clientes en productos, servicios y procesos.

Desafíos y proyectos

La empresa ha sido participe de proyectos emblemáticos del país, para cuyos desafíos se han desarrollado soluciones innovadoras. Estos son por ejemplo la Torre Costanera



Center, proyecto para el cual la empresa debió bombear a 300 metros de altura, en el caso de la actual construcción del Puente sobre el Canal de Chacao, que será el puente colgante más largo de Sudamérica, donde hubo que instalar una planta hormigonera en medio del mar.

Cbb construye innovación a partir de la evaluación constante del mercado y los pro-

ductos que desarrolla permiten generar valor para sus clientes.

Actualmente la empresa cuenta con un portafolio de 11 proyectos en etapa piloto o de escalamiento. Además como resultado de las ideas mejor evaluadas del portafolio de innovación, se logró adjudicar un proyecto con financiamiento Corfo-Cbb.



Iván Díaz-Molina, director del Centro de Innovación y Emprendimiento ESE Business School entrega el premio a **Enrique Elsaca**, gerente general corporativo de Cbb.

Fotos: Empresa Cbb

Compromiso que genera valor

Los ejecutivos de las compañías premiadas por ser las más innovadoras del país expresan su orgullo y comparten su felicidad al ser premiados.



“Estamos muy contentos y orgullosos de recibir este premio, refleja que estamos haciendo las cosas en el camino correcto, y creo que lo positivo para la compañía es que hace 60 años partió innovando con productos nuevos y después de seis décadas sigue en este proceso para convertirnos en los líderes en cemento, cal y hormigón”. Enrique Elsaca, gerente general Corporativo de Cbb.



“Estas distinciones son el reflejo de nuestros avances y compromiso con la innovación, desde la alta dirección y a todo nivel en CCU. El haber obtenido el primer lugar en todas nuestras categorías es un orgullo. Nos invita a seguir innovando en productos, procesos y nuevos modelos de negocios así como en proyectos con impacto social. Este es un camino en el que vamos avanzando a paso firme y nuestro desafío es seguir creciendo. En CCU tenemos el lema ‘La innovación es ahora, la innovación es de todos’, por eso felicitó a los equipos de CCU Chile, VSPT y CPCh por esta importante reconocimiento”. Martín Rodríguez, gerente de Transformación de CCU.



“Para ENAEX, ser reconocidos como la compañía más innovadora en el rubro de servicios a la minería es muy gratificante y, a la vez, motivante. Es una señal de que vamos en el camino correcto, pero conscientes de que queda mucho por recorrer. Innovación y emprendimiento forman un pilar estratégico de ENAEX, donde el real desafío que vemos es encontrar la forma de acelerar este desarrollo”. Luciano López, country manager Chile de ENAEX.

Estrategias e iniciativas para llegar a las metas

La innovación como fuerza impulsora de las empresas

Son varios los pasos que debe seguir una compañía o un organismo cuando busca maneras de innovar, siendo una de esas primeras acciones la creación de una estrategia planificada.

Por: Alberto Brieba Lübbert

→ Cuando se forma parte de una empresa, lo recomendable es que todos los integrantes de la organización sean capaces de adaptarse y puedan desarrollar los cambios tras la introducción de ideas innovadoras en sus procedimientos.

“Una empresa es innovadora cuando se da un conjunto de situaciones”, explica Patricio Cortés, del ESE Business School y Senior Partner de MIC Innovation, quien complementa: “Las empresas tienen una estrategia de innovación, tienen una cultura de innovación, procesos formales para la gestión de iniciativas -lo que también se conoce como *funnel* de innovación-, tiene metas de innovación y tiene una manera formal y explícita de medir el cumplimiento de esas metas”.

En el campo empresarial, la innovación debe apuntar siempre a la meta de relacionar la idea de progreso y búsqueda de nue-

vos métodos que sean un aporte para la empresa, partiendo de los conocimientos anteriores como base y cuya finalidad sea mejorar un producto que ya existe, además de dar soluciones óptimas y simples para los empleados para que la finalidad sea el desarrollo de la compañía.

Esfuerzos constantes

La innovación también debe estar desde el día uno en la planificación de cada grupo humano con un fin económico y productivo en común. “Las empresas que están partiendo usualmente destinan el 100% de su esfuerzo a la innovación incremental, que consiste en pequeñas mejoras en productos o procesos actuales”.

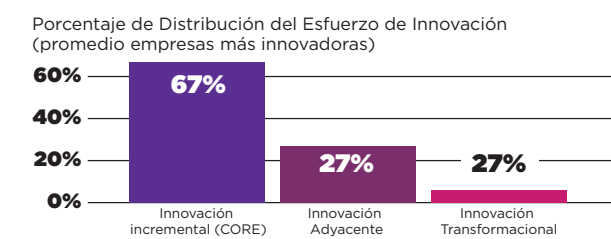
Como es la tendencia, toda buena idea innovadora debe estar apoyada por las herramientas tecnológicas necesarias que ayuden a plasmar y efectuar las ideas innovadoras.

“Si se habla de programas para gestionar las iniciativas internas, es importante contar con plataformas de desarrollo dentro de la empresa, programadas según sus parámetros, mientras que muchas empresas capacitan a sus líderes de innovación enviándolos a programas de estudio al extranjero, donde estudian y analizan nuevos conceptos para aplicar en Chile”, comenta el experto.

PERFIL DE LA EMPRESA INNOVADORA

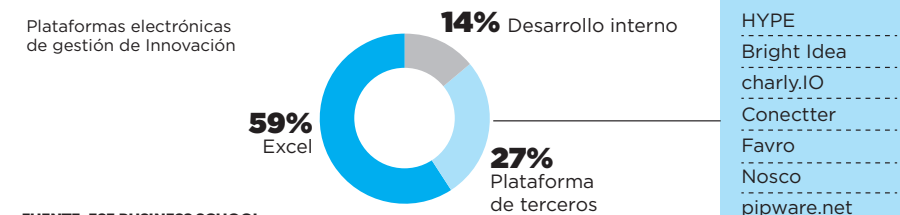
NIVEL DE INNOVACIÓN DE LAS LÍDERES	DESARROLLANDO INNOVACIÓN ADYACENTE (NIVEL 4 DE INNOVACIÓN)
Nro. promedio de colaboradores en Innovación	12
Promedio Inversión en innovación / EBITDA	5%
EBITDA del año pasado que proviene de iniciativas de innovación que fueron lanzadas en los últimos 3 años / EBITDA	8%
Promedio de total de colaboradores	2.755

¿Cómo distribuyen las empresas sus esfuerzos de Innovación?



El 67% del esfuerzo es hacia la innovación incremental

¿Cómo gestionan las iniciativas de innovación?



FUENTE: ESE BUSINESS SCHOOL



“En Metrogas entendemos la innovación como un proceso sistemático y transversal que está al centro de nuestras operaciones y que facilita la generación de valor de cara a nuestros clientes y para la organización. Es una búsqueda permanente de nuevas soluciones para mejorar nuestro servicio, con fuerte foco en el cliente y su experiencia con nosotros en cada punto de contacto. La innovación es parte de nuestra cultura en Metrogas y, por lo mismo, este reconocimiento es para todos nuestros colaboradores”.

Pablo Sobarzo Mierzo, gerente general Metrogas.



“Es un reconocimiento sobre todo interno, porque ha sido un proceso largo. Llevamos más de 10 años trabajando en la innovación desde la cultura, para hoy en día generar valor con la innovación. La creatividad y la innovación son diferentes, ambas generan valor a largo plazo y la innovación está en las personas, no solamente en los equipos. Hemos logrado cosas importantes, trabajar con start ups, con tecnología, es la forma de las empresas que tenemos de ser sustentables”. Guillermo Díaz del Río, gerente general Carnes de Agrosuper.



“En Entel nos hemos preocupado de potenciar una cultura de intra-innovación corporativa, donde las ideas, proyectos e intereses de nuestros equipos se vean reflejados en la transformación tecnológica que desarrollamos a nivel país y en la propuesta de valor que entregamos día a día a nuestros clientes, colaboradores, proveedores, stakeholders e inversionistas. Este reconocimiento nos reafirma que vamos por el camino correcto y que debemos seguir apostando por ecosistemas de innovación sostenibles en el tiempo”.

Manuel Araya, gerente de Regulación y Asuntos Corporativos de Entel.

> Metrogas

> www.metrogas.cl

1º lugar entre empresas de Servicios Regulados

En Metrogas seguimos innovando por un futuro más sustentable

En Metrogas destacan una cultura de innovación al interior de la empresa desde sus inicios, con foco en sus clientes y el aporte a la descontaminación.

y startups, para desarrollar proyectos que aporten al core del negocio.



▲ Al 1º lugar de Metrogas en la categoría de Servicios Regulados en el Ranking “Most Innovate Companies Chile”, se sumó también el reconocimiento como una de las 20 empresas más innovadoras del país del ranking “Best Place to Innovate”.

Nuevamente Metrogas ha sido elegida entre las compañías más innovadoras, al obtener el 1º Lugar en la categoría Servicios Regulados en el Ranking “Most Innovate Companies Chile”, desarrollado por el ESE Business School de la Universidad de Los Andes; y también el

reconocimiento como una de las 20 empresas más innovadoras del país del ranking “Best Place to Innovate” de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Ambos obedecen a una labor continua en 2 ámbitos: por un lado, la práctica permanente de “desafíos

de innovación”, con un nivel histórico de participación, llegando al 80% de los colaboradores participando u opinando de las ideas que se presentan. Y, por otro, la integración al ecosistema de innovación a través de un trabajo conjunto con universidades, aceleradoras

Innovando desde sus inicios, Metrogas realizó una importante contribución al desarrollo sustentable en una época en que aún no se hablaba de “cambio climático”. Allí el gas natural, con su energía limpia baja en emisiones, tuvo la versatilidad para reemplazar otras fuentes energéticas, marcando un hito en la descontaminación del Gran Santiago. Hoy, con la llegada a nuevas regiones, este aporte se repite en ciudades como Rancagua, Osorno, Puerto Varas y Puerto Montt, donde el gas natural comenzó a desplazar la leña y el carbón tanto en industrias, comercios, como al interior de los hogares, ajustándose a sus distintas necesidades.

Como lo expresa su gerente general, Pablo Sobarzo “en Metrogas entendemos la innovación como un proceso sistemático y



▲ La innovación en soluciones medioambientales y para sus clientes son sellos de Metrogas que también están presentes en su llegada a nuevas ciudades como Puerto Varas.

transversal que está al centro de nuestras operaciones y que facilita la generación de valor de cara a nuestros clientes y para la organización. Es una búsqueda permanente de nuevas soluciones para mejorar nuestro servicio, con fuerte foco en el cliente y su experiencia con nosotros en cada punto de contacto. La innovación es parte de nuestra cultura en Metrogas y, por lo mismo, este reconocimiento es para todos nuestros colaboradores”.

▼ El gerente general de Metrogas, recibe el premio al 1º lugar de Metrogas en la categoría de Servicios Regulados en el Ranking “Most Innovate Companies Chile”.



Alta dirección

Los gerentes como agentes innovadores

Para que las condiciones de trabajo sean más que favorables, un líder debe contar con un equipo alineado, motivado y siempre estar atento a impulsar nuevas ideas que hagan crecer el negocio. La intuición puede impulsar esta visión.

Por: **Alberto Brieba Lübbert**

→ "A veces, hasta el mejor gerente es como aquel niño que pasea un perro grande y espera a ver dónde quiere ir el animal para, entonces, llevarlo allá", dijo en algún momento de su exitosa carrera el fallecido empresario automotriz estadounidense Lee Iacocca, refiriéndose al rol de cómo deben operar los líderes de una empresa, siguiendo su intuición o yendo hacia dónde se mueve el mercado.

A este factor, se suma el rol fundamental que juega la innovación en el modo de accionar de cada gerente frente a los cambios que debe realizar su empresa y también cómo esos mismos agentes se desarrollan en Chile.

Según los datos que presenta ESE Business School de la Universidad de Los Andes, los responsables de innovación tienen en su mayoría el cargo de gerente, dependiendo del gerente general. Además, lo usual en Chile es que una persona llegue al nivel

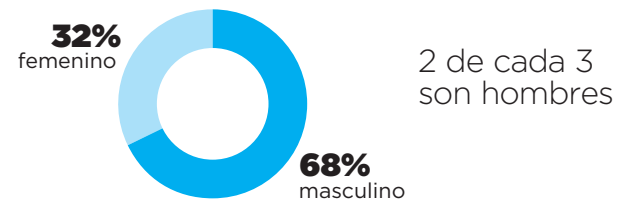
gerencial alrededor de los 35 años, por lo que esto está en línea con lo que se observa en otras áreas gerenciales en la empresa. "Las carreras gerenciales duran usualmente hasta los 50 años o más, por lo que no es sorprendente que haya gerentes con esas edades", explica Patricio Cortés, profesor adjunto del ESE Business School Senior Partner de MIC Innovation.

Mujeres y hombres

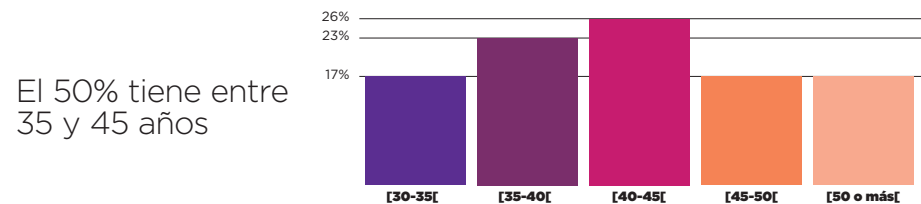
El académico también explica sobre la cantidad de mujeres y de hombres que existen hoy en día en el país en los cargos de gerente de innovación, siendo que un 68% son hombres y un 32% mujeres. "El porcentaje de mujeres ha ido aumentando. Hace 10 años no había ninguna entre las empresas medidas en el estudio de las compañías más innovadoras de Chile. Este cambio está en línea con la tendencia sostenida en la sociedad respecto al aumento en la participación de las mujeres en cargos de responsabilidad. De mantenerse la velocidad en que está produciendo el cambio, dentro de cinco años esperamos una participación igualitaria", adelanta el profesor Patricio Cortés, de la ESE Business School de la Universidad de Los Andes, quien también comenta que muchos de esos cargos los ocupan ingenieros civiles y comerciales, pero que ahora se han visto más abogados, psicólogos, sociólogos y diseñadores.

PERFIL DE LOS ENCARGADOS DE INNOVACIÓN

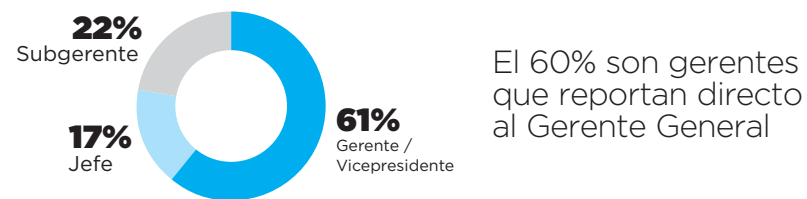
Sexo de los responsables de Innovación



Rangos de edad de los responsables de Innovación



Tipo de cargo de los responsables de Innovación



FUENTE: ESE BUSINESS SCHOOL

> Entel

> www.entel.cl

En Entel la innovación es un pilar fundamental de su estrategia

La compañía ha desarrollado en estos últimos años un ecosistema interno que articula estrategia, tecnologías, procesos y colaboradores en torno a las oportunidades que traen las nuevas tecnologías.

En un entorno marcado por la Cuarta Revolución Industrial, acelerar la transformación digital, reforzar la adaptabilidad al cambio y la promoción de la innovación son elementos claves para las empresas. Bien lo sabe Entel que incorpora estas prácticas dentro de sus fundamentos estratégicos, cualidad que le permite posicionarse nuevamente, como la compañía más innovadora en el sector de telecomunicaciones, en el ranking Most Innovative Companies 2019.

La compañía de tecnología y telecomunicaciones hace años desarrolla un modelo de innovación corporativo que permite sistematizar la innovación, no sólo para entregar servicios de calidad,

sino también generar una propuesta de valor significativa y relevante para los clientes y stakeholders de la empresa.

Carlos Rodríguez, gerente de Innovación de Entel, explica que "el modelo está alineado al propósito de la compañía y con la historia de Entel de acompañar y apoyar el desarrollo del país, lo que nos impulsa a estar permanentemente revisando e innovando en la propuesta de valor a nuestros clientes, colaboradores, inversionistas y a la sociedad".

Para conseguirlo, han posicionado la innovación como un pilar del ADN Entel, desarrollando con esto un ecosistema interno que articula estrategia, tecnologías, procesos y colaboradores en

torno a las oportunidades que traen las nuevas tecnologías.

Hoy en día se utilizan distintas palancas para distintos objetivos dentro del ámbito de innovación, como habilitadores culturales podemos destacar los Innovation Day, jornadas internas en torno a temas de transformación y tecnología; el programa de intraemprendimiento e)makers, que promueve la resolución de desafíos internos. En cuanto a innovación en adyacencia destacan Exploralab, el brazo de innovación abierta de Entel y su participación en el fondo de capital de riesgo CLIN, a través del cual apuestan por startups digitales.

Rodríguez también destaca que la empresa se está transformando con el fin de poder sostener una propuesta de valor innovadora, para ello se han incorporado nuevas formas de trabajo con metodología Agile, se han creado nuevas áreas como Entel



Manuel Araya, gerente de Regulación y Asuntos Corporativos; Carlos Rodríguez, gerente de Innovación, y Guillermo Otárola, subgerente de Innovación y Desarrollo.

Ocean, que apuntan al desarrollo de servicios digitales, entre otros cambios relevantes. Para conseguirlo, la firma local ha apostado por el desarrollo de talento digital de sus propios colaboradores, mediante la iniciativa de

la Universidad Entel. Todas estas acciones tienen el fin de garantizar los ecosistemas de innovación sostenibles de la compañía, como también el apoyo a la transformación digital y tecnológica de nuestro país.

la Universidad Entel. Todas estas acciones tienen el fin de garantizar los ecosistemas de innovación sostenibles de la compañía, como también el apoyo a la transformación digital y tecnológica de nuestro país.

la Universidad Entel.

Todas estas acciones tienen el fin de garantizar los ecosistemas de innovación sostenibles de la compañía, como también el apoyo a la transformación digital y tecnológica de nuestro país.



La innovación es parte de nuestro ADN

Nuevamente, reconocidos con el **1º lugar** como la compañía de telecomunicaciones **más innovadora de Chile**

Seguimos trabajando para acercar las infinitas posibilidades que da la tecnología y transformar responsablemente la sociedad



Procesos y prioridades

Los cambios que impulsa la transformación digital y la innovación

¿Cómo pueden afrontar este cambio los ejecutivos y dueños de empresa sin perderse en el proceso o peor aún, equivocarse en el camino elegido? No existen soluciones mágicas, pero sí algunas metodologías que permiten ordenar la toma de decisiones. **Por: Iván Díaz-Molina, director del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes.**

→ Hoy los ejecutivos y dueños de empresas están angustiados, saben que se les viene el "tsunami" de la transformación digital y ni siquiera saben de qué se trata, mucho menos qué hacer.

Y tienen toda la razón, hoy estamos viviendo una disrupción histórica, es decir, no podemos predecir qué pasará en el futuro basados en los datos pasados. El fenómeno de la disrupción no está dado por el advenimiento de una tecnología, sino por la convergencia de varias tecnologías transformadoras en un mismo instante del tiempo. Confluyen nuevos dispositivos (*hardware*) que permiten una velocidad y volumen de procesamiento de datos sin precedentes con *software* que aprende solo (*machine learning*) de sus propias experiencias y una revolución en la biología, que permite imprimir parte del cuerpo humano usando impresoras 3D y células madres.

¿Cómo pueden afrontar este cambio los ejecutivos y dueños de empresa sin perderse en el proceso o peor aún, equivocarse en el camino elegido? No existen soluciones mágicas, pero sí algunas metodologías que permiten ordenar la toma de decisiones. Primero, es necesario tener muy claro cuál es el modelo de negocio actual de la empresa, poniendo énfasis en la propuesta de valor principal que ésta ofrece y cuál es la necesidad que satisfice. Además, es necesario tener claro cuáles son las ventajas competitivas que esta propuesta de valor genera. Este análisis seguramente dará como resultado unas pocas ventajas competitivas, si alguna.

Segundo, es necesario poder identificar las tecnologías existentes que pueden afectar mi actual modelo de negocios. Para graficar este proceso, podemos mencionar nuevas formas de contactar a los clientes, como plataformas digitales, Facebook, Instagram, comunidades virtuales y otras. O quizás la automatización de los procesos internos a través del RPA, por sus siglas en inglés que significa la automatización de procesos a través de robots (Robotics Process Automation). Por el lado de la producción o de la "fábrica", se puede incorporar inteligencia artificial a los procesos transformadores a través de sensores y actuadores inteligentes que "aprenden" y optimizan solos los procesos o ayudan a la toma de decisiones productivas en tiempo real. Existen muchas más tecnologías disponibles hoy que permiten un mejor conocimiento del cliente al punto que la segmentación tradicional ya no es suficiente y las compañías B2C (*business to consumer*) de consumo masivo conocen en detalle cada uno de sus millones de cliente y puede articular una oferta personalizada.

Esta disponibilidad actual de tecnología revolucionaria aplicada en cada uno de los diversos ámbitos de los modelos de negocio permitirá modificarlos a tal punto que es necesario adaptar la organización para poder integrarla de manera efectiva y hacer más eficien-



te la propuesta de valor.

Ahora bien, este primer paso no es suficiente para garantizar la continuidad de las ventajas competitivas, ya que es muy probable que aquellas que lo son hoy, ya no lo sean en el futuro. Es necesario que los ejecutivos y dueños de empresa puedan evaluar cómo esta confluencia de nuevas tecnologías cambiará el entorno competitivo en el futuro. ¿Serán los clientes actuales los mismos en el futuro? ¿Quiénes serán los competidores relevantes dentro de cinco años? ¿Y en 10 años? Este ejercicio debe partir por cuestionarse la validez en el tiempo de la propuesta de valor actual y los recursos y capacidades que se necesitarán. Por ejemplo, las farmacéuticas están considerando que sus competidores en el futuro no serán sus pares sino aquellas empresas que conozcan intimamente a los futuros demandantes de medicamentos, ya que estos serán personalizados, es decir, cada remedio se hará

a la medida del paciente y no en forma genérica como hasta hoy.

¿Cuáles son las compañías que más conocen a los usuarios hoy? Google, Amazon, Aliexpress, Baidu, JD.com, Tencent y otros nombres que nunca hemos oído. Estos serán los competidores de las farmacéuticas y de otras tantas empresas en diversas industrias en el futuro.

Las empresas deben cuestionarse la validez de sus propuestas de valor en el futuro a la luz de los cambios fundamentales que todas las industrias están teniendo. Muchas empresas en Chile comenzaron hace ya algunos años a cuestionarse esto e implementaron iniciativas de innovación dentro de sus organizaciones, pero estos esfuerzos no son suficientes. La velocidad de los cambios tecnológicos es tal que los desarrollos internos no llegan a tiempo. Es necesario ver lo que está pasando en el mundo, no en Chile, en el



“La velocidad de los cambios tecnológicos es tal que los desarrollos internos no llegan a tiempo. Es necesario ver lo que está pasando en el mundo, no en Chile, en el mundo y seguir las tendencias globales”.

Iván Díaz-Molina, director del Centro de Innovación y Emprendimiento del ESE Business School de la Universidad de los Andes.

mundo y seguir las tendencias globales.

Para lograr esto, las empresas tienen que incorporar nuevas capacidades para poder absorber de manera eficiente este nuevo conocimiento. No me refiero a comprar una nueva máquina o software, sino a incorporar a la organización personas con capacidades distintas a las tradicionales, flexibilidad en los roles y responsabilidades y fundamentalmente implementar una nueva cultura.

No conocemos el futuro, pero sí podemos asegurar que será uno con cambios permanentes y profundos, de tal forma que la organización que sobreviva será aquella que tenga una cultura de cambio permanente y con capacidad de adaptabilidad. Lo normal será el cambio y las organizaciones deben estar preparadas para esto. No es fácil ya que todos estamos acostumbrados a modelos de eficiencia operacional donde el foco es hacer lo mismo una y otra vez, pero cada vez mejor. En el futuro todo se hará distinto y a la vez esto cambiará en forma periódica.

En definitiva, enfocarse en la transformación digital es un error, los ejecutivos y empresarios deben enfocarse en la **transformación**, hoy digital, pero quién sabe cuál será el adjetivo futuro. Todos aquellos que puedan cambiar y adaptarse sobrevivirán, y aquellos que se duerman en sus laureles, nunca despertarán.

La nueva herramienta de los gerentes de innovación

La irrupción del Corporate Venture Capital

Corporate Venture Capital o CVC, por sus siglas en inglés, es la manera en que una gran empresa negocia, evalúa y gestiona sus acuerdos con startups. Sepa de qué se trata esta técnica para gestionar y acelerar startups. **Por: Patricio Cortés D., profesor adjunto de Innovación ESE Business School, senior partner MIC Innovation.**

→ La creciente necesidad de los gerentes de innovación de entregar respuestas rápidas para sus clientes los ha llevado a acercarse a las startups como fuentes de soluciones. Y es que muchas de estas nuevas empresas tienen tecnologías o modelos de negocios que pueden ser una respuesta o solución inmediata a una necesidad de una gran empresa. La alternativa es hacer un desarrollo interno que puede tomar varios años y llegar demasiado tarde para los clientes.

Esto plantea desafíos significativos y muy concretos para las unidades de innovación de estas empresas. Es que esto va mucho más allá de innovación abierta. Esto es negociar con empresas pequeñas, un acuerdo que puede estar en un gran

rango de opciones: desde proveedor a socio. Desde una inversión pequeña a una adquisición completa.

Esto no es solo una tendencia chilena, sino que mundial y la forma de abordarlo es a través de una herramienta conocida como *Corporate Venture Capital* o **CVC**, por sus siglas en inglés, que es la manera en que una gran empresa negocia, evalúa y gestiona sus acuerdos con startups. No debemos perdernos, esto no es un fondo de inversión, aun cuando puede serlo, sino que una técnica para gestionar y acelerar startups.

Formalmente, el CVC es una práctica en la cual las grandes empresas toman una participación en la propiedad de una empresa pequeña pero innovadora o con un conocimiento o tecnología altamente especializado y donde la gran empresa provee gestión, contactos, canales, experiencia en marketing, etc., con el objetivo de ganar una ventaja competitiva específica.

Nuestro reporte ha identificado que la mayoría de los gerentes de las empresas más avanzadas en innovación en Chile ya han pasado por cursos internacionales de especialización en CVC, donde el preferido es el *Venture Capital Executive Program* de la Universidad de Berkeley en California, probablemente uno de los mejores del mundo en estos temas.

En estos cursos, se aprenden varios ele-

mentos muy valiosos para las grandes empresas como que los contratos con las startups deben ser cortos y simples, que los objetivos de la inversión deben estar claros desde el principio (inversión estratégica, defensiva, para generar o tener acceso a conocimiento o productos, para generar nuevo EBITDA, para abordar un nicho a una mayor velocidad), que la forma de valorar los startups es muy distinto a un negocio grande en operación (se usa el método del "siguiente hito crítico de valor") y que la forma de gestionarlo es con orientación a "capturar la oportunidad" y no a generar EBITDA en el corto plazo.

Los CVC pueden organizarse como un brazo independiente de una empresa o un equipo de inversión que opera "fuera del balance" de la empresa. El objetivo de un VC corporativo es en gran medida el mismo que un VC institucional: invertir y gestionar empresas de alto crecimiento que generen valor para la empresa.

Los gigantes de la tecnología, la salud, consumo masivo y equipos industriales han tenido una presencia en esta industria durante mucho tiempo. Google Ventures, Sales Force Ventures, Intel Capital, Mitsubishi Capital, Amazon Alexa Fund, y Johnson & Johnson Innovation, Shell Ventures, Unilever Ventures y Caterpillar Ventures son nombres clave en este espacio.



Patricio Cortés D., profesor adjunto de Innovación ESE Business School, senior partner MIC Innovation.

Con CVC las grandes compañías toman una participación en la propiedad de una empresa pequeña pero innovadora o con un conocimiento o tecnología altamente especializado. La gran empresa provee gestión, contactos, canales, etc., para ganar una ventaja competitiva específica.



Seguimos innovando por un futuro más sustentable

Con la energía limpia del gas natural, aportamos al desarrollo de nuestro país y la calidad de vida de los chilenos.

Estamos orgullosos de recibir estos reconocimientos por nuestro aporte a la innovación y al cuidado del medio ambiente.








Programas van desde los 7 millones de pesos

El apoyo financiero de Corfo a la innovación

Corfo es una de las instituciones que cuenta con diversos programas de subsidio enfocados a los emprendedores. Conozca más sobre estas ayudas y también sobre las aceleradoras de negocio.

Entre los objetivos de Corfo es que las empresas innoven de manera sistemática y para ello, dispone de una serie de instrumentos que las apoyan en las diversas etapas de su proceso innovador, abordando desde la instalación de capacidades y cultura de innovación, hasta el desarrollo de nuevos o mejorados productos y procesos innovadores, para finalmente apoyar las etapas de validación comercial y llegada a mercados internacionales. Por lo tanto, según sea la etapa del proceso innovador de la empresa, puede acceder a diferentes programas”, explica Rocío Fonseca, gerente de Innovación de Corfo.

Los subsidios van desde los \$7 millones de pesos hasta \$150 millones para proyectos más complejos. Además se trata de potenciar la vinculación entre las empresas y terceros que puedan aportar con su expertise para abordar con sus soluciones los diversos problemas o desafíos empresariales, ya sean emprendedores que desarrollen soluciones interesantes, universidades, centros I+D, entre otros. Para más información acceder www.corfo.cl

“La necesidad de disponer de áreas que lideren las actividades de I+D+i en una empresa resulta muy relevante. Para que Chile llegue a ser un país desarrollado es fundamental que nuestras empresas mejoren su competitividad y valoren la innovación como un pilar estratégico para su desarrollo, donde la necesidad de generar soluciones no sólo innovadoras, sino que mucho más sofisticadas es clave”, agrega.

Y es que adicionalmente a los subsidios disponibles en Corfo para apoyar la inno-



vación, en Chile existe la Ley de Incentivo Tributario I+D que permite que todas las empresas, sin importar su tamaño, puedan aplicar beneficios tributarios por la inversión en investigación y desarrollo (I+D) que realicen. Principalmente, pueden rebajar el 35% del gasto anual en I+D en la declaración del impuesto de primera categoría y el 65% restante, reconocerlo como gasto aceptado. “En definitiva,

estamos hablando de un beneficio tributario de hasta un 52,55% del total desembolsado en I+D. Aquí la Corfo tiene un rol técnico y es además quien certifica que los proyectos de las empresas cumplen con los requisitos que la Ley establece”, complementa.

Aceleradoras de negocio

Corfo cuenta con cinco programas de financiamiento directo a emprendedores que tengan una solución de rápido crecimiento y que cuenten con un grado de innovación. Estos programas son: Semilla Inicia, Semilla Expande, Escalamiento, The S Factory (TSF), Seed y Huella.

A través de los programas Inicia, Expande y Escalamiento, se busca apoyar a los emprendedores desde la etapa prototipo hasta un crecimiento significativo en ventas. Y en el caso de Start-Up Chile, la aceleradora de negocios de Corfo, se busca apoyar emprendimientos internacionales: liderados por mujeres (The S Factory), para startups en etapas iniciales junto a un proceso de aceleración de seis meses (SEED) y finalmente, un programa que apoya proyectos que tengan un triple impacto –social, medioambiental y económico- (Huella).

Y también existe apoyo a los empre-

dedores a través de las incubadoras y aceleradoras de negocio. “Estas entidades son un aporte muy importante para el ecosistema. Ellas proveen una serie de servicios alineados a las necesidades de estos emprendedores, por ejemplo, apoyo en la comercialización, acceso a financiamiento público y/o privado, para la puesta en marcha y operación, orientación y capacitación de los emprendedores y su equipo, redes de contacto, entre otros”, dice Maricarmen Torres, directora de Ecosistemas de Emprendimiento de Corfo.

Pero Corfo no solo entrega subsidios, sino que también otro tipo de apoyos, un ejemplo es la plataforma El Viaje del Emprendedor (www.elviajedelemprendedor.cl), que es una metodología diseñada para que los emprendedores se entrenen y desarrollen mejores habilidades emprendedoras.

Esta herramienta les permite auto evaluarse, conocer a los actores que componen el ecosistema a nivel nacional, cuáles son los fondos más adecuados según la etapa de desarrollo de cada emprendimiento y tomar cursos formativos, los que son entregados por diferentes instituciones validadas por Corfo.



Rocío Fonseca, gerente de Innovación de Corfo.



Maricarmen Torres, directora de Ecosistemas de Emprendimiento de Corfo.

Most Innovative Companies Chile 2019

CCU felicita a sus equipos de Compañía Pisquera de Chile, CCU Chile y VSPT Wine Group por lograr los Teros lugares en sus respectivas categorías en el ranking de innovación realizado por ESE Business School Chile



Nos apasiona crear experiencias para compartir juntos un mejor vivir



Most
Innovative
Companies
CHILE



1^{er} Lugar Ranking Most Innovative Companies en Servicios para la Minería

Por tercer año, Enaex es reconocida como la empresa más innovadora del rubro minero (entre más de 100 compañías participantes), según el ranking realizado anualmente por el ESE Business School en alianza con diario La Tercera.

Para la elaboración de este ranking, todas las empresas participantes son sometidas a una exhaustiva evaluación de sus políticas, procesos y procedimientos de innovación, de los elementos que crean y conforman la cultura de innovación, así como el impacto de la innovación en los resultados de las empresas.

Sin duda es un gran logro que nos enorgullece como equipo ENAEX.

