

# Panorama de la gestión de la innovación en grandes empresas de Chile 2010-2019



**Iván Díaz Molina**  
*Ph.D. Business Administration, Temple University*  
*Director del Centro de Innovación y Emprendimiento*  
*ESE Business School*  
*Universidad de Los Andes*  
*Email: imolina.es@uandes.cl*



**Juan Acevedo Rubilar**  
*Master of Social Research, University of Manchester*  
*Investigador del Centro de Innovación y Emprendimiento*  
*ESE Business School*  
*Universidad de Los Andes*  
*Email: jacevedo.es@uandes.cl*

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es entregar un panorama sobre cómo ha evolucionado la capacidad de gestión de la innovación al interior de grandes empresas en Chile, describiendo sus comportamientos en la última década. Los resultados indican que estas empresas al principio de la década mostraban algún interés por la innovación y tenían iniciativas esporádicas y no sistemáticas –Nivel 1 de maduración–, mientras que en el periodo 2015- 2019 las empresas en general se concentran en la creación de valor y lograr un impacto en sus EBITDA, preparando a la empresa para el futuro –Niveles 3 y 4 de maduración–. La falta de sistematización en los procedimientos de innovación y un rezago en el desarrollo de una cultura de la innovación son elementos que requieren una mejora sustancial en estas organizaciones.

## Introducción

En la actualidad, las empresas chilenas están frente al principal desafío de sobrevivir en tiempos del Covid-19, adaptándose a un entorno cada vez más digital, dinámico e incierto. Dado este contexto, para obtener una ventaja competitiva en el mercado, las empresas deben desarrollar cada vez más la capacidad de innovar sistemáticamente, añadiendo valor a sus productos y procesos a los ojos de los clientes y de la sociedad (Vilá y Muñoz-Najar, 2002).

Considerando la urgencia de diagnósticos útiles para analizar las empresas actualmente, el objetivo de este artículo es entregar un panorama sobre cómo ha evolucionado la capacidad de gestionar la innovación al

interior de grandes empresas en Chile, describiendo sus comportamientos en la última década a través del análisis de los 10 años del Ranking de Innovación de Empresas desarrollado por el ESE Business School de la Universidad de Los Andes y MIC Innovation.

Este ranking mide y compara 5 componentes claves de la gestión de la innovación en las empresas: El Ecosistema conformado por el liderazgo, la estrategia, recursos humanos y estructura; la Gestión de Activos Claves compuesta por gestión del conocimiento, gestión de relaciones en la cadena de valor y gestión de la tecnología; Procesos de Innovación conformado por gestión de la innovación, desarrollo de nuevos productos o servicios, y desarrollo de nuevos procesos; cultura e impacto en la creación de valor.

La medición se realiza utilizando el Modelo “Most Innovative Companies” (MIC), que es una metodología estandarizada que incluye entrevistas en profundidad a los líderes de la organización, una encuesta sobre el nivel de desarrollo de capacidades y uso de herramientas de innovación y la revisión de KPIs (“Key Performance Indicators” por sus siglas en inglés) de impacto de la innovación sobre el valor de la empresa.

El período de estudio se separó en dos grupos: el periodo comprendido entre los años 2010 y 2014; y por otro lado, el periodo que se extiende entre los años 2015 y 2019, evaluando un total de 186 compañías. Las empresas estudiadas corresponden a organizaciones de diversas industrias y con ventas superiores a 45 millones de dólares anuales.

## Resultados

En general, el camino recorrido por las grandes empresas chilenas en la incorporación de la innovación como capacidad estratégica sigue el modelo de maduración de cinco niveles (CMU/SEI, 2010). Las empresas más avanzadas al principio del período 2010-2014 mostraban interés por la innovación y tenían iniciativas esporádicas y no sistemáticas (Nivel 1 de maduración). En el 2019 las empresas en general se concentran en la creación de valor y lograr un impacto en sus EBITDA, preparando a la empresa para el futuro (Niveles 3 y 4 de maduración).

Esta nueva mirada se ha visto reflejado en cambios desde unidades de innovación pequeñas e informales que intentaban comprometer a la organización para desarrollar una cultura de la innovación a través de actividades esporádicas y no sistemáticas, hacia una unidad mucho más empoderada, sofisticada, con mayor número de trabajadores y presupuesto.

De este modo, no es sorpresa que el nuevo rol que cumple la innovación en la organización se traduzca en un porcentaje del EBITDA que sea destinado a innovación, pasando del 0,3% en el año 2010 a un 5% en 2019.

Asimismo, se reconoce el aumento de postgrado en los responsables de la innovación en la compañía -sube de un 9% a un 62%-, además de la evidencia de la relevancia y la jerarquía que ha tomado el cargo al interior de la organización. Otro elemento que considerar es el aumento de la presencia femenina en la innovación, siendo inexistente en el año 2010 hasta alcanzar el 32% en el año 2019.

Resulta también interesante destacar un avance a lo largo del tiempo en la implementación de un sistema de gestión de la innovación al interior de las organizaciones evaluadas. Considerando que la escala para cada componente de nuestro modelo varía entre 1 y 100, se observa que la capacidad de gestión de la innovación en grandes empresas tiene un avance de 7 puntos, desde 51 puntos a inicios de la década a 58 puntos al final de ésta.

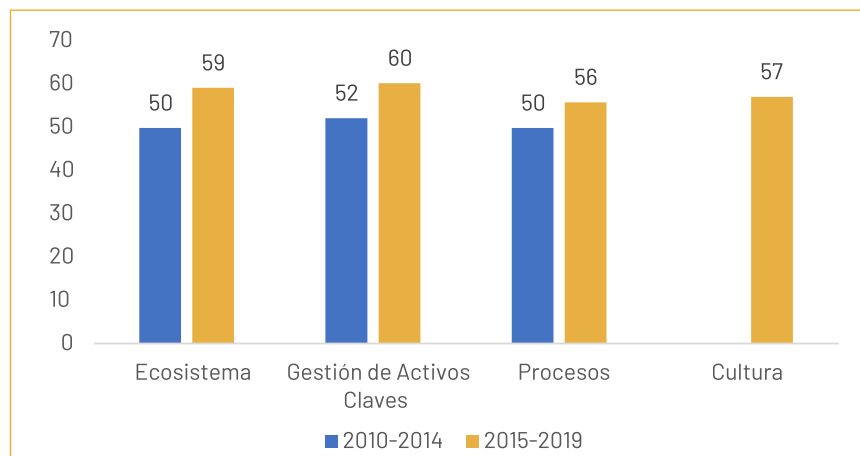
Por componentes, Ecosistema de la Innovación y Gestión de Activos Claves son los elementos más desarrollados, y quienes presentan mayor incremento entre periodos;

**Tabla N°1: Características de la Unidad de Innovación en grandes empresas, 2010-2019.**

Características	2010	2019
Razón de existir	Comprometer a toda la organización	Enfrentar cambios en el entorno
Foco de la innovación	Desarrollo de cultura de la innovación	Creación de valor
Tareas centrales	Concursos de innovación	Desarrollo de productos Acelerar nuevos negocios y trabajo con startups
Tamaño promedio del equipo	3	12+
KPI de éxito	N° de ideas recibidas/N° participantes en concursos de ideas	Impacto en EBITDA
Herramientas a implementar	Embudo de Innovación	Corporate Venture Capital%
Foco de Innovación	Flexibilidad	EBITDA/Valor
Inversión Innovación/EBITDA	0,30%	5%
Impacto en el EBITDA	No se mide	8%

Fuente: ESE Business School y MIC Innovation 2010-2019.

**Figura 1**  
**Capacidad de gestión de la innovación por componente, 2010-2019.**



Fuente: ESE Business School y MIC Innovation 2010-2019.

Nota: El Componente de Cultura solo se mide a partir del año 2014

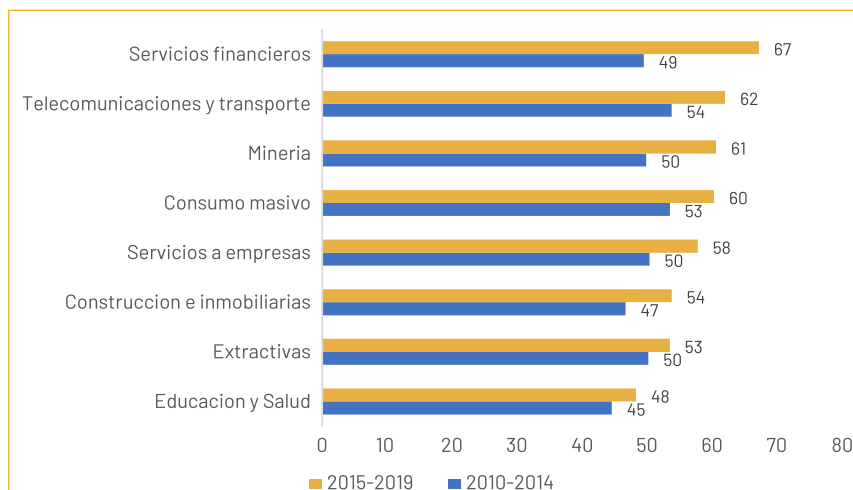
mientras que Procesos de la Innovación es el elemento con mayores dificultades de implementación. Cultura es incluido para el periodo 2015-2019, alcanzando un puntaje bajo, solo superando a Procesos.

Con respecto a las variables que constituyen el Ecosistema, se establece que el liderazgo y la estrategia se encuentran en las etapas más avanzadas de desarrollo. Entre las razones para este resultado, se puede considerar lo señalado por Crossan y Apaydin (2010), quienes indican que los líderes al ser los principales responsables de las empresas son capaces de implementar es-

trategias que fomenten la innovación de un modo más directo a través de decisiones y acciones concretas.

La innovación al interior de la organización para innovar requiere mayor tiempo y una mejora vinculada a cómo se distribuyen las responsabilidades y los puestos de trabajo. Ahora bien, dirección de personas y la estructura organizacional son los aspectos con mayor incremento entre mediciones en el ecosistema, lo que permite inferir que paulatinamente comenzarán a presentar niveles de innovación similares a liderazgo y estrategia.

**Figura 2: Capacidad de gestión de la innovación por sector industrial (promedio), 2010-2019.**



Fuente: ESE Business School y MIC Innovation 2010-2019.

“El tiempo en que se demoren las organizaciones para alcanzar la ambidiestralidad, los mecanismos que se implementen para lograr este objetivo y el uso de la tecnología requerido son elementos en los que las grandes empresas deberían estar enfocados en este momento”

También se identifica una falta de sistematización en los procedimientos de innovación en las empresas chilenas, al constatar bajos puntajes en las dimensiones de Gestión del Conocimiento en el componente de Gestión de Activos Claves, y Gestión de la Innovación en el componente de Procesos de la innovación. Este rezago se puede explicar debido a que para las empresas es difícil implementar un sistema de información que integre la diversidad de conocimientos desplegados en la organización: conocimiento que puede ser tácito o explícito, pero también es individual, por áreas, estructural y externo. En este sentido, Frost (2012) destaca la necesidad de un sistema integrado de conocimiento que mejore y perfeccione las competencias de la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Para el autor, el éxito de la gestión del conocimiento está en buscar el conocimiento existente y

el conocimiento oculto dentro de la información y los datos; además de organizar y evaluar los activos de conocimiento.

Por último, al analizar la capacidad de gestión de la innovación por sectores productivos, se destaca que telecomunicaciones y transporte, servicios financieros y minería son las industrias con mayor innovación en promedio. Asimismo, son estos mismos sectores -junto con servicios a empresas- los que presentan un mayor avance al comparar el estado de las empresas en la primera y segunda mitad de la década. También se observa que empresas de sectores extractivos y del ámbito social son aquellos con menor innovación en la actualidad.

### Reflexiones Finales

Ahora bien, un último tema que permite re-

flexionar este informe es acerca de la lenta instalación de una cultura de la innovación. Chile abrió sus fronteras al mundo en la década de 1980, esto enfrentó a las empresas a competidores de clase mundial y ventajas competitivas dadas por un mayor avance tecnológico y economías de escala y alcance. Las grandes empresas que sobrevivieron lo hicieron enfocándose fuertemente en la eficiencia operacional y actualización tecnológica. Este foco en la eficiencia les permitió sobrevivir e incluso liderar a nivel regional - supermercados, retailers, entre otros- pero, a su vez las rigidizó en cuanto a perseguir nuevas formas de competencia, observándose claramente en el rezago de las empresas chilenas en cuanto a la instalación de prácticas y valores que fomenten la innovación.

Esta situación se establece al analizar el periodo 2015-2019, en donde el componente de cultura de la innovación presenta un bajo puntaje en comparación con los demás componentes del modelo. Por tanto, el intento de innovar de las empresas se está ejecutando todavía sin la estructura requerida para que la generación de nuevas ideas se transforme en propuestas que le agreguen valor a la compañía.

Para superar esta problemática, y apalancándose en la fuerte orientación hacia la eficiencia de las empresas, se requiere que estas se conviertan en empresas ambidiestras, es decir, organizaciones capaces de realizar simultáneamente actividades de eficiencia operacional e innovación. De este modo, se logrará alcanzar el equilibrio entre actividades focalizadas en sus propias ventajas competitivas existentes y al mismo tiempo, actividades orientadas a buscar las nuevas ventajas que aumenten la productividad y asegurar su éxito en el largo plazo.

El tiempo en que se demoren las organizaciones para alcanzar la ambidiestralidad, los mecanismos que se implementen para lograr este objetivo y el uso de la tecnología requerido son elementos en los que las grandes empresas deberían estar enfocados en este momento.

### Referencias

- CMMI Product Team. (2010). CMMI for Services, Version 1.3 (CMU/SEI-2010-TR-034). Retrieved March 11, 2020, from the Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University website: <http://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?AssetID=9665>
- Crossan, M. & Apyaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies* 47(6), 1154-1191.
- Frost, A. (2012). A synthesis of knowledge management failure factors. Available at: [www.knowledge-management-tools.net/failure.html](http://www.knowledge-management-tools.net/failure.html)
- Vilá, J., & Muñoz-Najar, J. A. (2002). El Sistema de Innovación: Competencias organizativas y directivas para innovar. *Revista de Antiguos Alumnos, IESE*, págs. 13-24