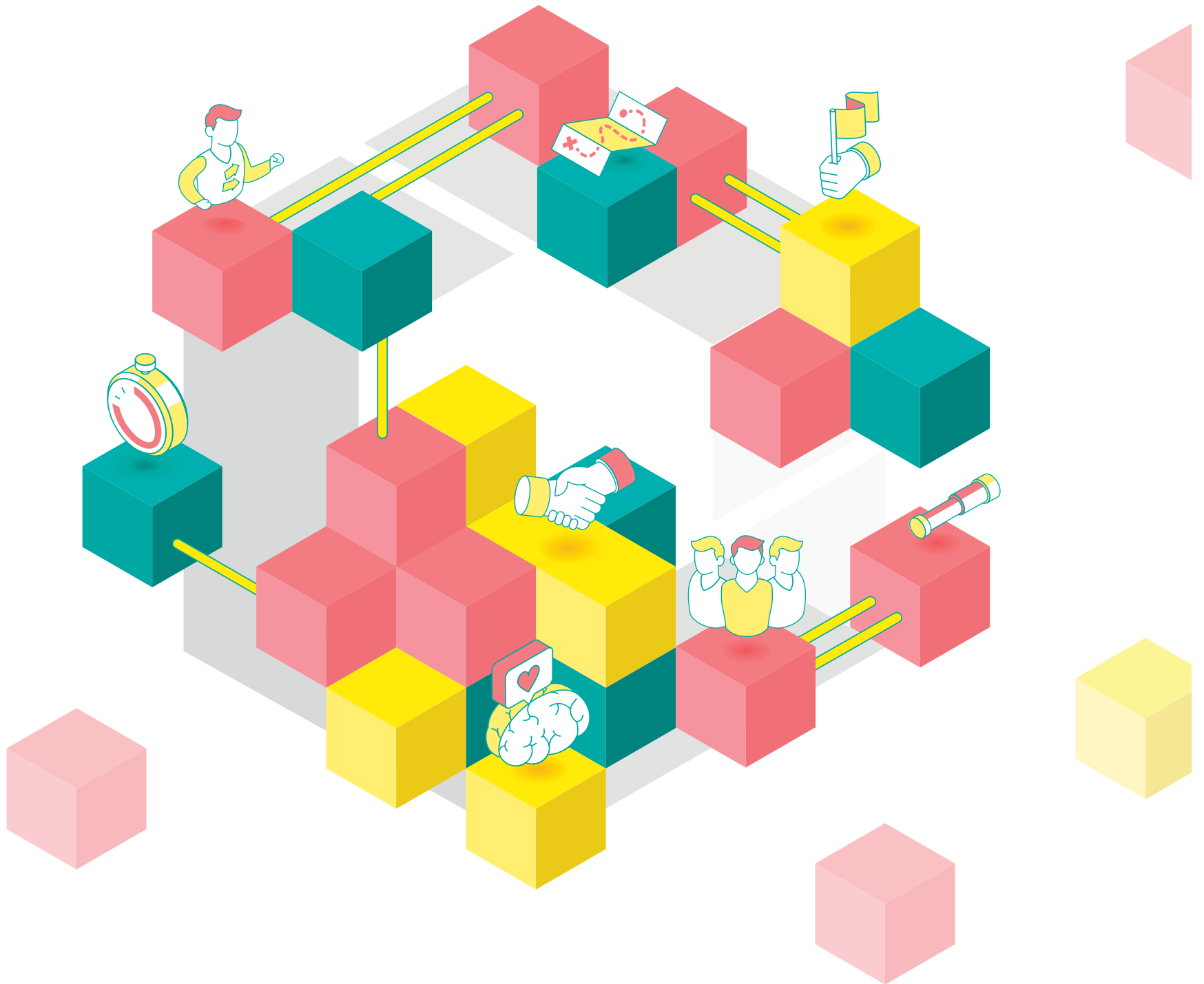


Innovación y transformación digital

RANKING C³ DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN 2020

Con el objetivo de distinguir y premiar a las empresas que han desarrollado capacidades y resultados de innovación, Brinca y la Universidad del Desarrollo han implementado el Ranking C³ de Creatividad e Innovación desde 2013. Conozca los resultados de este año y el análisis de los expertos.



Resultados del ranking 2020:

La cultura de innovación de las empresas chilenas

Este año se desarrolló una nueva versión del Ranking C³ de Creatividad e Innovación, elaborado por la consultora Brinca y la Universidad del Desarrollo. Conozca los principales resultados del estudio. **Por: Jorge Aliaga Sandoval**

Este 2020 fue un año marcado por la incertidumbre. Los tiempos de crisis son también tiempos de cambio. Para las organizaciones es clave la reinención, siendo un aspecto fundamental la cultura de la innovación. Este año se realizó la séptima versión del Ranking C³ de Creatividad e Innovación, estudio que mide las capacidades de innovación en las empresas. La medición es elaborada por la consultora Brinca y la Universidad del Desarrollo. En dicho estudio realizado entre mayo de 2019 y noviembre de 2020, participaron 20.329 personas pertenecientes a 60 empresas, de múltiples industrias.

Resultados y tendencias

Las 60 empresas del benchmark del 2020 obtuvieron una media de 60 puntos en el Índice de Cultura Creativa C³ que agrupa diez dimensiones (ver Gráfico n° 1) que componen una cultura de innovación. La mayoría de las empresas medidas se encuentran en una Cultura del Aprendizaje y muestra que la innovación cada vez cobra mayor interés en las organizaciones. Las mejores dimensiones de nuestra cultura de innovación son el Trabajo Desafiante, junto con la Apertura Externa y la Apertura Interna, lo cual demuestra la motivación de los colaboradores y las distintas fuentes de creatividad que pueden movilizar en la empresa.

Por otro lado, la escasez de Tiempo y Recursos e Incentivos son los principales cuellos de botella de nuestra cultura de innovación.

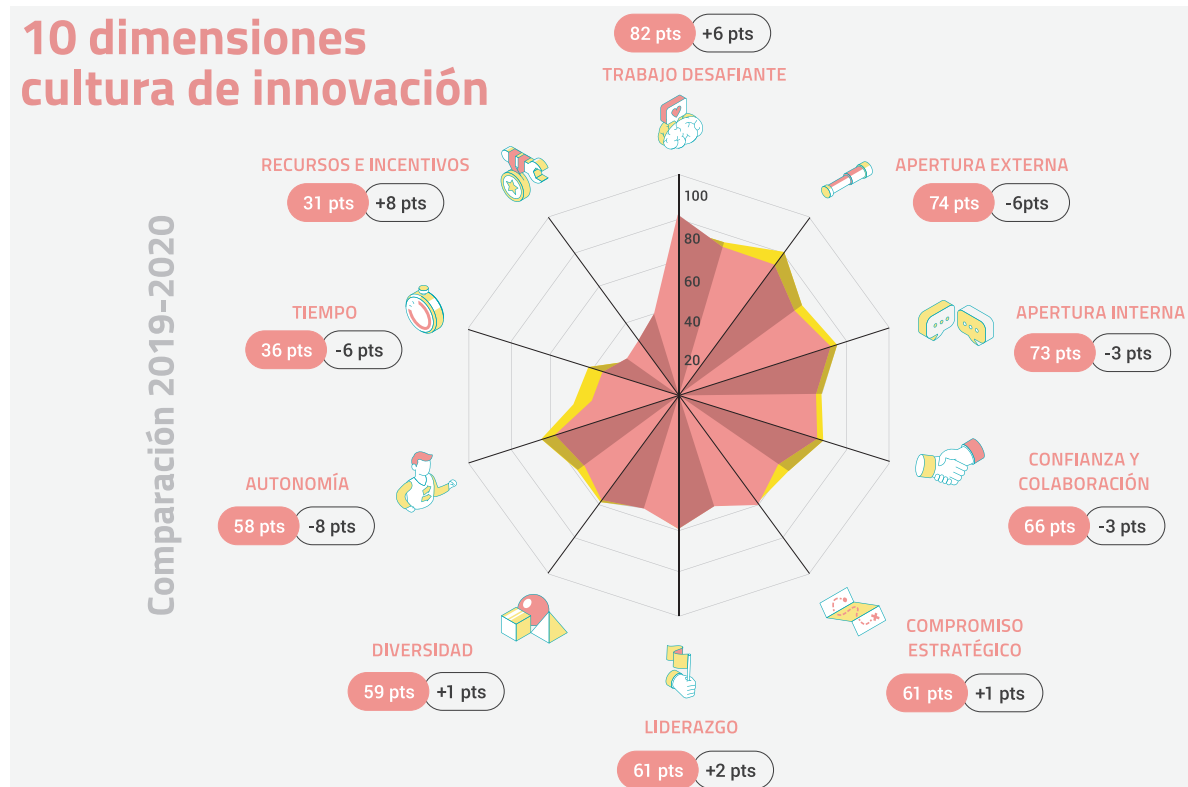
Cultura de innovación 2013 - 2020

En el caso de los resultados por industrias, al consolidar la información de cultura de innovación entre 2013 y 2020 es posible calcular la cultura de innovación en 13 industrias. En primer lugar de este ranking está Transporte y almacenamiento. Le siguen Banca e industria financiera con un fuerte desarrollo en banca digital e innovación abierta con fintechs; las industrias de Alimentos y Retail con un fuerte desarrollo en tecnologías 4.0 y logística; y las actividades profesionales que se han diferenciado en sus servicios digitales. Por su parte, la Minería, el Sector público, la Construcción y las inmobiliarias son industrias más tradicionales, cuya aversión al riesgo hacen más difícil generar una cultura innovadora.

José Manuel Morales, socio fundador y CEO de Brinca, hace hincapié en el valor estratégico que tiene la innovación y creatividad en las empresas y sobre la prioridad que se le está dando dentro de las organizaciones: "Tenemos que alinearnos sobre qué esperamos de la innovación. Grandes resultados requieren de grandes esfuerzos. Debemos invertir más en capacidad para obtener mejores resultados".

| LUGAR | INDUSTRIA | PUNTOS |
|-------------|---|-----------|
| 1er lugar | Transporte y almacenamiento | 63 puntos |
| 2do lugar | Actividades financieras y de seguros | 62 puntos |
| 3er lugar | Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca | 61 puntos |
| 4to lugar | Comercio | 61 puntos |
| 5to lugar | Actividades profesionales, científicas y técnicas | 61 puntos |
| 6to lugar | Actividades de servicios administrativos y de apoyo | 60 puntos |
| 7mo lugar | Información y comunicaciones | 56 puntos |
| 8vo lugar | Industria Manufacturera | 55 puntos |
| 9no lugar | Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado | 54 puntos |
| 10mo lugar | Explotación de minas y canteras | 52 puntos |
| 11avo lugar | Administración pública y defensa | 52 puntos |
| 12avo lugar | Construcción | 51 puntos |
| 13avo lugar | Actividades inmobiliarias | 50 puntos |

10 dimensiones cultura de innovación



La media del benchmark© 2020 alcanzó 60 puntos de un máximo posible de 100 puntos. El Trabajo Desafiante es la dimensión más robusta de nuestra cultura: nuestros colaboradores tienen una profunda motivación con el trabajo creativo, y esto ha devenido una competencia clave en un contexto de cambios acelerados, donde las soluciones tradicionales se hacen insuficientes, frustrantes e inefectivas.

“La innovación no es solo desarrollar o comprar tecnologías. Lo que compras tú, también lo puede comprar tu competencia. Es la cultura de innovación la que entrega la capacidad de adaptación a las empresas, la que las hace únicas y líderes en sus respectivas industrias”.

José Manuel Morales, socio fundador y CEO de Brinca.

PORQUE QUEREMOS DARTE SIEMPRE MÁS



- ⚡ Seguimos creciendo en nuestra Red 4G de Arica a Pta Arenas
- ⚡ Desplegaremos 7.000 Kilómetros de Fibra Óptica Nacional beneficiando a 2,5 millones de habitantes
- ⚡ 1er Lugar Ranking de servicio PXI y satisfacción de cliente PROCALIDAD, en 2019 y 2020
- ⚡ 1er Lugar Ranking C3 de Creatividad e Innovación 2020
- ⚡ Ya somos más de 6 millones de clientes ¡Y no vamos a parar!

WOM

Los ganadores de este año

Wom, Walmart Logística & Supply Chain y Natura lideran Ranking C³ 2020

El objetivo es medir cómo las culturas creativas fomentan la innovación. Conozca a los ganadores y sus impresiones en esta séptima versión de este estudio. **Por: Germán Kreisel**

PREMIO CATEGORÍA CULTURA DE INNOVACIÓN

| LUGAR | EMPRESA GANADORA | DESCRIPCIÓN |
|-------|-----------------------------------|---|
| 1° | Wom Chile | Cuenta con una cultura única: ágil, horizontal, colaborativa y disruptiva. Dentro de sus iniciativas destaca el desarrollo de la tecnología 5G, desarrollando el primer laboratorio con tecnología 5G para que el ecosistema de innovación pueda desarrollar soluciones prácticas. |
| 2° | Walmart Logística & Supply Chain | Destacan su fuerte énfasis en la digitalización, lo que ha consolidado una cultura data-driven trabajando proyectos o herramientas que permitan disponibilizar, automatizar y consolidar la información de manera digital para tomar decisiones basadas en datos, desde el funcionamiento de sus centros de distribución hasta el transporte de sus productos a todos sus clientes y tiendas. |
| 3° | Natura | Destacan por su gran diversidad para sus procesos de innovación, conformando equipos con diversos perfiles, habilidades y conocimientos. Esto les permite impulsar una cultura creativa e innovadora con énfasis en su relación con los usuarios y el medioambiente. |
| 4° | ISA INTERVIAL | Destacan por su gran compromiso y pasión que sienten sus colaboradores en los procesos de innovación como también por su conexión con el ecosistema, conectando lo digital con los el movimiento de transportes. Así lo demuestra el uso de Inteligencia Artificial para evitar siniestros viales. |
| 5° | SURA Asset Management Chile | Potencian un modelo de innovación que permite tanto el intraemprendimiento como la innovación abierta, permitiendo contar actualmente con la participación de más de 850 colaboradores, ocho iniciativas de intraemprendimiento y cinco de innovación abierta. |
| 6° | Banco Santander | Destacan por sus diversas iniciativas que impulsan una cultura creativa e innovadora en banca digital en base a la apertura al ecosistema de innovación y la motivación de los colaboradores por participar en procesos innovadores. |
| 7° | Inchalam | Destacan por sus proyectos de automatización del control de inventarios, mantención y relación con sus clientes, lo que les ha permitido posicionarse como el mayor productor de alambres y sus derivados en el país. |
| 8° | Tres60 | Potenciando la innovación mediante la motivación de sus colaboradores y la conexión con el ecosistema para desarrollar soluciones innovadoras y digitales. Destacan sus iniciativas como Safety Dispatch y su grandes avances hacia una minería 4.0. |
| 9° | Echeverría Izquierdo Inmobiliaria | Liderando temas de innovación a través de procesos de innovación abierta, lo que ha permitido crear soluciones constructivas que impactan positivamente en la forma de construir y entregar un lugar para vivir con una mejor calidad de vida y desarrollar ciudades más sustentables. |
| 10° | VSPT Wine Group | Consolidando una cultura innovadora en base a la apertura interna y la motivación de los colaboradores por participar en procesos de innovación, lo que ha permitido innovar en nuevos productos y procesos, siendo actualmente el segundo mayor exportador de vino chileno y figura entre los actores vitivinícolas más relevantes del mercado en Chile. |

PREMIOS INICIATIVAS INNOVACIÓN

| INICIATIVA | EMPRESA GANADORA | DESCRIPCIÓN |
|----------------------------|---|--|
| Soluciones digitales | Salcobrand | Por desarrollar soluciones digitales para los clientes en salud, bienestar y belleza, la cual gracias a su proyecto de innovación interna CREA, han creado diferentes iniciativas. |
| Tecnologías 4.0 | Hortifrut | Por desarrollar proyectos basados en tecnologías 4.0 en la agricultura y seguir innovando en diferentes focos y soluciones, de los cuales destacan "Hortifrut genética" y "Hortifrut". |
| Innovación sustentable | Cementos Bío Bío S.A | Por generar proyectos con mayor sustentabilidad dentro de los proveedores de la construcción, destacando su solución "Durapath". |
| Mejor gestor de innovación | Nicolás Zilic, subgerente de Innovación de SURA | Por impulsar la innovación en empresas de distintas industrias en Chile en base al fomento de una cultura creativa y participativa de los colaboradores. |

"Recibir este reconocimiento, nos desafía a seguir innovando y poniendo la tecnología al servicio de las personas. Como compañía, reafirmamos nuestro compromiso en seguir conectando e invirtiendo en el país, y así, acortar la brecha digital".

Christopher Laska, CEO de Wom Chile.

"El área de innovación es relativamente nueva y el hecho de haber participado con otras 60 empresas y haber obtenido el 9° lugar es un gran orgullo. Nos queda mucho por recorrer, pero es un reconocimiento del buen trabajo que actualmente estamos haciendo como compañía y, especialmente, es reflejo del compromiso que las personas tienen con la innovación, desde la gerencia hasta las salas de venta".

Sofía Delpero, subgerente de Innovación y Proyectos Especiales de Echeverría Izquierdo Inmobiliaria e Inversiones.

"Para nosotros es un gran orgullo, pues nuestra principal razón de innovar es para ofrecer a nuestros clientes una experiencia memorable. Y esta distinción es a la vez, un reconocimiento y una inyección de energía para que todos nuestros equipos sigan innovando con el cliente en el centro, escuchándolo permanentemente y creando nuevas soluciones".

Vanessa Parra, gerente de Experiencia Clientes e Innovación de Salcobrand.

"La implementación de soluciones innovadoras nos agrega valor, no solo porque nos permite alcanzar una mejor comprensión de los consumidores, sino porque nos ayuda a tomar mejores decisiones comerciales, operacionales y logísticas -aumentando de manera relevante nuestra eficiencia".

Patricio Dallan, VP Logística y Supply Chain Walmart Chile.

"Este reconocimiento nos motiva a seguir cultivando la innovación en nuestros colaboradores para acompañar a las personas a alcanzar sus metas y sueños".

Roberto Thompson, vicepresidente Talento Humano e Innovación SURA Asset Management Chile.

Innovación abierta:

No basta con ideas creativas, el desafío es su implementación

Se debe crear el músculo interno para realizar innovación y, luego, una organización acostumbrada a innovar internamente debe empezar a generar e implementar innovaciones con "otros". No es una tarea sencilla, no basta con la generación de muy buenas ideas. Ejecutarlas se transforma en el gran "desafío de innovación abierta". **Por: Vesna Mandakovic, directora del Instituto de Emprendimiento de la FEN de la UDD.**



La innovación abierta tiene el potencial de expandir el espacio de creación de valor, buscando, a través de la colaboración, acelerar la generación de nuevas soluciones. Hemos visto la expansión de las iniciativas de innovación abierta en el país, donde principalmente se observa cómo empresas más consolidadas se vinculan con startups, buscando formas nuevas de resolver problemas de la industria, a través de "desafíos de innovación abierta".

Los datos recogidos en el Ranking C³ de Creatividad e Innovación durante el año 2020, muestran que el 55% de los participantes en la evaluación realizan actividades de innovación abierta, recibiendo 1.213 ideas en los últimos 12 meses. Este alto porcentaje presenta indudablemente un sesgo de selección, ya que las empresas que deciden participar en una medición de su cultura innovadora son más propensas a realizar este tipo de iniciativas. A pesar de lo anterior, estas empresas declaran que los principales obstáculos están vinculados con el codesarrollo, solución e implementación de las ideas generadas.

Construir la complementariedad

¿Se está generando entonces la creación de valor compartida? ¿Estamos quedando solo en buenas ideas que posteriormente no se ejecutan? ¿Está siendo la innovación abierta solo una forma de vincular las empresas consolidadas con el ecosistema de emprendimiento para mejorar su reputación?

Para aprovechar los reales aportes en términos de generación de valor es necesario gestionar la incorporación de nuevos socios para construir la complementariedad necesaria. Esta debe ser gestionada, sobre todo, desde el punto de vista de la cultura de las organizaciones, equipos existentes con equipos vinculados a otras organizaciones. Primero se debe crear el músculo interno para realizar innovación y, luego, una organización acostumbrada a innovar internamente debe empezar a generar e implementar innovaciones con "otros". No es una tarea sencilla, no basta con la generación de muy buenas ideas. Ejecutarlas se transforma en el gran "desafío de innovación abierta".

> Echeverría Izquierdo Inmobiliaria.

> www.eiii.cl

Sector inmobiliario:

Tiempo de socializar la innovación

Compartir las mejores ideas innovadoras en la industria y mejorar la experiencia del cliente solo pueden traer beneficios en calidad de vida y sustentabilidad.

Por: Sofía Delpero, subgerente de Innovación y Sustentabilidad de Echeverría Izquierdo Inmobiliaria.



La innovación en el sector inmobiliario es un tema emergente, algo nuevo. Y cuando pensamos en esta, la respuesta automática es la innovación constructiva, en una industria que recién comienza a "salir de su caja".

Creo que hay otras dimensiones que falta por desarrollar en grande, como son la inno-

vación en sustentabilidad y en lo relativo a la experiencia del cliente y su calidad de vida. ¿No será tiempo de volvernos un sector más colaborativo y conversar entre nosotros respecto a estos desafíos, y compartir ideas? La inercia nos ha llevado por años a decir "no, porque somos competencia".

Pero ¿dónde está el problema de que un

proyecto de departamentos de alta gama de una empresa comparta con otra el "secreto" del mejor sistema de calefacción, si eso al final se transforma en un beneficio para el cliente?

Como compañía, consideramos valioso el paso que dio la CChC con la creación de la Gerencia de Innovación, en cuyo comité podemos compartir buenas ideas que otros puedan replicar, y también socializar los pasos en falso para evitar que los demás se equivoquen.

Al final, todos debemos poner la innovación al servicio del cliente y de su calidad de vida. En Echeverría Izquierdo Inmobiliaria hicimos nuestra propia definición al respecto: toda innovación debe ser un plus para el bienestar de quienes habitarán nuestros

proyectos. Debemos diseñar espacios que realmente se quieran habitar; donde las cocinas y los lugares de estar den siempre un paso adelante, que inviten a vivirlos; y en materia de sustentabilidad, donde los edificios marquen la diferencia en eficiencia energética, por ejemplo.

Pero como la decisión de compra es algo subjetivo, el próximo paso que estamos dando es medir la innovación junto a nuestros clientes, a través del desarrollo junto a empresas de estadística de una encuesta que nos dé respuestas concretas y que nos permita innovar donde se necesita y valora. Creo que este es uno de varios caminos posibles para entender mejor la experiencia del cliente y que la innovación potencie su bienestar.



Incorporación de nuevas tecnologías para el teletrabajo:

Los principales desafíos de la transformación digital durante de la pandemia

Las empresas están cambiando constantemente a partir de nuevas tecnologías y servicios digitales. Este aspecto se vio acelerado producto de la pandemia por el COVID-19, por lo que la inversión y organización al interior de las industrias ha sido fundamental para optimizar los procesos. **Por: Nicole Venegas Reveco**

→ ¿Cómo ha sido la transformación digital de las empresas en medio de la pandemia? De acuerdo con el estudio "Teletrabajo y Emociones" realizado por Brinca durante el presente año "antes de la crisis sanitaria solo un 25% de las personas encuestadas tenía posibilidad de teletrabajar. Mientras que, en la pandemia, más de un 90% experimentó un cambio en el ritmo de trabajo remoto de su empresa (63% indicaron que esto ocurrió en todos los niveles de cargo)". Si bien el teletrabajo es valorado a nivel de percepción aún existe una baja incorporación de infraestructuras tecnológicas para ejercerlo correctamente, según consigna el estudio.

Rodrigo Pereira, jefe de Estudio en Brinca, explica que la transformación digital se ha visto significativamente acelerada producto de la pandemia al interior de las empresas que se han visto forzadas a invertir en personas, plataformas, servicios y tecnolo-

gías para gestionar sus proyectos.

"No obstante, esto aún está lejos de ser un fenómeno transversal y ajeno de problemas" explica Pereira, ya que según el estudio solo un 61% de las personas que teletrabajan siempre o casi siempre cuentan con una conexión a internet veloz y estable; solo 23% de las empresas poseen plataformas digitales para gestionar proyectos, menos de un 50% tienen suites ofimáticas en la nube (Google Suite, Office 365, otros) y menos de un 30% de las empresas tienen políticas internas para gestionar el teletrabajo.

Para Matías Lira, decano de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, "tal y como lo menciona el Ranking C³ y otros estudios que hemos realizado, el principal problema que enfrentan las empresas a la hora de vivir este tipo de escenarios no tiene que ver con la implementación de tecnología, sino la resistencia al cambio de parte de los individuos".



En ese sentido, Lira explica que "el éxito de todo proceso de transformación digital depende principalmente de la capacidad que tenga la alta dirección de liderar un cambio cultural que le haga sentido a los distintos niveles de la organización y que permita disminuir las barreras muchas veces 'ideológicas o emocionales' que tienen tanto las jefaturas como los equipos de trabajo.

EL PROCESO DE CCU

Martín Rodríguez, gerente de Transformación de CCU, afirma que al interior de la compañía el proceso de transformación digital comenzó hace más de cinco años. "Vimos en la digitalización una oportunidad importante para nuestro negocio. Nos propusimos ser la empresa de consumo masivo 'más conectada con nuestros clientes y consumidores'", comenta.

En relación con los elementos necesarios para llevar a cabo la transformación digital, Rodríguez afirma que esto "requiere un cambio cultural importante. Por lo tanto, nuestras personas han sido un pilar fundamental para que esto se haga realidad. Ha implicado cambiar la forma en que tradicionalmente se trabajaba. Por ejemplo, hemos avanzado hacia una mayor captura y procesamiento de datos. Para ello contamos con un departamento de Data Science que utiliza inteligencia artificial y que mediante robots y algoritmos nos permite tomar mejores decisiones en todos los ámbitos de nuestra operación".

> Salcobrand

> www.salcobrand.cl

Destacados por la solución digital "click&collect"

La innovación es parte del sello cultural en Salcobrand

Para que los clientes encuentren la mejor solución y experiencia en todos los puntos de contacto, Salcobrand ha puesto el foco en la innovación y en diferentes soluciones que contribuyan a mejorar la experiencia de los clientes.

Con el objetivo de sorprender positivamente a sus clientes, desde hace varios años que Salcobrand ha puesto el foco en la innovación, lo que ha hecho que sean reconocidos en el Ranking C³ de Creatividad e Innovación 2020.

Vanessa Parra, gerente de Experiencia Clientes e Innovación de Salcobrand, comenta que "nos importa que nuestros clientes encuentren la mejor solución y experiencia en todos nuestros puntos de contacto y tenemos la convicción que innovando podemos probar ágilmente diferentes soluciones que contribuyan a mejorar la experiencia de los clientes y con esto lograr su recomendación. Hoy la innovación es parte de nuestro sello cultural en Salcobrand".

Respecto al reconocimiento que están recibiendo, Parra afirma que se sienten muy contentos, y los llena de alegría. "Hemos sido destacados por la solución



Vanessa Parra,
gerente de
Experiencia Clientes e
Innovación de
Salcobrand.

Fotos: Salcobrand



digital "click&collect" (compra online con retiro en tienda), que nace hace tres años como idea desde nuestros colaboradores para dar una mejor experiencia de nuestro cliente omnicanal. Como toda inicia-

tiva del programa partió como piloto, escuchamos feedback de nuestros clientes y se hicieron muchas mejoras respecto a la versión inicial", recalca.

Actualmente, C&C es una de las modalidades de compra online más solicitada por los clientes de Salcobrand, y que en particular durante este año les ha ayudado a programar sus compras con mayor flexibilidad y facilidad, en favor a los resguardo sanitarios que han sido necesarios tomar, lo que llena de orgullo y satisfacción a la compañía.

DESAFÍOS E INNOVACIÓN ABIERTA

En 2016 nace el programa de innovación en Salcobrand con un foco cultural y con el anhelo de instalar capacidades y procesos internos relacionados a la innovación. Esta etapa estuvo marcada por el protagonismo de sus colaboradores que postulaban sus ideas para luego ser seleccionadas para un proceso de incubación.

"Hoy estamos viviendo una nueva etapa, con nuestro programa de innovación abierta Open Salcobrand, en donde nuestros esfuerzos se concentrarán en crear experiencias diferenciadoras y memorables, gracias a la escucha permanente de nuestros clientes, con el fin de retomar el concepto de Farmacia como un centro de salud. Para esto, hemos construimos un espacio cowork, cuyo fin es conectar, colaborar y crear con aquellos emprendedores con que trabajemos para explorar nuevas oportunidades y generar soluciones innovadoras. Un lugar en donde viviremos el espíritu innovación en Salcobrand", recalca la gerente de Experiencia Clientes e Innovación de Salcobrand.

Salcobrand fue reconocido por desarrollar soluciones digitales

Ranking C³ de Creatividad e Innovación 2020



Estamos felices de ser reconocidos por innovar y ofrecer soluciones omnicanales a nuestros clientes a través de nuestro sistema "Click & Collect" de compra online y retiro en farmacia.

Agradecemos a todos nuestros colaboradores y clientes que lo han hecho posible.



#RankingC3 #Creatividad #Innovación



Lucas Palacios, ministro de Economía, Fomento y Turismo:

“La pandemia apuró la innovación y digitalización”

En estos meses, el Ministerio de Economía se ha transformado en una suerte de startup, desde el cual han generado diversas innovaciones para ir en ayuda de las pymes y emprendimientos que se han visto afectados por la pandemia. Conozca más de estas iniciativas y la relevancia que le da el titular de la cartera a la innovación.

Por: Romina Jaramillo di Lenardo

→ La pandemia ha sido un periodo muy duro, en el cual muchas empresas se han visto en la necesidad de invertir en innovación para adaptarse y salir adelante. En esa línea, Lucas Palacios, ministro de Economía, Fomento y Turismo, explica que desde el rol ministerial tuvieron que adaptarse y “echar mano” a la creatividad para facilitar herramientas que ayuden a las empresas en este proceso. “La pandemia, dolorosa y terrible para emprendedores y trabajadores, apuró la innovación y digitalización”, explica el titular de la cartera.

Asimismo, Palacios afirma que en tiempos de dificultad económica, los procesos innovadores se aceleran debido a la necesidad de sobrevivencia de las empresas, convirtiéndose en el motor que permite la reactivación económica a través de la reconversión productiva y la generación de nuevas oportunidades. “Tenemos un rol fundamental en apoyar esta innovación para la reactivación y reconversión productiva, permitiendo que empresas subsistan o bien, generen nuevos productos y servicios. Esta realidad implica también ciertos cambios en la manera de trabajar, tal como lo hemos observado en el teletrabajo, así como en la capacitación de trabajadores, la cual muchas veces puede producirse online”, agrega.

¿Cómo podemos fomentar una mayor inversión en I+D+i desde el sector privado?

Existen las herramientas legales e incentivos económicos, pero también es necesario impulsar un cambio de mentalidad de las distintas organizaciones e instituciones.



Las universidades, por lo general, están pensando principalmente en investigación conducente a la generación de papers, pero las empresas no tienen tan incorporado los beneficios de hacer investigación y desarrollo (I+D) como algo permanente. Mientras no se realicen los cambios culturales que todos los procesos innovadores requieren, así como el trabajo colaborativo que tales procesos exigen, no daremos el salto innovador que Chile necesita. A través de la difusión y talleres que hemos liderado desde CORFO sobre la Ley I+D queremos que las empresas nacionales visualicen la necesidad de innovar e invertir en I+D+i como un factor clave para mejorar su competitividad, no solo para sobrevivir, sino que para crear negocios sostenibles que mejoren la rentabilidad y beneficien a la sociedad y el medio ambiente.

¿Cuál es su visión sobre el ecosistema de innovación en Chile?

Nos falta mucho camino por recorrer, pero creo que vamos en la senda correcta.

Recordemos, por ejemplo, que de acuerdo con el último al Índice Global de Innovación que realiza la Organización Mundial de Propiedad Intelectual, Chile es la economía más innovadora de Latinoamérica y el Caribe, con fortalezas en insumos de innovación, pero no tanto en productos de innovación; con debilidades en la obtención de créditos, difusión del conocimiento y exportaciones de servicios, pero fortalezas institucionales, en regulación, capitalización de mercado y tasas arancelarias aplicadas.

Asimismo, se destacó el nivel de educación, la competencia, la sofisticación empresarial, donde el índice destacó nuestros niveles de capacitación y de pagos de la propiedad intelectual.

Nos hemos enfocado en reactivar la economía, y para ello la transformación digital y la colaboración han sido claves para generar ventas y mantención de empleos.

Debemos seguir impulsando alianzas público-privadas que vayan en beneficio de pymes y emprendedores.



“En tiempos de dificultad económica, los procesos innovadores se aceleran debido a la necesidad de sobrevivencia de las empresas, convirtiéndose en el motor que permite la reactivación económica a través de la reconversión productiva y la generación de nuevas oportunidades”.

INICIATIVAS PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN

- Programa **Digitaliza tu Pyme**, que busca que las empresas de menor tamaño aumenten sus ventas, bajen sus costos y mejoren su relación con clientes y proveedores, utilizando las tecnologías digitales.

- **Tu Empresa en un Día** (tuempresaenundia.cl), que por menos de mil pesos permite crear una sociedad o empresa sin grandes trámites.

- **www.pymesenlinea.cl**, un programa de capacitación online en comercio electrónico, que además realiza clases en vivo todos los sábados, y permite que pymes y emprendedores aprendan a vender por internet.

- **www.pymesdebarrio.cl**, cuyo objetivo es establecer contactos entre oferta y demanda de productos y servicios a nivel de barrio.

- **Becas de Capital Humano**, donde se ha apoyado la formación de profesionales en programación, en especialidades del ámbito TIC, en análisis de datos, y diversas herramientas digitales aplicadas a sectores como turismo, construcción, agricultura, audiovisual, economía circular, entre otras.

- **Daes Digital**, que tiene por objetivo acercar a la ciudadanía y usuarios de las organizaciones administradas por la División de Asociatividad (DAES), para que puedan realizar sus trámites vía online de manera sencilla y ágil.

- **Modificación de la Ley 20.659**, que busca ampliar las posibilidades de digitalización de trámites a todos los tipos de sociedades y empresas que operan en el Registro de Empresas y Sociedades (RES).

INVERSIONES

Asesoría patrimonial y previsional

Mayor oferta de productos de inversión

Servicio preferente

SURA

Estos reconocimientos nos llenan de orgullo

Primer lugar categoría actividades financieras y de seguros

Ranking C³ de creatividad e innovación

Quinto lugar categoría general nacional

Ranking C³ de creatividad e innovación

En SURA Inversiones agradecemos el reconocimiento que nos sitúa en el top 5 de las empresas innovadoras en Chile y la número uno entre las instituciones financieras y de seguros.

Este es el resultado de nuestros procesos de mejora continua que nos permiten contar con la mayor oferta de productos de inversión, un servicio preferente en constante evolución y asesoría patrimonial y previsional.

Brinca

UDD
Universidad del Desarrollo
Facultad de Economía y Negocios

SURA Inversiones. Tu próxima buena decisión.

inversiones.sura.cl

in f t i s

La agilidad llegó para quedarse, en serio

El mundo empresarial navega olas de tendencias y cambios, pero solo algunas terminan marcando la diferencia entre líderes y seguidores. Hoy el enfoque ágil gana terreno en la empresa y se extiende más allá del mundo TI.

Por: Francisco Martínez, socio fundador de Brinca y director de consultoría.

Quienes trabajamos directamente en los procesos de transformación empresarial, especialmente si lo hacemos de cara a directores y comités ejecutivos, sufrimos una particular evolución. Quizás es una mimesis con los directores y gerentes más ácidos que enfrentamos: seguimos creyendo en cambio y la innovación, pero con el paso de los años adquirimos también una coraza de incredulidad.

¿Es esta nueva tendencia una moda que olvidaremos el próximo año? ¿Un nuevo concepto para decir exactamente lo mismo que antes? ¿Podremos ver el impacto de todo esto en el estado de resultados? Mi *bullshit radar* se agudiza con el tiempo.

Pero hay una tendencia que parece real y no moda: la transformación ágil de la empresa más allá del mundo TI. Está penetrando rápidamente en las empresas más innovadoras del mundo y los estudios más exhaustivos

(McKinsey 2020, BCG 2019) coinciden en sus impactos: mejora entre 25-30% el compromiso de los colaboradores, aceleración entre un 50-60% del *time to market* de proyectos y reducciones de costos entre un 20-30%.

Desafíos para implementar enfoque ágil en Chile

Las nuevas metodologías ágiles introducen valores, principios y prácticas radicalmente distintos al esquema tradicional de control vertical: equipos cross-funcionales, autogestión, ciclos de retroalimentación cortos y entregas frecuentes. Pero el diablo está en los detalles y como siempre en Chile somos muy propensos a adoptar las palabras de moda en lugar de cambiar realmente nuestras prácticas: "sí, hacemos daily meetings, de dos horas para que no se nos vaya ningún tema"; "sí, tenemos células

ágiles con dedicación horaria protegida, que destinan cuatro horas semanales"; "sí, son equipos autogestionados, pero les pusimos un jefe igual para que no se desordenen"; "sí, hacen entregas incrementales frecuentes, cada dos meses le presentan a un comité".

Y es aún mayor el desafío de llevar a la agilidad no sólo a los equipos de proyectos, sino también al funcionamiento ejecutivo y el liderazgo, para lograr efectivamente transformar la organización en su totalidad.

En esta época de incertidumbre en que las empresas buscan nuevos enfoques debemos acelerar los cambios, pero sin descuidar el método y la responsabilidad. La agilidad puede mejorar significativamente el desarrollo de nuestros negocios y generar grandes resultados, pero solo si la aplicamos con pertinencia y profundidad, en equipos y en el liderazgo ejecutivo. Finalmente, más allá de la moda y los artificios.



"El diablo está en los detalles y como siempre en Chile somos muy propensos a adoptar las palabras de moda en lugar de cambiar realmente nuestras prácticas. Y es aún mayor el desafío de llevar a la agilidad no solo a los equipos de proyectos, sino también al funcionamiento ejecutivo y el liderazgo". Francisco Martínez, socio fundador de Brinca y director de consultoría.

> Walmart Chile

> www.walmartchile.cl

2º Lugar en el listado:

Ranking C³ reconoce proceso de innovación y transformación digital de área Logística & Supply Chain de Walmart Chile

División de la compañía fue premiada por segundo año consecutivo por su capacidad de desarrollar soluciones a través de la innovación para posicionarse como líder de la industria.

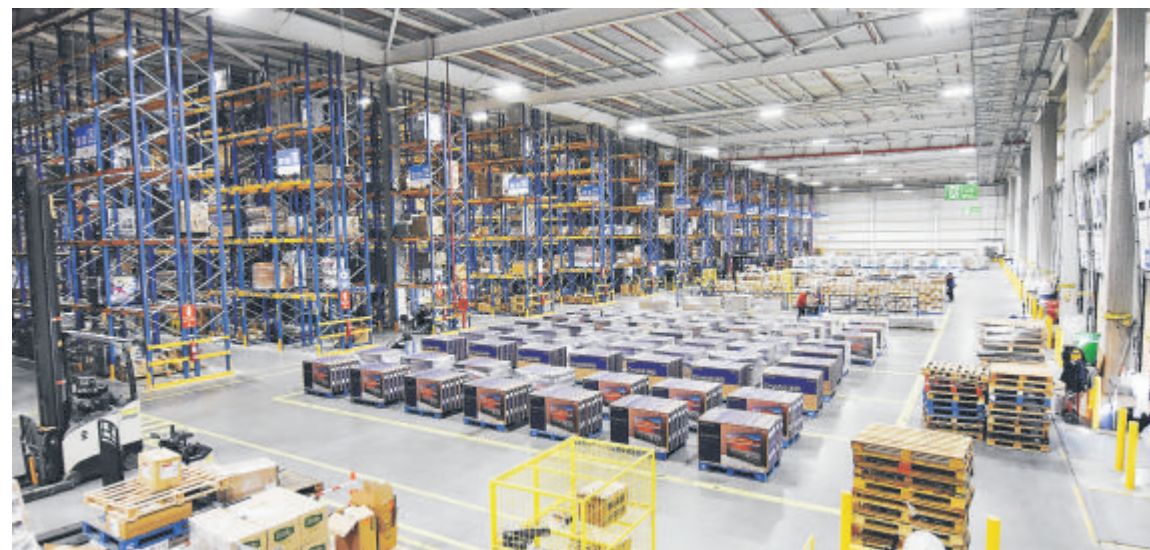


Foto: Walmart Chile

Los hábitos de consumo de los chilenos están cambiando. Hoy son cada vez más las personas que optan por el canal online al momento de realizar sus compras. Este nuevo paradigma llevó a Walmart Chile a transformarse para liderar la industria del retail omnicanal, y a través del uso de la innovación ahorrarles tiempo y dinero a sus clientes.

Esta labor fue reconocida por el Ranking C³, elaborado por la consultora Brinca en conjunto con la Universidad del Desarrollo, que premió al área de Logística & Supply Chain de Walmart Chile –con el segundo lugar– por su eficiente proceso de desarrollo tecnológico y su capacidad de generar nue-

vos productos, servicios y modelos de negocios a través de la creatividad e innovación.

Pero qué ha cambiado en el trabajo que la supermercadista viene desarrollando desde hace más de una década en el país. Para el gerente de Logística y Supply Chain de Walmart Chile, Patricio Dallan, el uso de la innovación ha sido muy importante al momento de desa-

rollar nuevas soluciones que agreguen valor a sus clientes. "Como compañía, nos enfrentamos a un mundo omnicanal en plena evolución, que nos desafía a ser ágiles, flexibles e innovadores. Por esta razón, desde hace años nos venimos transformando en una empresa, que por medio de decisiones impulsadas por datos y la automatización, entregue un mejor

servicio a los chilenos, independiente si deciden hacer sus compras de manera presencial o a través del canal online", explicó.

Según Dallan, para continuar en esta senda, Walmart Chile ha apostado fuertemente por la generación de capacidades y la democratización de las formas de trabajo en los equipos logísticos, lo que les ha permitido ampliar con-

siderablemente la red de involucrados en la innovación y en la transformación digital que está desarrollando la compañía. Una iniciativa que ha resultado clave para lograr este objetivo es "Despega", programa que a través de cursos y talleres online busca formar colaboradores con cultura de datos, para así detectar y desarrollar oportunamente soluciones que agreguen valor a los clientes.

Para 2021, Walmart Chile tiene proyectado ampliar considerablemente su capacidad omnicanal, inaugurando nuevas tiendas y llevando a más regiones los servicios Pickup y home delivery. En ese contexto, el proceso de innovación que lleva a cabo el área de Logística y Supply Chain de la compañía –reconocido por segundo año consecutivo por el Ranking C³– será fundamental para liderar una industria altamente competitiva y necesaria para el desarrollo del país.

NOS ESTAMOS TRANSFORMANDO

PARA LIDERAR LA INDUSTRIA DEL RETAIL OMNICAL

Nuevamente el **Ranking C³ de Creatividad e Innovación** reconoció al área de **Logística & Supply Chain de Walmart Chile** con el segundo lugar por su eficiente proceso de desarrollo tecnológico y su capacidad de generar nuevos productos, servicios y modelos de negocios que faciliten la integración del canal físico y digital.



RANKING C³
DE CREATIVIDAD
E INNOVACIÓN®

Logística & Supply Chain

Walmart  Chile

Uso avanzado de datos

Un salto significativo en la productividad

El uso de información es clave para los distintos sectores productivos de nuestro país, ya que con ellos se pueden tomar decisiones informadas y oportunas, lo que a su vez genera mayor eficiencia y ahorro. Conozca cuáles son los avances y desafíos en este ámbito. **Por: Romina Jaramillo di Lenardo**



Los datos son el "nuevo oro" y dentro de las empresas hay cada vez más conciencia de aquello. Esto es independiente del rubro, aunque lógicamente hay sectores que por el nivel de competencia y disrupción están siendo más presionados a innovar y transformarse digitalmente, como el retail, bancos, medios, entre otros, de acuerdo a lo que explica Pablo Correa, socio de Brinca.

En esa línea, Correa plantea que el uso de los datos genera valor para conocer mejor a nuestros clientes y ofrecer servicios y productos diferenciados según segmentos, pero también el tema va mucho más allá. "En los sectores industriales, la optimización de procesos a través de la captura de datos de los mismos y mediante tecnologías de robotización, IoT, etcétera, ha permitido un salto significativo en productividad", indica y agrega: "Los datos permiten también pensar en nuevos modelos de negocios y en trascender barreras de industrias que antes hubieran sido imposibles".

¿Qué hacer con esta información? Ante esta interrogante, según el socio de Brinca, las posibilidades son infinitas. La transformación digital entrega oportunidades para mejorar significativamente las experiencias de los clientes, ser mucho más eficientes, romper silos dentro de la organización y generar nuevos modelos de negocio. "También, dentro del uso de datos, es importante diferenciar entre hacer inteligencia de negocios mediante la visualización de datos depurados; desarrollar modelos predictivos para la toma de decisiones; e implementar modelos prescriptivos, donde ya es posible determinar cursos de acción de manera mucho más automatizada y precisa.", enfatiza.

Mejores decisiones

Si bien son muchos y muy variados los sectores que se pueden beneficiar con el uso de datos, Loreto Bravo, directora del Instituto de Data Science de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Desarrollo, comenta que la banca es una de las áreas que lleva más tiempo y que están acostumbrados a manejar más volúmenes de datos. "El área de telecomunicaciones ha puesto un gran foco en el uso de datos. En áreas en las

que estamos en deuda, considero que serían: Gobierno; salud, ya que hace uso, pero tiene más potencial; y la manufactura", dice.

En cuanto al uso de esta información para poder tomar mejores decisiones dentro de una organización, la académica de la UDD plantea que en muchos sectores se está acostumbrando a tomar decisiones por "intuición", sin embargo, con el data science se pueden tomar decisiones con información y de manera oportuna, y esto al hacerlo en el momento correcto ayuda a ahorrar costos.

En esa línea, Loreto Bravo nos entrega algunos ejemplos: "En el área de mantenimiento inteligente de equipamiento, en vez de tener mantenimientos regulares de maquinaria, se puede pasar a tener sensores que detectan cuando algo podría fallar y recién ahí se hacen las mantenimientos. En el ámbito de la agricultura, con sensores de humedad se puede determinar que tan húmeda está la tierra, y al juntarlo con información de clima, se pueden tomar las decisiones de cuándo regar".

MEJOR SERVICIO A UN MEJOR COSTO

Para Ignacio Gómez, gerente de Tecnología & Innovación, para la VP de Logística & SupplyChain de Walmart, mediante las herramientas y metodologías que nos entrega la ciencia de datos se pueden descubrir patrones y comportamientos que están ocultos en los datos, consiguiendo abrir la puerta a distintos insights y revelar verdades propias de los procesos operativos que con métodos tradicionales no somos capaces de ver. "Esta información nos permite enfocar los esfuerzos para diseñar mejoras y proyectos mucho más efectivos y mayor probabilidad de éxito en su implementación, siendo más eficientes en el uso de los recursos dados, que además nos permiten automatizar el proceso de búsqueda de oportunidades", indica.

Asimismo, el ejecutivo de Walmart plantea que la incorporación sistemática de más y mejores datos en los procesos de toma de decisiones permite robustecer y eficientar procesos que terminan en habilitarnos para ofrecer un mejor servicio a un mejor costo, ya sea a clientes externos o internos.

"Buscamos que el acceso a información y herramientas de analítica sea lo más transversal y abierto posible, porque creemos que cualquier persona desde el rol que le toque jugar tiene capacidad de afectar positivamente su entorno y su propio trabajo al incorporar un mindset de gestión y toma de decisiones basados en datos, siendo además una llave de entrada al mundo de la innovación", concluye.

Cuando llega la hora

La innovación es un enfoque estratégico, un proceso y resultados. Cuando llega la hora de innovar para sobrevivir, necesitamos tener el enfoque estratégico y los procesos de innovación instalados y maduros. Si no, es demasiado tarde.

Por: Carlos A. Osorio, PhD, profesor asociado FEN-UDD, y cofundador de Yuken Impact Research Lab.



Más allá de todo lo que trajo COVID-19, la mayoría de las organizaciones ha aprendido de manera dolorosa que: las crisis son más posibles de lo que se creía; la cultura organizacional puede ser una fortaleza o una maldición para enfrentarlas; la buena, sincera y clara comunicación con colaboradores y clientes es fundamental para hacerlo bien; tener una caja saludable permite reaccionar mejor; ser capaces de innovar de manera consistente para generar alternativas novedosas y efectivas para salir de la crisis.

Un reciente estudio del World Energy Council WEC-Chile entre organizaciones del sector eléctrico mostró cinco factores comunes entre quienes respondieron mejor a la crisis: (i) acciones y respuestas coherente con los valores de la organización, (ii) coherencia con su misión, (iii) dinámicas establecidas de trabajo bajo incertidumbre, (iv) tolerancia a la falla, y (v) anticipación digital. Todas ellas son consistentes con una estrategia corporativa de innovación madura.

Como siempre, decirlo es mucho más fácil que lograrlo. La innovación parece estar en muchas partes, menos en las estadísticas de productividad empresarial. En términos comparados, nuestro país ha mostrado una caída sostenida en su capacidad de innovar durante la última década.

"La innovación parece estar en muchas partes, menos en las estadísticas de productividad empresarial. En términos comparados, nuestro país ha mostrado una caída sostenida en su capacidad de innovar durante la última década".



Carlos A. Osorio, PhD, profesor asociado FEN-UDD, y cofundador de Yuken Impact Research Lab.

El principal problema está en la cantidad de variables relacionadas que deben coordinarse para implementar y gestionar una función corporativa de innovación madura, que está por sobre lo que una persona puede manejar sin cometer errores. Investigaciones recientes muestran que innovar de manera consistente y predecible es más difícil que riesgoso, y que esta dificultad emerge de la complejidad de gestionar una estrategia de innovación y múltiples proyectos de innovación en distintas etapas de desarrollo en ambientes de alta incertidumbre, ambigüedad y riesgo percibidos.

¿Cómo hacerlo?

Primero, tener claro que una cultura de innovación corporativa es un subproducto de comportamiento consistente en innovación, y no un requisito. A un inicio, es un dato con el que se debe trabajar. Segundo, una estrategia de innovación emerge de un proceso iterativo de diseño que incorpora aprendizajes, permite revisar y reducir errores irreversibles. No es algo que se diseña y luego se implementa.

La innovación es un enfoque estratégico, un proceso y resultados. Cuando llega la hora de innovar para sobrevivir, necesitamos tener el enfoque estratégico y los procesos de innovación instalados y maduros. Si no, es demasiado tarde.

> WOM

> www.wom.cl

WOM Chile:

Revolucionando el servicio al cliente desde la innovación

Este año, de grandes cambios, el talento humano y la innovación han jugado un rol clave en el desarrollo de distintas industrias y nuevas tecnologías.

Sin dudas, 2020 ha sido un año desafiante a nivel mundial, y ha generado grandes retos en todas las industrias, especialmente en las telecomunicaciones, que se ha visto exigida al máximo debido al aumento del tráfico de datos durante la pandemia, en gran medida empujado por el uso de internet para la teleeducación, el trabajo remoto, los trámites en línea, el entretenimiento y la comunicación, entre otros usos.

Sin embargo, dentro del estrés de las redes, las empresas no han dejado de innovar sino que, por el contrario, muchas de ellas han visto en la pandemia una oportunidad para desarrollar factores diferenciadores y disruptivos, centrados en entregar servicios de mejor calidad y a más personas, a pesar de las dificultades.

"La innovación es uno de los cuatro valores que acompañan a nuestros más de 2.000 colaboradores, quienes durante este tiempo

extremadamente difícil, han doblado sus esfuerzos en seguir entregando una experiencia única y personalizada. Nos hemos comprometido en hacer las cosas distintas, de una manera disruptiva e innovadora, lo que se traduce en mayores y mejores servicios a todos nuestros clientes", expresó Christopher Laska, CEO de WOM.

Desafiando los límites a través nuevas tecnologías

En esta línea, en marzo de este año, la compañía de telecomunicaciones inauguró el primer laboratorio con tecnología 5G, en alianza con Start-up Chile, dio inicio a un recorrido que permitió encontrar, preparar y apoyar a los emprendimientos digitales más innovadores, que con la llegada de la tecnología de quinta generación podrían potenciar al máximo sus negocios. Mediante el desarrollo de un concurso, se escogieron a tres ganadores -Nextonia,



Christopher Laska, CEO de WOM.

Odd Industries y Thomas & Thomas- que usando esta tecnología están desarrollando pilotos para revolucionar sus respectivas industrias.

La llegada del 5G producirá grandes impactos en materia de medicina, logística, pero también para las personas. "El despliegue de esta nueva tecnología entregará

grandes oportunidades al país, permitiendo entre otras cosas, disminuir las brechas digitales, que han quedado en evidencia producto de la pandemia. En paralelo, permitirá el desarrollo de emprendimientos innovadores en todo el país, favoreciendo una economía más descentralizada en Chile", explica Laska.



Crecimiento y desarrollo

La innovación en tiempos de cambio

En pleno momento constituyente donde el país decidirá el marco normativo e institucional para las próximas décadas, es fundamental pensar en la innovación para fomentar un país más competitivo, sostenible e inclusivo.

Por: José Manuel Morales, socio fundador y CEO de Brinca.

Corren tiempos desafiantes para Chile. Las demandas ciudadanas requieren de políticas públicas que generen mayor bienestar a la población así como también de reformas políticas que entreguen mayor legitimidad a nuestra democracia. En este contexto, la innovación juega un rol fundamental para impulsar un país más competitivo, sostenible e inclusivo.

A nivel productivo, debemos impulsar un crecimiento económico que permita responder a las demandas que implicarán un mayor gasto social. Considerando la baja de la productividad en los últimos años, tenemos que sofisticar y diversificar nuestra estructura productiva tanto en nuestras industrias basadas en recursos naturales como en el apoyo de emprendimientos de base tecnológica. Este año Chile se posicionó en el puesto 54 en el Global Innovation Index entre 130 países,

cajendo siete posiciones respecto al 2018. Solo el 0,36% del PIB del país es destinado a I+D, muy por debajo del 2,38% del promedio de la OCDE. Sin innovación no podremos alcanzar el desarrollo.

Cambio climático y megasequía

Además, requerimos de innovación para que el crecimiento sea sustentable, respetuoso y constructivo con el medio ambiente. En un contexto de cambio climático global no es posible fomentar el crecimiento económico sin tener en cuenta el uso responsable de recursos y la gestión de residuos. Actualmente vivimos en la mayor sequía que el país tenga registros. Si bien el marco legal y los derechos del agua son un tema fundamental, requerimos de innovaciones hoy que entreguen una mayor seguridad hídrica. En la agricultura, que consume cerca del 72% del agua del país,

¿cómo potenciamos el alfabetismo digital de los agricultores para incorporar tecnologías de eficiencia en el riego? En comunidades rurales que deben vivir con 50 litros de agua provenientes de camiones aljibes, ¿cómo se puede asegurar una mayor disponibilidad del recurso a través de soluciones más costo-eficientes?

Inclusión y participación

Finalmente, las demandas por mayor respeto y dignidad también se relacionan con la innovación en el espacio de trabajo. Diversos estudios internacionales dan cuenta que en empresas con mayor diversidad de género existe una productividad mayor de hasta un 40% que en empresas solo gestionadas por hombres. Además, las culturas creativas e innovadoras fomentan el bienestar de los trabajadores, sobre todo de las nuevas generaciones -millennials, centennials- que demandan espacios de trabajo abiertos, con autonomía y oportunidades de aprendizaje.

Chile requiere más que nunca de innovadores que sean capaces de observar y empatizar con las necesidades concretas de las personas; que tengan la creatividad para pensar fuera de la caja y proponer soluciones creativas y disruptivas; que muestren un sentido práctico para priorizar los proyectos con mayor factibilidad técnica, viabilidad económica y deseabilidad de los usuarios; y que tengan la honestidad de reconocer y aprender de los errores, transmitir los aprendizajes y seguir perseverando en esta ruta de hacer las cosas cada día mejor. Necesitamos de empresas dinámicas que tomen riesgos y de un gobierno ciudadano que piense sus servicios desde los usuarios.

Requerimos de una visión a largo plazo que contemple los pilares que sostendrán el crecimiento y el bienestar futuro de nuestro país. Chile debe dar un salto cualitativo y éste no es posible sin persistir y aumentar sus esfuerzos en innovación.



“Las demandas por mayor respeto y dignidad también se relacionan con la innovación en el espacio de trabajo. Diversos estudios internacionales dan cuenta que en empresas con mayor diversidad de género existe una productividad mayor de hasta un 40% que en empresas solo gestionadas por hombres”.

José Manuel Morales, socio fundador y CEO de Brinca.

Gestión de innovación abierta

La integración y comunicación como factores claves

Construir de manera conjunta con otras organizaciones es fundamental para el proceso de innovación. Asimismo, empresas que compiten pueden trabajar en conjunto, algo que es muy necesario en países como el nuestro.

Por: Romina Jaramillo di Lenardo

La cooperación con la academia y otras organizaciones es fundamental para combinar conocimientos y generar innovación. Y a esto se le denomina como innovación abierta. Pero ¿cuáles son los desafíos de su gestión?

Vesna Mandakovic, directora del Instituto de Emprendimiento de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, explica que los principales desafíos se basan en la definición de innovación abierta y tiene que ver con la integración de conocimiento “externo” a las actividades de innovación y desarrollo que se realizan dentro de la organización.

“Esta integración requiere ser gestionada sobre todo del punto de vista de la cultura de las organizaciones, equipos existentes con equipos vinculados a otras organizacio-



nes. Una organización acostumbrada a innovar internamente, debe empezar a generar e implementar innovaciones con “otros”. No basta con la generación de las ideas, implementarlas es el gran desafío”, recalca.

En esa línea, la colaboración cobra un valor sumamente relevante, sin embargo, tal y como indica Mandakovic, colaborar no solo como una declaración de intenciones o traspaso de recursos. “Colaborar implica construir de manera conjunta, por lo que las reglas del juego deben estar claramente definidas. De esta forma minimizar poten-

ciales asimetrías de información entre los participantes del proceso colaborativo tendrán un impacto positivo en la implementación de innovación abierta”, agrega.

Tendencias en Chile

Respecto a las tendencias que existen en el país en relación a la innovación abierta, la académica de la UDD explica que estos ejemplos están vinculados a desafíos donde las empresas se relacionan al ecosistema de emprendimiento e innovación, trabajando con startups.

EN LA MINERÍA

Con el objetivo de impulsar un ecosistema de innovación, desde y hacia la minería, que habilite la instalación de capacidades tecnológicas locales que conduzcan al desarrollo de una industria más sostenible, competitiva y global es que nace Expande, un programa de innovación abierta de Fundación Chile. Enrique Molina, director ejecutivo de Expande, explica que “con el fin de ayudar a desarrollar un ecosistema de proveedores tecnológicos en la industria minera, entre las metodologías que aplicamos está la innovación abierta”. Hoy las compañías mineras han cambiado su modelo de innovación; pasaron de un modelo mixto/cerrado, a innovación abierta, porque el foco de ellos son tres aspectos relevantes: producción, seguridad y productividad.

Dado este escenario, el director ejecutivo de Expande afirma que: “Las compañías se convencieron que las capacidades tecnológicas podían ser buscadas fuera de los límites de las mineras, lo que promueve la colaboración e intercambian capacidades tanto internas como del ecosistema de la empresa y es una forma más rápida para llegar a la solución final. Este modelo de innovación abierta tiene varias ventajas: la oportunidad, llegan más rápido, a un menor costo, buscan cosas que ya están desarrolladas, entre otras”, enfatiza Molina.

> HubTec

> www.hubtec.cl

Ciencia y empresa, una relación virtuosa para Chile

Por: Ignacio Merino, director ejecutivo de HubTec.

Estamos enfrentando una de las épocas más complejas en la historia de la humanidad, conflictos sociales y sanitarios de gran envergadura que nos sitúan en un entorno de grandes cambios estructurales a los que no estamos acostumbrados, y en consecuencia no sabemos, puesto que no hay recetas, cómo enfrentar. Navegar en esta incertidumbre no es fácil para la sociedad en su totalidad. La volatilidad y ambigüedad del mundo actual, inmerso en un cambio acelerado, un futuro incierto y poco predecible conforman una realidad difícil de definir.

En este contexto, las empresas y toda organización que se ha desarrollado, crecido, generado capacidades, empleos y valor para el país, requieren transitar para su sostenibilidad actual y futura, hacia una nueva visión de la economía, la del conocimiento. Esto implica un proceso de adaptación hacia nuevas estrategias, modelos de negocios, objetivos y metas puesto que los modelos de gestión tradicionales ya no son suficientes.

Es aquí donde la ciencia toma un rol importantísimo e ineludible. Cuando hablamos de ciencia estamos hablando de conocimiento, capacidades y servicios que han sido desa-

rollados a partir de la búsqueda de soluciones para problemas o desafíos complejos.

Está comprobado que la innovación, el desarrollo y la adopción tecnológica son herramientas indispensables para crear las capacidades adaptativas necesarias para enfrentar y aprovechar las oportunidades que nos presenta esta nueva era.

Chile tiene grandes capacidades tanto científicas como empresariales de standard global, esto hace que el terreno por el cual transitamos sea más auspicioso ya que, a través de la vinculación entre ciencia y empresa, contamos con múltiples oportunidades que nos permitirán abordar de manera eficaz las diferentes y nuevas complejidades a las que nos enfrentamos como sociedad. Y sin duda nos permitirá continuar con el desarrollo social y económico de nuestro país.

Para facilitar y robustecer estos procesos, crear nuevos motores de crecimiento y desarrollo, HubTec, centro de transferencia tecnológica y conocimiento, es un gran aliado estratégico para conformar alianzas entre empresas y capacidades de base científica tecnológica que respondan a los desafíos que hoy enfrentan las organizaciones. Estoy convencido de que el trabajo conjunto y multidisciplinario nos permitirá enfrentar con éxito esta nueva era que nos exige entrar de lleno en la economía del conocimiento.



Sostenibilidad y prácticas sustentables

Internalizar y minimizar los costos ambientales y sociales

Barreras internas, falta de una estrategia de sustentabilidad o falta de presiones que gatillen los cambios, son algunas de las brechas que se identifican y que retrasan la incorporación de innovación en los procesos.

Por: Germán Kreisel

El triple impacto busca considerar los efectos positivos y negativos que una actividad empresarial genera sobre el ambiente natural o el sistema social. Se trata de una visión que permite operacionalizar una visión holística de las empresas.

Roberto Ponce Oliva, académico e investigador de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, explica que "esta visión del negocio impone una serie de desafíos a la empresa, y sobre todo tensiona el objetivo económico/financiero de corto plazo, con la necesidad de generar beneficios ambientales y sociales en el largo plazo".

En esa línea, Ponce destaca que para fomentar esta visión de empresa se deben adoptar soluciones innovadoras, "las cuales podrían ser incrementales (pequeños cambios con pequeños efectos, sobre los cuales se imple-



mentan futuros cambios) o radicales (aproximaciones completamente nuevas para la solución de problemas)".

Entonces, ¿cómo desarrollar iniciativas que resuelvan los propios impactos el medio ambiente y a las comunidades?

El investigador de la UDD explica que el internalizar y minimizar los costos ambientales es el resultado de un largo trabajo para adoptar prácticas sustentables. "La primera etapa se inicia cuando la empresa se ve sometida a presiones (generalmente externas), ya sea de la regulación o de los consumidores. Esta primera etapa se caracteriza por tener objetivos acotados (y de corto plazo) en el ámbito de sustentabilidad de la empresa", detalla.

Luego, una vez que se adoptan y cumplen estos objetivos de corto plazo, "es posible ingre-

sar a la segunda etapa, la cual consiste en integrar las prácticas sustentables al core business de la empresa, reconociendo que las prácticas sustentables agregan valor al negocio, y además cuáles son los impactos del negocio en el ambiente natural y social. La última etapa se denomina de transformación, y en ella existe una perfecta alineación entre los objetivos de la empresa y los objetivos de sustentabilidad, en esta etapa se formulan los objetivos de largo plazo por medio de una estrategia de sustentabilidad", explica Roberto Ponce.

COMPROMISO CON LA ECONOMÍA CIRCULAR

En Cristalerías de Chile, por ejemplo, más de tres décadas llevan reciclando sus envases incorporando un proceso circular a su negocio y con el cual, en alianza con COANIQUEM, han recuperado más de 200 mil toneladas de vidrio. José Miguel del Solar, gerente de Personas y Sustentabilidad, explica que han desarrollado iniciativas como Elige Vidrio y también, durante 2019, la Estrategia de Sustentabilidad 2030, "cuyo objetivo es hacer de los envases de vidrio el packaging más sustentable del mercado, mediante el desarrollo de atributos ambientales diferenciadores que dan cuenta de una acción concreta frente al cambio climático".

El ejecutivo, indica que a través del "programa de Innovación CREA y bajo la metodología de células ágiles, conformamos un equipo interno que desarrolló la idea de un envase del futuro, con baja huella ambiental. Estamos en la fase inicial, preparando los primeros pilotos y desarrollando una hoja de ruta para la implementación de este nuevo producto".

> ISA INTERVIAL

> www.intervialchile.cl

Riguroso trabajo

La innovación en el centro de la estrategia

En la búsqueda de hacer frente a los retos futuros, ISA INTERVIAL ha trazado una hoja de ruta para hacer de la innovación un pilar esencial de su Estrategia ISA2030, orientada al valor sostenible.

con el 4to lugar en el Ranking C³ de Creatividad e Innovación. Este reconocimiento da cuenta del riguroso trabajo que ha realizado la organización para insertar la innovación en el corazón de su negocio.

"Hace más de un año que lanzamos nuestra nueva estrategia al 2030 que está sustentada bajo el acrónimo V.I.D.A (verde, innovación, desarrollo y articulación) donde la innovación actúa como una palanca para el crecimiento del negocio, mediante nuevas tecnologías y tendencias potencialmen-



te disruptivas. A partir de ello, iniciamos el camino a transformarnos en una empresa que integre la innovación en su ADN desarrollando el potencial creativo de sus colaboradores, pero también con una estrategia deliberada de innovación abierta, aliándonos con los mejores actores del ecosistema", señala Carlos Kutscher, subgerente de Estrategia y Asuntos Corporativos de ISA INTERVIAL.

Dentro de las iniciativas que ha desarrollado la empresa para posicionarse como un aliado y promotor de la innovación se encuentran su participación como sponsor de los premios Avonni y del Festival de Futuro e Innovación UC, como también la alianza que posee hace ya unos años con el Centro de Innovación UC que este año les permitió desarrollar la primera hackathon en la región orientada a la movilidad sostenible, la experiencia de usuario y las carreteras del futuro, llamada La Ruta de la Conexión.

En ISA INTERVIAL tienen claro que, para

lograr sus objetivos y convertirse en un buen aliado, la innovación debe ser parte de la cultura organizacional y que el reconocimiento en obtenido en el Ranking C³ de Innovación guarda gran relación con aquello.

"Nos sentimos orgullosos de este reconocimiento en un año que ha resultado clave para la consolidación de nuestro modelo de innovación. Creemos que la innovación debe ser un soporte para la estrategia de la compañía y ser parte de su cultura. Nosotros trabajamos día a día para que la innovación se convierta en una capacidad organizacional, donde todos los colaboradores puedan sentir que forman parte del modelo de innovación definido. Gracias a ello, hoy contamos con un portafolio de innovación nutrido de buenos proyectos, los cuales, estoy seguro, tendrán un impacto positivo en la vida de las personas", recalca Daniel Maya, líder de Innovación de ISA INTERVIAL.



Fotos: ISA INTERVIAL

isa
INTERVIAL

La Ruta
de la CONEXIÓN

Estamos orgullosos de recibir el
4TO LUGAR EN EL RANKING C³
DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
EMPRESARIAL BRINCA, iniciamos
nuestro camino para integrar
soluciones innovadoras con
impacto social y ambiental.

Los invitamos a ser parte
de la Ruta de La Conexión.

Si somos conscientes de que
todos somos uno, hay conexión.

f ISA Intervial
@isantervial
@isaintervial



Fuerte tendencia en la industria:

El mindset digital en las empresas

El mindset digital es una parte importante del proceso de transformación digital. Tiene relación con las personas y con el desarrollo de sus capacidades.

Por: Jorge Aliaga Sandoval

Uno de los conceptos que ha ganado terreno en el ámbito de la transformación digital es el de mindset digital. De acuerdo a Alberto Chaigneau, director comercial de la consultora Brinca y consultor en transformación digital, el mindset digital es la forma de pensar en la que ya no nos limitamos a hacerlo dentro de las restricciones y seteos humanos que se han usado históricamente, sino que se permite pensar de una forma complementaria al nuevo entorno digital. "Para mí es la forma de pensar que más sirve para poder aprovechar de la mejor manera las ventajas y oportunidades del mundo digital. Es aprender a pensar sin territorio ni barreras geográficas, a pensar dentro de múltiples simultaneidades, dentro de la inmediatez, de la mejora continua, del uso permanente de datos y de velocidades y continuos que antes eran humanamente imposibles", sostiene.

Para Andrés Blake, director de Proyectos I+D+i de Brinca, el mindset o mentalidad digital es la forma cómo transformamos el mundo análogo al digital. "Está relacionado con una forma de pensar sobre el mundo off line y convertimos al mundo online, lo que implica desarrollar capacidades y habilidades para observar, aprender y aplicar soluciones basadas en el uso de la tecnología que crean valor para la experiencia del usuario", explica.

El mindset digital es entrenable a través de procesos de formación, que por una parte apoyen a las personas a resiliarse (reskilling) y adaptarse al uso de nuevas tecnologías y adquirir (upskilling) nuevas competencias que le ayuden a desempeñar mejor su trabajo.

Habilidades claves

Según el director de Proyectos I+D+i, de Brinca, existen diversas habilidades que se pueden desarrollar desde este enfoque:

- **El pensamiento dual entre el mundo análogo y el mundo digital** permite generar nuevas experiencias y oportunidades para el crecimiento de la organización desde lo local hasta lo global, luego ofrece a las personas abrirse a nuevas posibilidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

- **Capacidad de adaptación al cambio.** La pandemia ha obligado al teletrabajo, provocando un cambio brutal en la forma de trabajar, comunicarnos y apoyarnos

en tecnologías que nos han desafiado a adaptarnos frente a nuevos retos a los que nos hemos enfrentado. Una mentalidad digital favorece esta adaptación, al aprendizaje y abrirse a nuevas posibilidades de crecimiento.

- **Capacidad de observación y empatía** para comprender las necesidades y prioridades de las personas, creando nuevas soluciones que sean más amigables y de mayor valor agregado para los usuarios.

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL MÁS QUE TECNOLOGÍA

De acuerdo a Vik Murty, director y profesor de estrategia tecnológica UDD, las compañías deben integrar y aceptar a sus competidores, no únicamente por capturar una porción del mercado, sino que competir en algunas cosas y cooperar complementariamente en otras. De forma similar, los proveedores e incluso los consumidores deben volverse parte de la red de valor y la nueva naturaleza de estas relaciones debe ser creada y fomentada. Los equipos necesitan ser más flexibles y menos jerárquicos a medida que necesiten alcanzar la velocidad de cambio y ambientes ágiles para seguir siendo sustentables, o incluso, comenzar a serlo. Los equipos deberían ser reconocidos y celebrados a medida que se generen innovaciones en el negocio tanto como

por los éxitos logrados. Incluso, si el elemento clave de aprendizaje es que el equipo no deba involucrarse en ciertas actividades. Es decir, aprender y conocer donde se agrega más valor dentro de la organización. Todo se basa en experimentar, pero experimentar bien, no de forma aleatoria y sin metodología. Los individuos deben ser valiosos para la organización no por los éxitos logrados, sino que por lo que son capaces de aprender y cambiar para bien. Esto quiere decir que el aprendizaje continuo es imperativo para los individuos, grupos y la compañía completa. En el ambiente presente de negocios, cambiante a grandes velocidades, las nuevas habilidades que se necesitan no están basadas en lo que se sabe, más bien en creatividad y autoaprendizaje.

Procesos y servicios eficientes

Hacia la digitalización del sector público

Si bien existen enormes avances, todavía queda mucho camino para alcanzar este objetivo. El principal desafío no se trata solo de la digitalización de documentos o servicios, sino que de un tema cultural. Por: Germán Kreisel

Desde hace varios años que los distintos gobiernos vienen trabajando e implementando una agenda para la transformación digital de los organismos públicos. Si en un inicio fue el Servicio de Impuestos Internos en implementar herramientas y procesos digitales, hoy se avanza en transformar otras reparticiones con el objetivo de hacer más eficiente el trabajo y funcionamiento.

En el reciente Índice de Gobierno Digital de la OCDE, Chile se ubica en el cuarto lugar en Latinoamérica, antecedido por Colombia, Uruguay y Brasil. Se hace imprescindible avanzar en esa dirección, sin embargo, existen algunas brechas que se deben acortar y problemas que resolver.

Cecilia Valdés Vial, gerente Corporativo de CORFO, indica que un primer paso es el diagnóstico y "entender cuál es el nivel de digitalización que tienen quienes trabajan en la institución. Teniendo clara esa

línea de base, se implementan diferentes acciones, como por ejemplo sensibilización, capacitación o adopción y uso de la tecnología".

En esa línea, la ejecutiva sostiene que "para poder captar el potencial de la digitalización lo principal es la cultura. En el sector público existen procesos que, efectivamente se pueden realizar de manera más ágil gracias a la tecnología, pero eso solo es exitoso si la organización entiende la relevancia y el impacto que tiene en sus beneficiarios ser rápidos y ágiles en sus respuestas", y complementa: "La cultura es el principal desafío que tenemos".

Uso de datos

En una empresa u organismo público el manejo estratégico de los datos es lo principal y en ese sentido, la data es fundamental para avanzar a la velocidad de los desafíos y necesidades. "La pandemia nos enseñó que la información debe estar dis-



ponible y al alcance de todos, minuto a minuto. Desde ese punto de vista, la interoperabilidad es clave. Si logramos sistematizar podemos perfilar, conocer las necesidades, abordar rápidamente las urgencias, reaccionar más rápido y de manera pertinente", sostiene Cecilia Valdés.

En ese sentido, para entender el contexto de manera clara el uso de datos debe

ser el correcto. "Es una radiografía que nos permite gestionar, ser eficientes y tomar decisiones correctas. Esto es sumamente importante pensando en el rol del aparato público, respecto al correcto uso de los recursos. Mientras más data logremos recopilar y sistematizar, mejor es la calidad de las políticas públicas que podemos diseñar", concluye la ejecutiva de CORFO.

> Centro Tecnológico para la Innovación en la Construcción, CTeC

> www.ctecinnovacion.cl

Digitalización y sustentabilidad

CTeC y su trabajo por apoyar la innovación y transformación digital del sector construcción

El Centro Tecnológico para la Innovación en la Construcción CTeC tiene como principales pilares la sustentabilidad, la innovación tecnológica, productividad y enfoque colaborativo.

En un mundo en constante cambio, la industria de la construcción se ve en la necesidad de evolucionar y avanzar en el camino de la transformación digital, con el objetivo de hacer más eficientes los procesos constructivos y la utilización de recursos, contribuyendo a través de iniciativas sustentables al desafío que impone el cambio climático.

Bajo este contexto, y con el apoyo de CORFO, nace el Centro Tecnológico para la Innovación en la Construcción CTeC, corporación privada sin fines de lucro, cuya misión es apoyar a las empresas e instituciones hacia el camino de la digitalización, industrialización e innovación. Para ello, el Centro cuenta con la colaboración de reconocidos socios internacionales de investigación, universidades nacionales e instituciones públicas y privadas.

CTeC pone a disposición de las empresas un conjunto de servicios orientados a



mejorar su competitividad, entre los que destacan las asesorías para la adopción de metodologías de gestión temprana de proyectos, tales como BIM, Lean Construction y Target Value Design, las cuales permiten mejorar los procesos de proyectos. Si bien estas metodologías llevan varios años de desarrollo a nivel mundial, en Chile son más bien incipientes, por lo que su adopción significa una ventaja comparativa y diferenciadora respecto a la competencia, posicionando a las empresas en el camino de la transforma-

ción digital y cultural.

Otro aspecto a destacar es la importancia de una gestión inteligente de la información o business intelligence. Sabido es que la industria de la construcción genera grandes volúmenes de datos, los cuales no son utilizados de forma eficiente. Para contribuir en ese aspecto, es que CTeC desarrolló SmartData Construcción, plataforma web que consolida datos de fuentes públicas y privadas, proporcionando indicadores relevantes de sustentabilidad y productividad.

Adicionalmente, y como una forma de impulsar la innovación, CTeC inaugurará el primer semestre del 2021 el Parque de Innovación en la Región Metropolitana, único a nivel nacional y que consistirá en un laboratorio a escala real donde las empresas podrán pilotear, prototipar, monitorear y validar innovaciones, nuevos materiales o soluciones constructivas, convirtiéndolo en el principal espacio de demostración para que constructoras, inmobiliarias, proveedores de materiales o suministros y empresas de tecnología prueben sus desarrollos bajo condiciones reales y de manera integrada, antes de ser implementados en las obras.

Para mayor información escribe a contacto@ctecinnovacion.cl o ingresa a www.ctecinnovacion.cl

CONSULTORA DE INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Brinca cumple 10 años acelerando la transformación de empresas latinoamericanas

La empresa fundada por los sociólogos José Manuel Morales, Francisco Martínez y Pablo Correa cumplió 10 años de existencia, consolidando una cartera de clientes en Chile, Perú, Colombia y Ecuador.

Brinca fue fundada el año 2010 con un objetivo que se mantiene hasta el día de hoy: cómo innovar de forma sistemática en las empresas latinoamericanas para lograr resultados. En ese entonces, la innovación se concentraba en un lugar delimitado -el laboratorio de I+D- o en un momento específico -el taller de design thinking- pero no existía una visión organizacional sobre cómo la innovación puede permear dentro de las empresas. Han pasado diez años desde entonces y Brinca ha crecido en conjunto con el ecosistema de innovación chileno, ampliando su equipo, servicios y redes.

Actualmente la consultora cuenta con más de 25 profesionales de distintas áreas del conocimiento -ingenieros, sociólogos,

economistas, diseñadores, desarrolladores de software, antropólogos, químicos, entre otros- que apoyan a las empresas a instalar capacidades humanas y digitales que aceleran el cambio. "La diversidad es un valor fundamental para promover la creatividad y buscamos ser consistentes con nuestro mensaje" indica el Socio fundador y Director de Consultoría de Brinca, Francisco Martínez.

Brinca tiene una propuesta de valor integral para las corporaciones que cuenta con cuatro familias de servicios. La primera es el Datalab, área especializada en realizar estudios y diagnósticos sobre capacidades de innovación y transformación digital. La segunda es Consultoría, división que brinda

servicios altamente personalizados en el diseño de estrategias y procesos, activación de cultura de innovación y, finalmente, gestión y aceleración de proyectos. La tercera área es Financiamiento, en donde Brinca apoya a las instituciones a buscar financiamiento a sus proyectos a través de subsidios y la asesoría para el uso de la Ley de incentivo tributario a la I+D. Finalmente, está el área Plataforma, donde Brinca diseñó su primer spin-off, Innk, software para gestionar digitalmente ideas y proyectos. "La innovación requiere de un enfoque integral. Estamos orgullosos de construir una propuesta de servicios completa para apoyar a las empresas en todos los frentes para impulsar la innovación" complementa Pablo Correa, Socio fundador de Brinca



Pablo Correa, José Manuel Morales y Francisco Martínez, socios fundadores de Brinca.

y CEO de Innk.

Actualmente dentro de las empresas e instituciones con las que colabora Brinca se encuentra CCU, Cristal Chile, Ministerio de Obras Públicas, CORFO, Virutex-Ilko, Recsa, Fundación Chile, Metro de Medellín, Santander, Walmart, entre otras. Desde el año 2015 las ventas de Brinca han crecido todos los años sobre el 25%. A pesar de un 2020 complicado por la pandemia, la empresa mantuvo dicha tasa de crecimiento y amplió sus alianzas para fomentar su posición de liderazgo en Latinoamérica, contando con clientes en Perú, Ecuador, Colombia y México. Consultado sobre el futuro, José Manuel Morales, Socio fundador y CEO de Brinca, reflexiona: "estamos felices por estos 10 años de vida y motivados por los próximos 10 años que se vienen. En nuestra estrategia de expansión está el desarrollo de nuevos servicios digitales y el diseño de estrategias corporativas que nos permitan competir con las grandes consultoras de servicios empresariales".

UDD

Universidad del Desarrollo
Facultad de Economía y Negocios

MBA UDD

LÍDERES EN EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN*

ADMISIÓN 2021
SANTIAGO · CONCEPCIÓN

- ▶ MBA Semanal
- ▶ MBA Weekend

CONTACTO

+56 223 279 747 · +56 41 226 8789
admissionmba@udd.cl

mba.udd.cl

Lifelong Learning UDD
El valor de la formación sin límites

*MBA N°1 en Emprendimiento e Innovación de Latinoamérica según el Ranking AméricaEconomía 2019.