

SOCIO PRINCIPAL DE MIC BUSINESS CONSULTING:

Patricio Cortés: “Las compañías que no abracen la innovación se volverán esquizofrénicas”

El ejecutivo, que por 15 años ha liderado el Ranking Most Innovative Companies, sostiene que en el futuro las compañías competitivas y exitosas serán las que sean capaces de manejar el ambiente de ambigüedad propio de la innovación con la esencia de una compañía basada en la certeza y la gestión sin errores. **MARISA COMINETTI**

Nuevas olas, tecnologías, enfoques, gerencias y mucho más es lo que por 15 años ha detectado Patricio Cortés, socio principal de MIC Business Consulting, al analizar cómo las grandes empresas se vinculan con la innovación, para luego evaluarlas y dar así con el ranking anual de las más innovadoras. Son las tendencias que surgen y toman las organizaciones, superando desafíos internos y externos. Y es en este último punto donde a su juicio hoy se ven los mayores retos, sobre todo por la urgencia de abrirse a nuevos negocios y en competencia con el resto del mundo.

—¿Cuál es el elemento diferenciador que este año caracterizó a la innovación corporativa?

“Lo primero que se observa es que no existe ninguna duda en las grandes empresas de que la innovación crea valor, en el sentido de que es claro que generan un valor significativo y que impacta en el Ebitda de forma relevante. Lo segundo es que si no hubiera gerentes de innovación, no habría innovación; o sea, se requiere el cargo. Lo otro nuevo es la convicción en la alta dirección de que es necesario hacer innovación abierta y eso implica trabajar con startups, lo que en la práctica significa usar *venture client, corporate venture capital o company building*. Estas herramientas son relativamente nuevas para algunas compañías, pero es algo que la competencia ya está usando y eso los pone nerviosos, en el sentido de que están entrando en algo que no conocen muy bien, pero que saben que es importante y que deben tener”.

—¿Qué pasará con aquellas que no tienen considerado vincularse con el ecosistema? ¿Significa que fracasarán?

“La respuesta a eso es saber reconocer si el *corporate venturing* les genera o no alguna ventaja competitiva, porque en caso que sí lo haga, el hecho que una la tenga y otra no, es un problema si son competencia. Las compañías más competitivas del mundo tienen este modelo bien instalado, pero si una empresa va ser tímida en hacerlo, es mejor que no lo tenga, porque el resultado será malo. Hoy vemos que cada vez más industrias lo requieren, pero no todas”.

—¿Cuáles sí lo requieren?

“Aquellas industrias que están sujetas a cambios tecnológicos importantes, como las de consumo masivo o industrial, o las industrias automotriz, de alimentos, logística, minera, financiera y de gestión de fondos”.

—¿Y existe alguna que no necesite innovación abierta?

“Sí, las de *utilities*, porque como son compañías reguladas tienen un bajo incentivo a incorporar innovación”.

NUEVOS DESAFÍOS

—¿Qué viene a futuro en la relación innovación y empresas?

“Grandes desafíos! Primero, el cambio de gerentes generales con la llegada de una generación nueva que viene con estudios formales en innovación. También empiezan a surgir preocupaciones distintas, por ejemplo, cómo poder contactarse con las mejores startups del mundo, cómo generar una mecánica que sea capaz de encontrar desde acá las nuevas tecnologías, sistemas o negocios que existen en el mundo y a un costo razonable. Esto, además, supone el reto de que las empresas deben ajustarse internamente, porque trabajar con startups implica flexibilizar procedimientos —por ejemplo, de compra—, ya que estas empresas emergentes no tienen la misma capacidad de abastecimiento. También está el desafío de darse cuenta que la innovación y la tecnología vienen de la mano y que aparecen soluciones nuevas relacionadas con la inteligencia artificial y agentes autónomos. Finalmente, está el desafío de género, porque viene una ola nueva paritaria que está partiendo”.

—¿Se podría decir que estamos entrando a una quinta ola?

“Yo creo que sí y estamos como *ad portas* de eso, porque en cinco años más las olas tres y cuatro van a estar totalmente superadas. (...) La quinta ola tiene que ver con la inteligencia artificial



Patricio Cortés, socio principal de MIC Business Consulting.

“Las empresas deben ajustarse internamente,

porque trabajar con startups

implica flexibilizar procedimientos”.

“En cinco años más las olas tres

y cuatro van a estar totalmente superadas (...)

La quinta ola tiene que ver con la inteligencia artificial autónoma”.

autónoma, que es algo que todavía no existe, pero que está en los laboratorios y cuyos productos saldrán al mercado en cinco años y no a 20 o 30 años, como antes. Entonces, hoy muchos gerentes generales tienen la convicción de que tienen que llevar la compañía a su máxima expresión, aunque muchos de ellos probablemente no van a estar para ver esta quinta ola”.

—¿Cuál sigue siendo la principal debilidad de las empresas en torno a la innovación?

“La esencia de una compañía es la gestión sin errores, por lo tanto se orienta hacia los procesos perfectos, del cero error, sin incertidumbre; mientras que la innovación, por su esencia, tiene incertidumbre, hay cosas que van a salir mal. Entonces, está esa capacidad ambidiestra de tener al mismo tiempo la capacidad de ser perfecto, con la capacidad de hacer cosas que pueden salir mal y de las cuales hay que aprender.

Esto es una dualidad que es difícil de administrar. Como gerente general le tiene que pedir al colaborador la perfección, el cero error y la cero iniciativa. Pero, al mismo tiempo, debe pedirle que en otro ámbito sea capaz de inventar cosas que no están probadas para ir aprendiendo de los errores. Esa no confusión de cuándo sí y cuándo no se llama ambidiestralidad y es la gran capacidad del futuro.

Las compañías competitivas y exitosas del futuro serán las que logren desarrollar la ambidiestralidad; es decir, ser capaces de manejar el ambiente de ambigüedad propio de la innovación con el ambiente de la certeza propia de las operaciones. Porque las compañías que no abracen la innovación se volverán esquizofrénicas”.

—¿Cree que el recambio que viene de la alta gerencia podrá manejar mejor

esta dualidad operacional?

“Claro, porque ellos mismos son así, manejan bien la ambigüedad, ya la aprendieron, porque en sus propios trabajos han hecho mucha innovación y entienden que esta no tiene certezas, sino que tiene caminos y mejores prácticas, pero no certidumbre. También lo estudiaron, fueron pares de gerentes de innovación, saben que la innovación genera valor y ventajas competitivas, por lo tanto, saben que esto hay que hacerlo sin el temor de decir ‘¿de qué me están hablando?’”.

—¿Y qué pasa a nivel de directorio?

“En Chile vamos a empezar a ver la llegada de la tercera generación, quienes tienen alrededor de 40 y son capaces de comprender estos cambios. Además, están entrando directores profesionales que saben de innovación, entonces este tema pasa a ser una preocupación de la mesa”.

—¿Qué pasará con las personas que son mayores de 50 años?

“Los cargos más importantes van a ser ocupados por la gente más capaz. Ahora, si es cierto que las generaciones más jóvenes entienden mejor la interacción con las nuevas tecnologías, es decir, no tienen que explicarle la importancia de Instagram, por ejemplo, porque lo saben desde hace 10 años. Son lo que yo llamo nativos innovadores o tecnológicos, porque están insertos en los cambios tecnológicos y, por tanto, los tienen incorporados en sus decisiones y las empresas los buscan por eso mismo. Ahora, esto más bien tiene que ver con un espíritu joven que con una edad joven. Entonces, pueden tener gente de 50 y más años si tienen ese espíritu, aunque es raro, porque lo más probable es que muchos hayan perdido ese espíritu, en el sentido de que están menos dispuestos a decisiones audaces”.