

Los resultados de la undécima versión del Ranking C<sup>3</sup> de Creatividad e Innovación, realizado por la consultora Brinca, la Escuela de Negocios de la U. Adolfo Ibáñez y Fundación Chile, revelan que en medio de un contexto marcado por crisis económicas y políticas, las empresas están innovando con más fuerza que nunca.

POR ANDREA CAMPILLY

# 2024: UN AÑO INNOVADOR Y DE REPUNTE DE LA CULTURA CREATIVA

Hace tres años, la cultura creativa experimentó un auge en las empresas, tras verse obligadas a innovar ante las consecuencias de la inesperada crisis sanitaria causada por el Covid-19. Un fenómeno que venía en descenso hasta hoy, ya que según los resultados del Ranking C<sup>3</sup> de Creatividad e Innovación -herramienta desarrollada por la consultora Brinca para medir, gestionar y evaluar la capacidad innovadora de las organizaciones- este 2024 hubo una recuperación importante en este indicador.

La medición muestra que el benchmark general aumentó cuatro puntos, alcanzando su máximo histórico. "Es una noticia positiva y da cuenta de que muchas empresas, ante escenarios económicos más complejos, han

desarrollado un músculo interno para adaptarse al nuevo contexto", afirma el CEO de Brinca, José Manuel Morales, mientras detalla que los avances se observan principalmente en el compromiso directivo de la primera línea de gerentes con la innovación, pero también con la apertura externa que tienen los trabajadores para estar conectados con clientes, proveedores y startups, además de los recursos e incentivos para innovar en las áreas de negocio. "Por ejemplo, en empresas líderes, vemos como el CEO participa más de 40 horas mensuales en innovación", complementa Morales.

En comparación al 2023, todas las dimensiones definidas por el ranking como claves para una cultura creativa e innovadora aumentaron su puntaje (ver

**Los mayores avances se observan en el compromiso directivo de la primera línea de gerentes con la innovación y en la apertura externa de los trabajadores para estar contactados con clientes, proveedores y startups.**

gráfico). No obstante, destaca la dimensión de recursos e incentivos que muestra un incremento de 17 puntos respecto del año anterior, llegando a un total de 52. En ese sentido, Morales explica que el avance de la cultura de innovación empresarial ha ido de la mano de una descentralización de su gestión.

Aunque hay empresas que han recortado presupuestos y equipos de sus áreas de innovación, "esto no significa que la demanda interna por innovar haya desaparecido, sino que son las áreas de negocio que están invirtiendo directamente en proyectos de innovación y tecnología", dice el ejecutivo. "Es un fenómeno similar a lo que ocurrió con las gerencias de calidad en la década de 1990", añade, y recuerda que, en un

principio, en esa época proliferaron para fortalecer los recursos, metodologías y herramientas, pero con el tiempo las áreas de negocio comenzaron a absorber la calidad como un principio transversal.

"Siempre es bueno que haya un área responsable de mover la aguja", aclara el CEO de Brinca y hace énfasis en que el cambio de dirección que se está dando apunta a tener una mayor claridad sobre el rol de la gerencia de innovación y entender que "no es la única responsable de ejecutar proyectos, sino que debe movilizar los procesos, los recursos y las personas para que la innovación ocurra sistemáticamente en la organización", para lo cual, asegura, se deben facili-

tar modelos, herramientas e indicadores comunes y fomentar una cultura de innovación que haga sostenible el proceso.

Dentro de los factores evaluados en la dimensión de recursos e incentivos, el informe también resalta un aumento en la invitación a charlas, talleres y capacitaciones sobre creatividad e innovación, algo que para Morales es muy destacable dentro de los esfuerzos que se han realizado para democratizar la innovación en las empresas.

Con respecto al impacto de estas iniciativas, asegura que, en la medida que más colaboradores tengan la capacidad de observar problemas y oportunidades y proponer soluciones creativas, "mayor es el músculo de innovación". Por esto, cree que el desafío está en avanzar hacia una mayor conexión entre sí de las capacitaciones de distintas temáticas. "Por ejemplo, si yo me capacito en temas de design thinking y lean sin una conexión entre ambas, puedo tener mensajes contradictorios sobre la tolerancia al error en etapas de divergencia, desaprovechando sinergias posibles en los temas de identificar problemas y causas raíz", detalla.

**Desafíos**

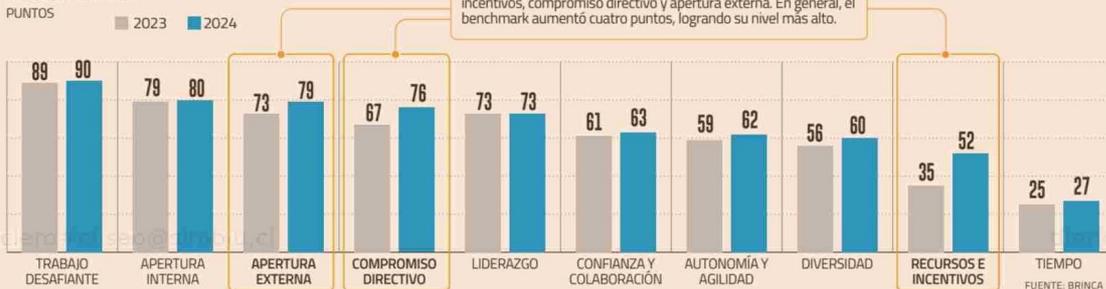
Pese a los avances, hay brechas que acortar. "El principal cuello de botella sigue siendo el tiempo para innovar", reconoce Morales y precisa que los esfuerzos por "pensar fuera de la caja" chocan con la rutina.

Esta dimensión mostró una mejora de dos puntos con respecto al año pasado. Sin embargo, el ejecutivo acota que cuando no se genera mayor tiempo para innovar "los procesos se vuelven largos y tediosos, afectando el tiempo de lanzamiento al mercado".

Asimismo, destaca que identifican una mejora en la planificación del tiempo que se requiere para trabajar en nuevas ideas y proyectos, particularmente de parte de los gerentes, algo que califica como positivo. "En muchas empresas las estrategias son muy amplias, se quiere innovar en muchos focos y formatos, pero hay poca capacidad para ejecutar por la falta de tiempo", complementa, y hace alusión a que en estos casos son más exitosas las estrategias intensivas que extensivas.

En este escenario, resalta el rol de la metodologías ágiles que entregan principios y herramientas para tener reuniones efectivas, planificaciones dinámicas e iteraciones constantes para "utilizar eficientemente el escaso tiempo que tenemos".

**EVOLUCIÓN DE DIMENSIONES DE CULTURA DE INNOVACIÓN**



Este año, las dimensiones más trabajadas fueron recursos e incentivos, compromiso directivo y apertura externa. En general, el benchmark aumentó cuatro puntos, logrando su nivel más alto.

**“HOY EXISTE UNA VISIÓN MÁS MADURA DE LA INNOVACIÓN”**

Las culturas de innovación alcanzaron durante este año su peak histórico, empujado por una maduración y descentralización en su gestión dentro de las empresas y organizaciones. Sin embargo, el manejo del tiempo dedicado a la generación de ideas innovadoras continúa siendo la principal brecha a abordar.

POR ANDREA CAMPILLAY

El CEO de Brinca, José Manuel Morales, profundiza sobre el rol de la apertura externa, los espacios de tiempo definidos y el compromiso directivo para promover culturas innovadoras dentro de las empresas y organizaciones y cómo estas han evolucionado en el tiempo, abriendo nuevas oportunidades de crecimiento.

**-El compromiso directivo sube una posición respecto del año pasado, lo que refleja la importancia de comprometer a las altas gerencias cuando los escenarios se vuelven complejos. ¿Cómo esto promueve o impulsa la participación en un venture capital?**

-Hoy existe una visión más madura de la innovación que hace cinco años. Los gerentes no están pensando en una gran disrupción tecnológica que, difícilmente, venga desde Chile y desde los incumbentes, sino en la capacidad de adaptarse a nuevos contextos, a conectar con el cliente y a optimizar procesos internos mediante la innovación. En este sentido, los programas de corporate venture capital o venture capital son reflejo de esa madurez. Mientras el primero permite complementar los activos estratégicos de la empresa con tecnologías del ecosistema, el segundo posibilita explorar con proveedores de mayor riesgo que en el proceso tradicional de abastecimiento se generan fricciones.



**-Estas mejoras también se vinculan a los avances de la apertura externa. ¿De qué manera esta apertura promueve el éxito de los proyectos de innovación?**

-Independientemente de si los proyectos se generan con el ecosistema o de forma interna, la conexión con las tendencias tecnológicas, las necesidades de los clientes, las capacidades que dan proveedores y startups son fundamentales. Analizando las fuentes de los proyectos de innovación más destacados de las empresas, el 71% viene de desarrollos internos, el 29% de procesos de innovación abierta y el 10% restante de equipos mixtos (internos y externos). Creo que el modelo mixto debería ir creciendo en los próximos años.

**-De acuerdo con los resultados del**

**ranking, la carga laboral sigue siendo el principal obstáculo para limitar el tiempo para pensar de forma creativa o acelerar validaciones. De hecho, solo el 42% de las empresas implementa políticas que reserven tiempo específico para la innovación. ¿Sirve realmente establecer estas políticas para la innovación?**

-Si se cumplen, sí, pero son orientaciones más que reglamentos estrictos. Su implementación va a depender de la ambición de innovación. Si la ambición es más incremental, lo importante es cómo la innovación se incorpora en el trabajo cotidiano para que no se vea como una carga adicional. Si la innovación tiene un carácter más adyacente o disruptivo, es importante reservar tiempos exclusivos para estos proyectos.