



**En la edición 2023 del Ranking Most Innovative Companies**, el equipo de MIC Business Consulting, el ESE de la U. de los Andes y "El Mercurio" decidieron hacer un reconocimiento especial a aquellas empresas que se han vuelto referentes en 10 fórmulas de innovación. El objetivo es que sus pares cuenten con casos de éxito locales para inspirarse e imitar a la hora de generar cultura y prácticas innovadoras. De eso se trata el Círculo DaVinci que se aborda aquí, en la segunda parte de esta cobertura especial de Innovación de "El Mercurio".



La motivación detrás de los DaVinci y los mensajes clave de la premiación realizada en "El Mercurio". **i2**



Buenas prácticas para compartir: cómo la hacen las corporaciones más destacadas, según el testimonio de sus propios líderes.



La premiación del Círculo DaVinci se realizó en "El Mercurio". En ella, los líderes de cada compañía expusieron las claves detrás de sus procesos de innovación.

RECONOCIMIENTO DERIVADO DEL RANKING MOST INNOVATIVE COMPANIES 2023:

# Nace el Círculo DaVinci, que reúne a las 10 compañías que lideran en innovación corporativa

**Detectar y profundizar en las experiencias de empresas que no solo son las más innovadoras de sus industrias, sino que además son un referente transversal por sus procesos de innovación corporativa es el objetivo de esta instancia,** liderada por MIC Business Consulting, ESE Business School de la U de los Andes. En esta primera ocasión, el círculo incorporó a Agrosuper, Bci, Antofagasta Minerals, ACHS, Enaex, MercadoLibre, Copec, Lipigas, Mercado Pago y Globant. **EQUIPO DE INNOVACIÓN**

Este año, el equipo que desarrolla el Ranking Most Innovative Companies hizo un ejercicio: les preguntó a los CEO de las más de 300 empresas analizadas cuáles son las compañías que más admiran en el mundo. Y el resultado del ejercicio fue muy elocuente. Por cierto, lideró el "unicornio" argentino con sede en Uruguay, MercadoLibre. Y en el "top 10" aparecen cuatro compañías estadounidenses: Google, Amazon, Open AI y Tesla.

Pero lo más interesante no está ahí, sino en el hecho de que la otra mitad sean firmas chilenas. "Esto muestra una enorme evolución", explican desde MIC Business Consulting, la consultora que elabora el estudio junto a ESE Business School de la U. de los Andes, en alianza con Innovación de "El Mercurio".

## LA CONSOLIDACIÓN DE UN ECOSISTEMA

Cuentan que cuando partió el estudio, hace 13 años, el panorama era muy diferente. No había referentes relevantes a nivel local en materia de buenas prácticas en esta dimensión. De hecho, la firma mejor evaluada de la primera edición solo contaba con un programa de promoción interna de cultura innovadora, algo que hoy se consideraría extremadamente básico.

Mover la aguja en promover las buenas prácticas en innovación corporativa fue, de hecho, la razón que motivó a los académicos del ESE Patricio Cortés e Iván Díaz-Molina a impulsar el ranking. Y 13 años después, con un panorama tan distinto como que el que refleja la consulta a los CEO, surgió la idea de ir más allá y no solo reconocer a los mejores de cada categoría, sino generar una instancia adicional que reúna a quienes ya se han constituido en referentes para todas las industrias sobre cómo desarrollar procesos de innovación.

Eso es el Círculo DaVinci, que en su primera versión incorpora a 10 compañías. Se trata de Agrosuper, por su trabajo en *venture client*; Bci, por su cultura y trabajo en cédulas; Antofagasta Minerals, por la eficiencia y selectividad de su proceso; ACHS, por el desarrollo de nuevos productos; Enaex, por su capacidad de adecuar productos para un mercado global; MercadoLibre, por su mentalidad de *beta test* permanente; Copec, por tener el mejor *corporate venture capital* del país; Lipigas, por su transformación basada en activos estratégicos; Merc-



Manuel Fernández, editor de Innovación de "El Mercurio", fue el encargado de dar la bienvenida a la actividad y moderar la conversación que se dio entre los ejecutivos y los expertos del ESE Business School y MIC Business Consulting.



Patricio Cortés, socio principal de MIC Business Consulting, expuso los atributos que la consultora valoró para incluir a las compañías en el Círculo DaVinci.



Este es el galardón que recibieron las 10 compañías del Círculo DaVinci.

do Pago, por su velocidad de disrupción, y Globant, por su capacidad de adopción tecnológica.

"La idea fue detectar los referentes en temas clave. Así, si una empresa quiere hacer *venture client* y se pregunta quién lo hace bien o a quién le tengo que copiar, acá encontrará un caso de éxito. Lo mismo si quiere generar cultura, adoptar tecnología, desarrollar nuevos productos, etc. Aquí hay una selección de mejores prácticas para copiar", destaca Cortés.

## SEÑAL PARA EL TALENTO

Y, justamente, para cumplir el objetivo de difundir estas recetas de éxito, en la ceremonia en que se reconoció a las empresas del Círculo DaVinci, realizada en "El Mercurio", el equipo de

Innovación les preguntó a los ejecutivos que lideran estos procesos cuáles son sus claves y consejos para aquellas organizaciones que aún están dando pasos incipientes. El resultado de esa conversación es lo que se presenta en las siguientes páginas de esta, la segunda parte de la cobertura especial del Ranking Most Innovative Companies 2023.

"Además de reconocer a los referentes locales en innovación, este círculo es una oportunidad de conocer de primera fuente cómo se generan, se mantienen y se viven los procesos de innovación en empresas grandes. Y además es una oportunidad para que quienes buscan trabajar en una compañía innovadora, conozcan que existen una variedad de culturas organizacionales", sostiene Manuel Fernández, editor de Innovación de "El Mercurio", quien, junto con Raimundo Monge, director general del ESE Business School, fue el anfitrión del encuentro.

"Esta edición de ranking refleja que las empresas chilenas están remando la ola. Estamos tomando la velocidad y este círculo permite fijar los ojos en las empresas que están tomando mayor velocidad, que toman la ola en la punta, donde se está formando", plantea Javiera Kowaleczko, gerenta de Proyectos de MIC Business Consulting. Añade que le encantaría que esto "no solo llegue a las empresas y que les sirva para compararse y copiar buenas prácticas, sino también a cada persona, a ese talento que sueña con incorporarse a una empresa. Esto, en el sentido de que vaya conociendo las culturas de innovación que existen y cuán compatible es con ellas".



"Suele ser noticia lo que las empresas están haciendo mal. Esta es una oportunidad para mostrar en profundidad la otra cara: aquello que están haciendo bien".

**MARISA COMINETTI**  
Coordinadora de Innovación de "El Mercurio".



"Este Círculo DaVinci va más allá de decir que tal compañía es líder en su industria. Apunta a mostrar cuáles son referentes más allá de su rubro, por la calidad de sus procesos de innovación".

**PATRICIO CORTÉS**  
Socio principal de MIC Business Consulting.



# 1er Lugar Ranking Most Innovative Companies

## Top 10 “Círculo Da Vinci 2023”

Nos enorgullece comunicar que hemos recibido el premio “Círculo Da Vinci 2023” que destaca a las 10 mejores empresas del Ranking Most Innovative Companies, tomando en cuenta la Innovación en el mercado mundial y adecuación de productos para el mercado global.

Sumado a esta gran noticia, también hemos sido reconocidos, por séptimo año consecutivo, como la empresa más innovadora en Servicios para la Minería en Chile, en el Ranking Most Innovative Companies 2023.

Como todos los años, este ranking es elaborado por el ESE Business School en alianza con diario El Mercurio y la consultora MIC Innovation, aplicando una rigurosa evaluación de las políticas y procesos de innovación en todas las empresas participantes.



CÍRCULO DAVINCI POR SU TRABAJO EN VENTURE CLIENT

## Agrosuper: “El *venture client* nos permite solucionar desafíos de forma rápida, ágil, liviana y barata”

Cristián Meyer, gerente de Innovación de la empresa, detalla cómo lograron expandir su exitoso proceso de innovación al desarrollar el programa de *venture client* más extenso y reconocido de Chile.

“Optar por el modelo de *venture client* no fue algo simple, obvio ni instantáneo. Le dimos hartas vueltas y nos fuimos directo a lo que era más conocido, más obvio y que estaba más de moda, que era el *venture capital*. Pero por varias razones lo dejamos de lado y optamos por el *venture client*; y una de las principales es que era una nueva forma de la antigua relación cliente-proveedor.

Yo me relaciono en este caso con este proveedor, cuya característica es que es una *startup*, y con él hago este programa o este proyecto que me interesa. Y tiene riesgo, porque puede no resultar: invertimos en un piloto, en algo que no tiene ninguna seguridad de funcionar.

De hecho, hemos tenido cosas que no han resultado. Nos pasó una vez que hicimos un piloto con una *startup* que quebró, y perdimos todo el trabajo y todo lo que habíamos invertido. Pero bueno, ¡por eso se llama *venture*!

Otra razón por la cual optamos por el *venture client* es porque queríamos solucionar desafíos que tenía nuestra unidad de negocio de forma rápida, ágil, liviana y barata. El *venture capital* tiene otras connotaciones, otros montos de inversión y es bastante más sofisticado. En cambio, con un equipo de dos personas somos capaces de administrar un embudo de 100

proyectos a la vez y vamos quedándonos con los mejores.

Entonces es muy ágil y la gracia de que nos ha funcionado bien, aunque no fue así al principio. Ese embudo de 100 proyectos solo es posible porque no lo desarrollan esas dos personas que mencionaba, sino que lo hacen las 30 o 40 personas que están en la unidad de negocio que está buscando la solución. Esa es la clave y lo que no es tan obvio: que la relación sea con el gerente de la unidad, no con el equipo de Innovación. Nosotros somos un traductor.

Trabajamos con varias modalidades, desde las convocatorias abiertas a través de aceleradoras, hasta, cuando ya cuando tenemos mayor conocimiento, vamos e invitamos a una *startup* específica a presentarnos una solución. Y nos ha dado un buen resultado porque, insisto, es liviano, ágil y barato.

Buscamos soluciones en Chile y fuera del país, con resultados muy parecidos; la calidad con la que hemos trabajado desde Chile no tiene nada que envidiarle a la de afuera. Es más, afuera nos ha costado, porque en muchos casos somos poco atractivos, por la escala, para una *startup* de Boston. Te dicen: ‘Ok, pero hablemos en 2028 porque ahora estoy dedicado al mercado asiático y recién te puedo atender en 2028’. Entonces ahí lo que nos ha ayudado son las



Javiera Kowaleczko, gerente de Proyectos en MIC Business Consulting; Cristián Meyer, gerente de Innovación de Agrosuper, y Marisa Cominetti, coordinadora de Innovación de “El Mercurio”.

alianzas, como por ejemplo, Sofofa Hub, donde te relacionas con otras empresas y ya te presentas como un consorcio de CMPC, Agrosuper y otras empresas más; entonces ahí ya empiezas a ser más interesante para estas *startups*.

Mi consejo para otras empresas es que prueben el *venture client*, pero algo clave es que un programa así, para que resulte, tiene que caer en una cultura innovadora. Creo que nuestro programa de innovación interna, con nuestros colaboradores, es algo muy sólido que teníamos ya funcionando hace ocho años, y eso genera mucha gente comprometida, con resultados concretos. Es una buena forma de partir, porque se requiere un componente cultural no menor, un compromiso muy masivo”.

COMPARTIENDO BUENAS PRÁCTICAS:

# Las fórmulas de las compañías del Círculo DaVinci para mantenerse innovando, según sus propios líderes

Para una *startup*, cuestionar, desafiar y cambiar su modelo de negocio es una labor casi diaria. Sin embargo, en grandes empresas que han sido líderes de sus sectores y que poseen culturas internas ya muy arraigadas, esta tarea crucial para mantenerse competitivas se vuelve mucho más compleja. Así es como estas organizaciones lo han logrado. **MANUEL FERNÁNDEZ y FERNANDA AROS**

CÍRCULO DAVINCI POR SU CULTURA DE “BETA TEST” PERMANENTE

## MercadoLibre: “Estamos cambiando los equipos constantemente”

Alan Meyer, director de la compañía para Chile, detalla cómo lo hacen para ser la empresa que más rápido pivota en el mercado y para mantener una organización que siempre está probando nuevas fórmulas.

“La innovación tiene más que ver con una cultura que con un objetivo o un modelo. Tiene que ver con cómo tú logras que los equipos se sientan cómodos entendiendo que la solución definitiva nunca la van a alcanzar, y eso tiene mucho que ver con qué es lo que se premia, dónde están los incentivos, cómo se administra también cuando la gente se equivoca y cómo se los acompaña a emprender tomando riesgos.

A veces, para lograr la innovación, tienes que probar cosas que no sabes cómo va a ser el resultado, y a veces acotar eso a algo que está muy bien mapeado, donde hay muy buenos procesos, te impide descubrir cosas que no hubieran sido predecibles. Son caminos que no transitas porque no te quieres equivocar o porque está muy mal visto que te equivoques. Cuando lo que se busca es solamente el éxito, eso no contribuye a estar constantemente buscando, la cultura del *beta test* permanente.

Se suele recomendar que cuando la cosa está funcio-

nando, no la vayas a derribar, no cambies a los equipos. Nosotros estamos constantemente cambiando los equipos, sacando a la gente buena de un lugar y poniéndola a hacer cosas que no tienen nada que ver. Por ejemplo, poner personas que hacían logística a hacer auditoría, o gente que hacía control de gestión a hacer prevención de fraude.

Esto permite ver cómo piensan, cómo innovan, cómo traen distintas prácticas y cómo van cambiando el enfoque a los distintos problemas para sacarlos del *status quo*.

Esto tiene sus desafíos y la gente siente que nunca es suficiente lo que hace cuando no tienes una versión final y estás siempre buscando mejoras. Entonces, no es que estén todos felices innovando: es una cultura que tiene mucho de inconformismo y hay que administrar ese inconformismo.

Es muy poco común que haya un aplauso y un ‘¡bien, salió espectacular!’. Se festeja mucho el proceso. El mensaje es más bien: ‘Buenísimo todo lo que hiciste, y ahora cuéntame qué es lo que viene’.

Al final, esto habla de esa cultura. Lo que se reconoce más, lo que se premia más, lo que se calibra y evalúa mejor a final de año es estar en ese modo permanente, más que una acción concreta, una buena decisión, un proyecto exitoso o un resultado positivo.

No somos no tan buenos para mirar el resultado, sino que fue lo que condujo hacia ahí. Y entre medio hay mucho fracaso. Detrás de lo que la gente ve y percibe —que quiero pensar que, en general, son muy buenos servicios y muy buena atención al cliente— hay muchas cosas que no resultan. En nuestro sitio y en nuestras distintas soluciones hay cosas que a veces se quiebran, porque estamos probando muchas cosas. Yo paso una buena parte del día reportando ‘esto no funciona, esto no está como debería’. Y puede ser súper frustrante, pero es una cultura y es algo donde tienes que estar muy cómodo con que las cosas no siempre funcionen bien.

Mi consejo para las empresas no es que le pierdan el miedo al fracaso. Es que celebren el fracaso igual que el éxito. Sí, eventualmente puede que pierdas plata probando una solución, pero si no celebras eso, el atreverse, nadie lo va a buscar. Y si nadie en tu empresa lo busca, no vas a llegar al mejor resultado y te van a ganar”.



Mauricio Araya, de “El Mercurio”; Alan Meyer, director de MercadoLibre Chile, y Estefanía Ortega, analista de MIC Business Consulting.



Raimundo Monge, director del ESE Business School; Francisco Portilla, gerente comercial y de Innovación de Enaex, y Pamela López de Santa María, de “El Mercurio”.

CÍRCULO DAVINCI POR INNOVACIÓN Y ADECUACIÓN DE PRODUCTOS

## Enaex: “Invertimos mucho tiempo escuchando al cliente”

Francisco Portilla, gerente comercial y de Innovación, cuenta cómo pueden generar soluciones para una industria global.

“Enaex es un proveedor de la minería, una actividad que está destinada a crecer (la demanda por cobre se va a multiplicar por cinco o 10 al 2035) y que, históricamente, ha sido percibida por los clientes como un problema que genera muchas externalidades. Entonces, nuestro primer foco, nuestro propósito, es humanizar la minería, entendiendo que queremos cambiar esa visión de que la minería es el problema, sino que, al contrario, es parte de la solución. Para que se produzca el cobre que requiere la descarbonización, necesitamos proveedores responsables con el medio ambiente, y tener ese foco bien definido es lo que nos mueve a ir generando nuevas iniciativas.

Y luego, ya en el ámbito de por qué esto está dando resultados en el mercado mundial, yo creo que lo bajaría a algo muy simple y que quizás es muy escuchado, muy repetitivo, pero es estar cerca del cliente. Enaex destaca en el sentido de que invertimos mucho tiempo escuchando al cliente, hacemos talleres con el cliente y no tratamos de que la solución que resulta en Chile la llevamos a otros países, sino que cada país toma sus decisiones, cada país respeta la cultura, desarrolla productos. Sí, tenemos un *hub* central de tecnología que está en función de apoyar las distintas iniciativas, pero dejamos que eso fluya con los países, con la realidad local. Yo creo que ahí es donde hemos tenido éxito.

Nosotros tenemos equipos de innovación locales en los países, que están principalmente enfocados en las innovaciones más incrementales, y luego tenemos equipos más centralizados que están mirando ya en la cadena de valor completa dónde está el valor y vamos viendo qué proyecto interesante hay aguas abajo. No solo en nuestro mundo, que es la perforación, sino que ya estamos mirando otros desarrollos en la cadena de valor. Y esos equipos están más centralizados cerca de los centros de tecnología. Entonces yo diría que para innovaciones más incrementales, se requiere un foco más local y para esta captura adyacente transformacional sí tiene más sentido una innovación más centralizada corporativa”.

# COPEC



## Innovar nos mueve

Agradecemos a ESE Business School por otorgarnos el **Primer Lugar** en la categoría **Distribución de Combustibles** de su **Ranking Most Innovative Companies 2023**. Además, nos distinguieron entre las empresas más innovadoras del país. Ambos reconocimientos son para todos quienes trabajamos en Copec por el desarrollo y movimiento de Chile.



CÍRCULO DAVINCI POR LA EFICIENCIA DE SU PROCESO DE INNOVACIÓN

## Antofagasta Minerals: “El concepto que nos identifica es la disciplina estratégica”

Alan Muchnik, vicepresidente de Estrategia e Innovación de la minera, detalla por qué es relevante tener un foco claro y no “innovar por innovar” dentro del mundo minero.

“Me gusta el concepto de disciplina estratégica, creo que nos identifica bastante. ¿En qué sentido? Nosotros, como parte de nuestra definición de un marco estratégico, apuntamos a desarrollar minería para un futuro mejor, pero en eso identificamos que uno de los pilares, justamente, era la innovación, con un apellido que era, siempre y cuando no innováramos solamente por innovar, sino que justamente apuntáramos en estar innovando para efectos de una minería más sostenible, segura y competitiva.

Eso implica apuntar a nuevas formas de operar, a nuevas formas de desarrollar minería, pero particularmente, y quizás lo más distintivo para mí, con las personas al centro. La cultura es esencial: sea cual sea la iniciativa, tiene que ser con las personas. Hemos avanzado un montón en temas de automatización, autonomía y robotización, y no lo vemos como una amenaza a las personas, sino como una travesía que hay que recorrer con las personas.

Y en eso, por ende, lo que hemos logrado desplegar de manera justamente efectiva, es que, dada esa definición estratégica, somos muy disciplinados, justamente, respecto de apegarnos a esa definición estratégica. La tenemos bien articulada y creo que hemos logrado traducirla para efectos de lograr buenas eficiencias, que es particularmente relevante en el negocio donde nosotros estamos, porque lo que no sobran son los recursos. En ese sentido, es importante que logremos transferir todo este esfuerzo a ser efectivos y eficientes. En eso yo creo que hemos ido aprendiendo mucho, aprendiendo de otros y aprendiendo rápido. Eso es lo que caracteriza que logremos estar siendo destacados hoy en día.

En definitiva, nuestra lógica es la de tener el foco muy claro, y buscamos entender y estar muy integrados al negocio desde el punto de vista de dónde están esos focos, para efectos, justamente, de esa orientación hacia mayor sostenibilidad,

seguridad, competitividad, y también cómo abordar, no todos los desafíos que tenemos a nivel estratégico, sino que particularmente esos desafíos que son críticos en poder abordar el desarrollo también de largo plazo del grupo. Y eso lo tenemos bien desplegado.

Mi consejo: yo creo que es importante no solo declarar los focos, no solo definirlos, sino que lograr desplegarlos, obviamente, de la manera más disciplinada, para poder cumplirlos.

Y en eso volvemos a que hay que lidiar con personas y, por ende, también hay una parte muy fundacional, que tiene que ver con la cultura que uno logra ir desplegando y cómo eso va evolucionando en el tiempo. Me es difícil disociar una característica particular de cuando uno explica temas de innovación en un negocio, en una compañía, yo creo que es la combinación de todo, donde a veces destaca algún sello en particular, pero yo creo que la clave es la combinación”.



Javiera Kowaleczko, jefa de Proyectos de MIC Business Consulting; Alan Muchnik, vicepresidente de Estrategia e Innovación de Antofagasta Minerals, y Mari-sa Cominetti, coordinadora de Innovación de “El Mercurio”.

CÍRCULO DAVINCI POR TENER EL MEJOR CORPORATE VENTURE CAPITAL DEL PAÍS

## Copec: “Tenemos que empezar a decir cómo somos un motor de cambio en esta industria”

Arturo Natho, gerente general de la compañía, explica el rol que tiene su CVC —el más relevante, grande y sofisticado de Chile—, con operaciones en múltiples países que está transformando el perfil de la empresa.

Raimundo Monge, director general del ESE Business School; Arturo Natho, gerente general de Copec, y Pamela López de Santa María, de “El Mercurio”.

“Nuestro propósito es potenciar el desarrollo y el movimiento de las personas, las empresas y el país. En ese sentido, uno de los grandes desafíos que tiene la sociedad a nivel global es el cambio climático, y nuestro negocio tradicional han sido los combustibles; por lo tanto, tenemos que empezar a decir cómo somos un motor de cambio en esta industria, cuáles son nuestras fortalezas y, en virtud de eso, tenemos que encontrar mercados, prácticas y espacios que a lo mejor no existen en la actualidad.

Por eso creamos este *corporate venture capital* en Silicon Valley, que tiene la virtud de estar situado justo en un lugar donde hay mucha disponibilidad de iniciativas. Para nosotros, es como una ventana al futuro, donde tenemos la posibilidad de hacer *screening* más o menos de 700 u 800 *startups* al año en las líneas que hemos definido como prioritarias para Copec, que son nueva energía, nueva movilidad y nueva conveniencia”.

En general todas estas *startups* tienen un *roadmap* de desarrollo que apunta a Asia, Estados Unidos y Europa. Para ellas, Sudamérica queda absolutamente fuera del mapa; por lo tanto, es interesante para ellos un socio que pueda hacer una inversión en compañías que estimamos que tienen mucho potencial. De hecho, ya tenemos dos o tres ‘unicorns’, en los cuales invertimos tempranamente.

Pero aparte de eso, lo más importante es que podemos traer estas tecnologías y probarlas en Chile. Así las vamos incorporando y desarrollamos distintos productos y servicios con esta ventana al futuro. Tenemos un equipo de seis u ocho personas allá que hacen un muy buen trabajo y hemos logrado un buen posicionamiento en todo este mundo de las *cleantechs*. En eso, somos afortunados porque, si bien los recursos financieros son finitos, tenemos esta distinción de que podemos ser un socio que puede instalar pilotos, puede probar e instalar soluciones tempranamente.

Tiempo a creer que claramente tenemos que encontrar mercados que no existen o crear espacios diferentes porque es así de claro, y hay que tener la capacidad de estar en un lugar donde haya mucha exposición de *startups*. Nosotros en su momento evaluamos instalarnos en Silicon Valley, en Boston, en Berlín o incluso en Jerusalén. Pero tras analizarlo, concluimos que Silicon Valley es el *hub* más relevante para los temas que a nosotros nos importan.

Pero no significa que solo miremos *startups* de ahí. Hemos invertido en empresas españolas, empresas israelíes, empresas chilenas... o sea, desde ahí, de todas maneras hay una visión que es bien global, no solo norteamericana”.



CÍRCULO DAVINCI POR DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

## ACHS: “Nos tuvimos que dar cuenta de que las capacidades que requería la organización no necesariamente estaban dentro”

Juan Luis Moreno, gerente general de la organización, detalla las claves para desarrollar nuevos productos que expanden su línea de trabajo hacia los seguros y la apertura a atención a pacientes no afiliados.

“Lo primero es tener el contexto de la organización que me toca liderar. Es una organización que tiene 65 años, que ha sido bien exitosa, pero ese éxito no necesariamente ha estado habilitado por una gran capacidad innovadora. Por tanto, cuando el contexto se puso más complejo, la regulación más estricta y el mercado de trabajo cambió, nos tuvimos que dar cuenta rápidamente de que las capacidades que requería la organización para seguir siendo exitosa hacia adelante no necesariamente estaban dentro de la ACHS.

Y tuvimos que buscarlas y convocarlas. Entusiasmar a gente que se quisiera sumar, construir esas capacidades digitales, de proceso, de analítica, etc. Y lo más importante, habilitarlos para que puedan llevar adelante este proceso, porque muchas veces la innovación ocurre o se gesta en un laboratorio, pero organizaciones tan capilares, de tanta masividad, muchas veces no tienen la capacidad de absorber esa innovación. Entonces, conectar a esos equipos que están pensando en las soluciones a los problemas con las capacidades reales ha resultado bien relevante.

Es muy difícil copiar experiencias externas, pero sí uno se puede enterar rápidamente por otros lugares, otras organizaciones que han encontrado soluciones a problemas similares. Y, en ese contexto, tener una red, un ecosistema de trabajo con *startups* o univer-

sidades nos ha ayudado mucho a acelerar el proceso.

El producto que más nos gusta es un servicio que busca derribar el paradigma que existe en Chile de que desde cierto nivel de diagnóstico hacia adelante se puede resolver solo con especialistas. Esa ha sido la gran complicación que ha tenido el acceso a la salud en Chile y nosotros hemos derribado un poquito eso, porque tenemos la experiencia en la salud laboral y hemos extrapolado esa experiencia a la salud común.

Entonces, hemos llegado con soluciones que no necesariamente requieren un especialista para salud mental y traumatología, donde estamos partiendo con más fuerza y vamos a ser en torno a 600 mil atenciones el próximo año. Eso es habilitado por tecnología, obviamente, por telemedicina y por formas de conectar a los distintos médicos que trabajan esto.

Pero también pasa por mover el umbral de dónde están los límites tradicionales que nos pone una industria súper regulada. Tú vas a otro país y, por ejemplo, lo que hacen las enfermeras es mucho más que lo que hacen aquí. Eso lo hemos tratado de desafiar; no ha sido fácil, no solo por la capacidad y derribar también las barreras que tenemos internamente, sino que hacia afuera, la misma industria nos ha desafiado un poquito. Pero creemos que tenemos que ponernos todos a solucionar los problemas de este sistema; si no, vamos a estar todos complicados”.



Mauricio Araya, de “El Mercurio”; Juan Luis Moreno, gerente general de la ACHS, y Estefanía Ortega, analista de MIC Business Consulting.



# ALIMENTAMOS LA INNOVACIÓN



- ★ **Contamos con un modelo de innovación abierta e innovación interna.**
- ★ **Hemos trabajado con más de 80 startups de Chile y el mundo.**
- ★ **Fomentamos la innovación interna a través de la “Ruta de la Innovación” (6.800 colaboradores participantes en 2022).**



## Somos una de las 10 empresas “best-in-class” en Chile

- ★ **Fuimos reconocidos como ejemplo en gestión de innovación corporativa, destacando nuestro modelo de Venture Client.**

CÍRCULO DAVINCI POR SU VELOCIDAD DE DISRUPCIÓN

## Mercado Pago: “Hay que ser rápido y estar pensando en cómo me van a canibalizar”

Matías Spagui, director de la *fintech*, delinea cómo han podido generar nuevas formas de pago tan ágilmente que están incluso desafiando el modelo de operación de los incumbentes en el sector.

“Tenemos el privilegio de ser una empresa que no necesita estarse reinventando. Para nosotros es curioso el término de Gerencia de Innovación, porque una empresa que nace digitalmente es raro que tenga la necesidad de incorporar habilidades de innovación a una estructura tradicional que no está acostumbrada. No necesitamos la labor de la mayoría de los gerentes de Innovación, que es cambiar la cultura.

Creo que tenemos el desafío de capturar el talento innovador, ágil y rápido desde un inicio. Personas que tengan esta capacidad, no solamente de atreverse a fallar rápido, sino que de tener una mentalidad de crecimiento explosivo.

Cuando partimos con Mercado Pago, hace seis años, el trabajo era para que MercadoLibre aceptara pagos *online*. Y entonces el desafío más grande era encontrar talento. Le decíamos a un *headhunter* que encontrara a alguien que supiera de *fintech*, y no había *fintech*. O alguien con mentalidad de crecimiento explosivo, alguien con cierto masoquismo, que le guste el cambio, que no se sienta incómodo si hoy día vamos para allá y mañana para otro lado. Eso es básico en una industria que está creciendo (llevamos creciendo a tres dígitos los últimos cinco años). Si no tienes capacidad para estar cómodo con esa incertidumbre, creo que Mercado Pago no es el lugar para ti.

Otro aspecto ligado con la velocidad es que no siempre hay que pensar en el éxito, sino que para innovar también hay que tratar de poner un poco de foco en cómo yo me puedo canibalizar a mí mismo. Porque, como dice el famoso “The innovator’s dilemma” de Clayton Christensen, si tú no te canibalizas, alguien más te va a venir a canibalizar a ti.

Tratamos constantemente de no solamente quedarnos en un área. Podríamos habernos conformado con desarrollar los pagos *online*. Después nos fuimos al pago con QR y a los POS y uno se pregunta... ¿por qué hacer QR y POS al mismo tiempo? Y es por eso: si yo no estoy

pensando en cómo canibalizarme a mí, alguien va a llegar y me va a canibalizar.

En definitiva, la mentalidad no solo debe apuntar a ser rápido en una línea de negocios, sino que estar pensando en cómo va a venir alguien a canibalizarte y entonces tratar de acelerar.

Un consejo: uno de los desafíos más grandes que está viviendo la industria de los pagos, del *retail*, etc., es la tecnología *in-house*. Es doloroso, pero quizás lo único que aconsejo es deshacerse lo más rápido posible de todas las estructuras que tengan de tecnologías *legacy* y tratar de construir capacidades de tecnología *in-house* lo más rápido posible. Es lo único que permite competir contra empresas tecnológicas que desarrollan todo desde cero.

Se vio en la pandemia. Cuando MercadoLibre estaba haciendo entregas el mismo día, otros *retailers* estaban sujetos a sus sistemas *legacy* de tecnología, y no hay atajo ahí. Hay que invertir en tecnología propia, esa es la mejor forma de competir”.



Manuel Fernández, editor de Innovación de “El Mercurio”; Matías Spagui, director de Mercado Pago, y Patricio Cortés, CEO de MIC Business Consulting.



Raimundo Monge, director del ESE Business School; Josefa Ayarza León, gerenta de Digital Factory de Lipigas, y Pamela López de Santa María, de “El Mercurio”.

CÍRCULO DAVINCI POR TRANSFORMACIÓN BASADA EN ACTIVOS ESTRATÉGICOS

## Lipigas: “Nuestros clientes saben qué es una buena atención y así nos evalúan”

Josefa Ayarza León, gerenta de Digital Factory de la empresa, profundiza en la capacidad de Lipigas de transformarse sobre la base de inversiones que potencian el uso de sus activos clave.

“Nosotros, como Lipigas, en el tema de innovar llevamos muchísimos años. No es algo de los últimos siete o diez años; llevamos por lo menos 30 haciendo innovación,

Reconocemos como activos estratégicos a nuestros clientes y nuestras personas, y para poder dar ese servicio a nuestros clientes y nuestras personas tenemos que entender cuáles son los procesos estratégicos.

Uno de ellos, por ejemplo, es el proceso de llegar a la última milla. Ahí quizás uno cree que la tecnología está solo puesta para saber cuál es el mejor camino, la mejor ruta, pero la verdad es que va mucho más allá. Hoy día nosotros trabajamos mucho con los datos, generamos mucho *data science*, mucho modelo y con eso vamos generando las mejores rutas y también la mejor atención al cliente.

Nosotros estamos convencidos que nuestros clientes saben perfectamente lo que es una buena atención y así nos evalúan.

Hemos innovado también en productos: el año 2017 incorporamos a nuestro catálogo el Lipigas Plus, que es un cilindro liviano y

que era como algo raro en ese entonces. Todo esto es reconocer los activos estratégicos.

Algo que vale la pena destacar es que la innovación en Lipigas no es liderada por un grupo, sino que es impulsada desde el directorio y eso ha hecho la diferencia. Si tú hablas con cualquier persona en Lipigas, vas a ver que sabe perfectamente los procesos en que estamos trabajando, y eso llama mucho la atención.

Bueno, en tantos años hemos hecho de todo. Sin embargo, hoy día tenemos fuertes equipos internos, que son equipos multidisciplinarios, donde incorporamos gente especialista. Por ejemplo, en materias como *data science*, tuvimos que traer ingenieros especializados, porque no teníamos esa habilidad interna. Pero a cargo de esas líneas queda gente interna, que venía del negocio. Entonces tenemos gente que está de las áreas comerciales, del área de logística, pero es la gente interna la que lidera estos procesos, con sus equipos.

En definitiva, el área de innovación no está aparte del negocio, está incorporada”.



**ECHEVERRIA  
IZQUIERDO**  
Inmobiliaria

**MOST  
INNOVATIVE  
COMPANIES**

RANKING 2023  
MOST INNOVATIVE COMPANIES

**1º LUGAR**

INMOBILIARIAS



Por tercer año consecutivo, fuimos reconocidos como la empresa más innovadora en el sector inmobiliario.  
**¡Muchas gracias!**



CENTRO  
INNOVACIÓN Y  
EMPRENDIMIENTO



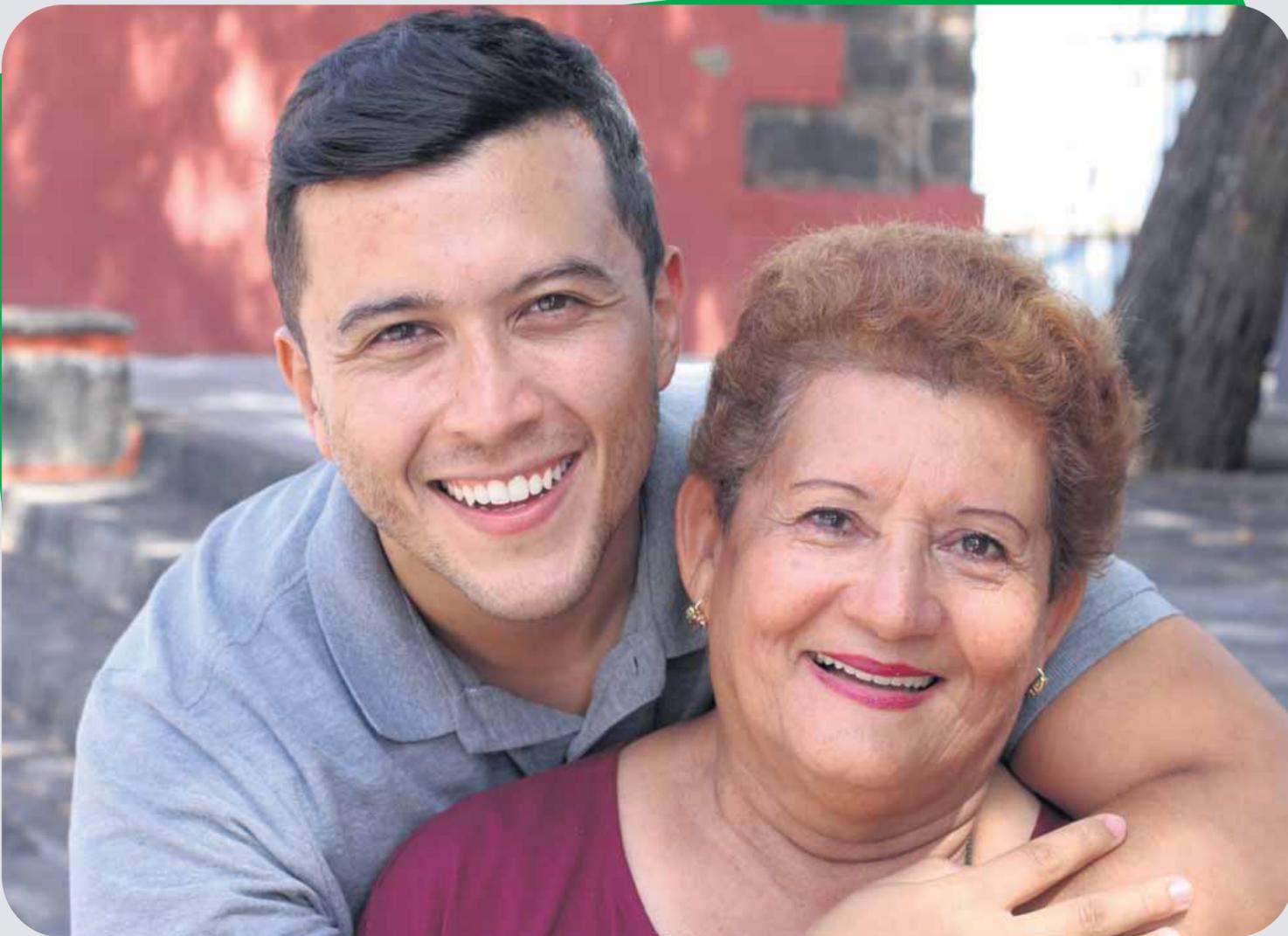
@ei\_inmobiliaria



eiii.cl

**achs**

**Vive el cuidado**



## **4 años liderando la innovación en salud y prevención**

**para cuidar a las y los trabajadores y sus familias**

- ✔ Para alcanzar una óptima recuperación de los pacientes, creamos un innovador modelo de gestión de tratamientos y recomendaciones en tiempo real para médicos
- ✔ Para que las y los trabajadores estén preparados ante situaciones peligrosas o extremas, incorporamos realidad virtual e inmersiva en cursos de formación
- ✔ Para ampliar el acceso a la salud a todas las personas, desarrollamos innovadores modelos de atención de calidad, resolutivos y a bajo costo



**CÍRCULO DAVINCI POR CULTURA DE INNOVACIÓN Y TRABAJO EN CÉLULAS**

## Bci: “Hemos intentado llevar la innovación directamente a los equipos de negocios”

Fernando Calvo, gerente de desarrollo de negocios y New Venture, relata cómo desarrollaron su cultura de innovación e impulsaron transformaciones en una industria que se consideraba madura.

“El banco siempre ha tenido en el ADN el tema de la innovación, principalmente por la visión del controlador del banco, que es una persona con una visión de mediano-largo plazo y también de compromiso con el país. Eso permite embarcarse en cosas que no necesariamente significan ingresos inmediatos para la compañía. Así, por ejemplo, fuimos el primer banco en estar en línea en Chile.

Un segundo factor es que el banco tiene una visión cliente bien marcada. Y estar mirando al cliente todo el tiempo, obviamente te invita a innovar.

Además, somos muy conscientes de las cosas que están ocurriendo en el mundo y en la sociedad. La verdad es que gastamos tiempo discutiendo un poco esto y eso hace que también entendamos muy tempranamente cuando hay que embarcarse en un proceso de cambio.

Abordamos la innovación con el sistema de células de trabajo, y lo que el banco ha intentado con este proceso es básicamente sacar la innovación de una suerte de ciclo dentro de un área de la compañía, para llevarla directamente a los equipos de negocios, a la gente que está en las líneas de trabajo. Es montar un proceso que le permita, de manera sistemática, ir innovando sobre los mismos negocios que operan.

De hecho, formalmente, matamos la Gerencia de Innovación. Ya no existe, y la innovación está sujeta a los equipos. Obviamente, dejamos un espacio para el mundo más de laboratorio, con temas que hoy no están ocurriendo; pero la innovación hoy día se hace dentro de los equipos y eso permite que los ciclos de producto, los ciclos de cambio, sean muchísimo más rápidos.

Nos hemos equivocado también en este proceso, creo que es importante decirlo. Antes, yo corría bastante. Y había mucha gente que me decía: ‘No entiendo cómo puede ser que te guste salir a correr a las cinco de la mañana’. Y yo decía: ‘Es que no me gusta salir a correr a las cinco de la mañana; en realidad, lo que me gusta la sensación después de salir a correr’.

Y acá ocurre un poco lo mismo, nosotros nos



hemos equivocado bastante, es un proceso que requiere ajuste, es difícil copiar por las estructuras y los procesos internos de las compañías. Entonces tiene mucho de ajuste y en el fondo requiere mucho esto de transpiración y de estar ahí modificando cosas en el tiempo, muy probablemente lo que hacemos hoy en día no tenga nada que ver con lo que hacíamos hace tres años atrás.

Creo que el banco ha hecho dos cosas muy bien en materia de innovación. Uno, cierta franqueza estratégica respecto de dónde están los espacios en que uno es competente, por decirlo así, porque las capacidades propias de la compañía se convierten en competencia. Segundo, saber dónde está tu negocio, y eso significa que uno podría, en la práctica, dividir estos resultados entre ingresos buenos e ingresos malos, para ponerlo en sencillo. Hay ingresos que si los sigo teniendo, claro, me nutrirán en el corto plazo, pero en el mediano plazo no los voy a tener.

Esta franqueza creo que es parte importante del desarrollo. Porque en el fondo, es difícil dejar de apostarle a algo que hoy día te da mucha plata en la última línea, para ponerlo en sencillo. Es muy complicado, pero a veces hay que hacerlo”.

Javiera Kowalczyk, jefa de Proyectos de MIC Business Consulting; Fernando Calvo, gerente de desarrollo de negocios y New Venture de Bci, y Marisa Cominetti, coordinadora de Innovación de “El Mercurio”.

**CÍRCULO DAVINCI POR ADOPCIÓN TECNOLÓGICA**

## Globant: “Nuestra estructura organizacional está invertida”

Rafael Rizzo, *country head* del “unicornio” de origen argentino, explica cómo la compañía construyó su capacidad para prospectar y adoptar tecnologías a escala mundial a alta velocidad.

“Globant nació hace 20 años con cuatro personas y hoy es una organización de más de 28 mil colaboradores (*globers*). Y uno de los secretos es que es una firma nativa digital, por lo cual la innovación está embebida en todas las áreas.

La compañía se divide en estudios, y cada uno tiene la responsabilidad de ir y buscar y ser el mejor en esa tecnología y tener a los mejores especialistas. Y después eso, se articula para llevar ese conocimiento a nuestros clientes, a quienes ayudamos a reinventar sus negocios, a través de la tecnología.

Nuestra estructura organizacional está invertida, y quizás eso es lo más distinto con otras organizaciones. El CEO y su equipo están abajo, dándoles soporte a los equipos que trabajan con los clientes. Toda la estructura está diseñada para apoyar a estos *Pods*, que tienen autonomía para tomar todas las decisiones. Eso te da una agilidad y te permite decirle a la organización: ‘Esto es lo que necesito para este cliente’.

Creo que eso es lo que permite llevar a la organización a moverse tan rápido hacia los clientes. Y para adoptar tecnología internamente, hacemos lo mismo.

Con nuestros clientes formamos un *partnership*, en donde nosotros aportamos estas células o *Pods*, que tienen mucha diversidad de perfiles y conocimientos. Nos queremos volver el *partner* número uno de nuestros clientes.

Un buen ejemplo es el trabajo que hacemos con una aerolínea. La verdad es que formamos un equipo de trabajo, en donde los ayudamos a reinventar el negocio digital, a convertirse en una aerolínea digital. Es muy especial, porque miras la oficina y no sabes si la persona que está ahí es *glober* o si es de la empresa con la que trabajamos. Somos uno, trabajamos de una forma muy cercana y las decisiones también las tomamos de forma cercana. Incluso, tenemos modelos de *risk and rewards*, en donde si nos va bien, nos va bien a todos, y si nos va mal, nos va mal a todos.

Entonces, creo que es bueno que cada empresa forme sus capacidades, pero para eso necesita de apoyo. Si no, es muy difícil para las empresas tener todas sus capacidades en todas las *expertises*, en todas las industrias. No es su negocio ese, el de generar capacidades tecnológicas; su negocio es al que se dedican. Nosotros los ayudamos a generar capacidades estratégicas internas”.

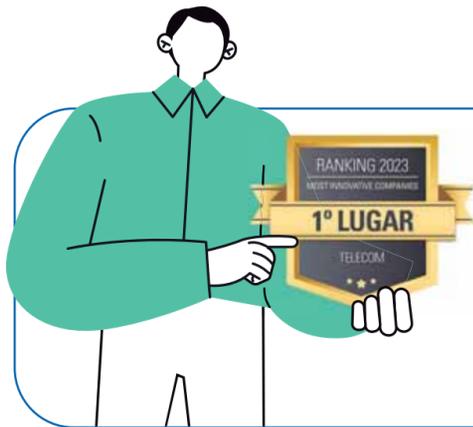
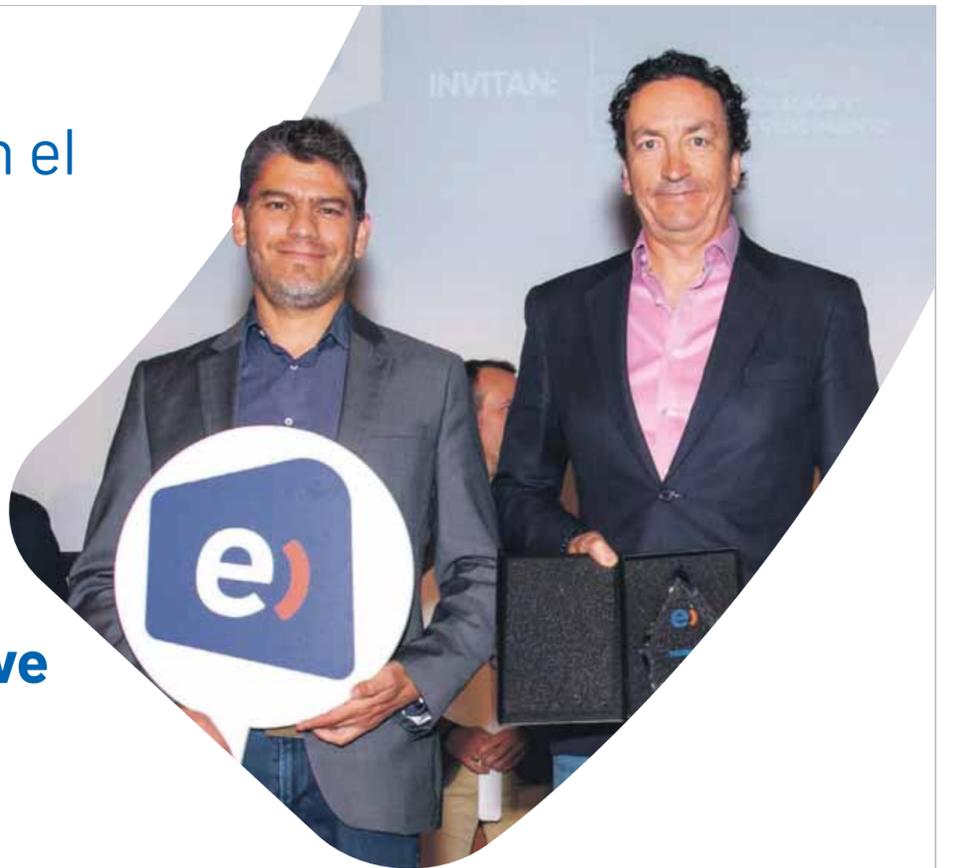


Patricio Cortés, CEO de MIC Business Consulting; Rafael Rizzo, *country head* de Globant, y Elisa Hernández, coordinadora de comunicaciones de ESE Business School.

Fuimos reconocidos con el

**1er lugar**

en la categoría **Telecom** del ranking **Most Innovative Companies 2023**



Buscamos innovar, en un entorno altamente complejo, frágil y no lineal, a través de la generación de una oferta de valor atractiva, novedosa y relevante, situada en las fronteras de la tecnología y el negocio, la cual aporte a la transformación sostenible de nuestra sociedad.



CENTRO INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO





# JUNTOS INNOVAMOS PARA DESARROLLAR MINERÍA PARA UN FUTURO MEJOR



RANKING 2023  
MOST INNOVATIVE COMPANIES

**1º LUGAR**

MINERÍA



Nos enorgullece liderar el **Ranking Most Innovative Companies Chile** y ser destacada como una de las **10 empresas referentes en innovación del país**, de acuerdo al estudio realizado por MIC Business Consulting y el ESE de la Universidad de Los Andes.

**Antofagasta Minerals, a la vanguardia de la innovación minera en Chile.**



**ANTOFAGASTA  
MINERALS**

[www.innovaminerals.cl](http://www.innovaminerals.cl)

[www.aminerals.cl](http://www.aminerals.cl)





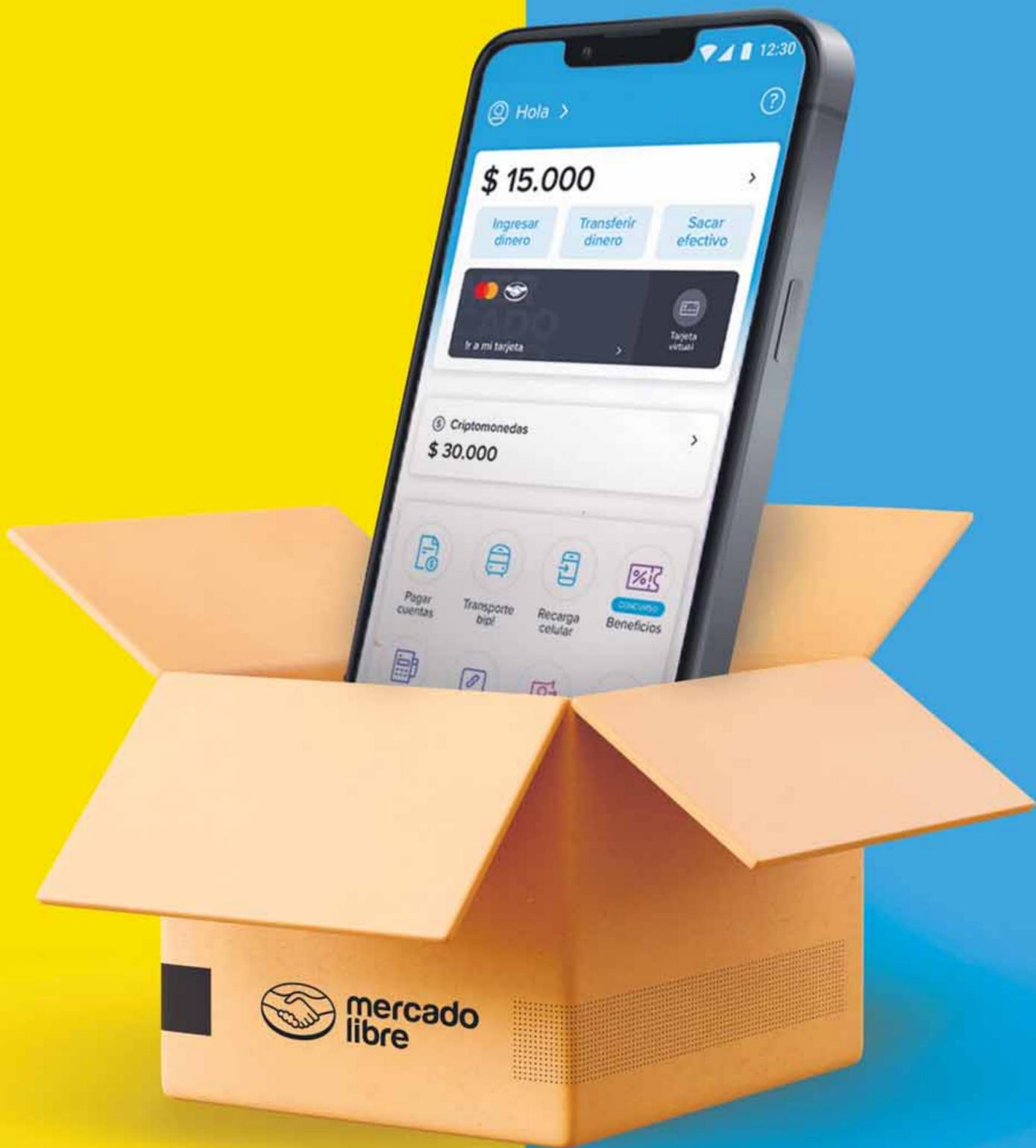
mercado  
libre



mercado  
pago

Ranking Most Innovative Companies

SOMOS **#1** POR CUARTO  
AÑO CONSECUTIVO EN  
MARKETPLACE Y MEDIOS DE PAGO



VAMOS DE LA MANO

