Cooperativa CAPEL

Atributos de la uva pisquera puestos en valor con innovación

COOPERATIVA CAPEL

CORFO

InnovaChile CORFO

Gesproinnova

Cooperativa CAPEL:
Atributos de la uva pisquera puestos en valor con innovación

CORFO
sueña emprende crece

InnovaChile
CORFO

COOPERATIVA
CAPEL

esproinnova

Santiago, noviembre de 2012

Proyecto asesorado por: Gesproinnova S.A.
San Antonio 378, oficina 409, Santiago, Chile
Teléfono: (56) 2 26336606
www.gesproinnova.cl

Capel
Camino a Peralillo s/n, Vicuña, IV región, Chile
Teléfono: (56)-51 55 4300
www.piscocapel.cl

Diseño y diagramación: Carolina Egaña, Gloria Barrios
Fotografías: Capel, Gesproinnova, Daniela Contreras, Claudia del Pozo
Impresión: Comunicaciones y Grafica Ltda /General Jofré 367-301 /Teléfono (56) 2 22742902

Esta publicación ha sido financiada por Corfo Innova y Cooperativa Capel.
La distribución de esta publicación es gratuita y está prohibida su venta.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, mencionando la fuente.

Índice

Introducción 7

Proceso histórico de la innovación en Capel 11

Escenario previo al proyecto de mejoramiento de la innovación 23

Metodología para la gestión de la innovación en Capel 29

Principales productos del proyecto 49

Conclusiones y recomendaciones 67

Introducción

El Pisco

"Es un aguardiente que se caracteriza por poseer el aroma genuino de la fruta de origen, especialmente del tipo moscatel, producidas en un clima seco y altamente luminoso.
El aroma proviene de la fruta misma y no de un proceso de envejecimiento"

Hernán F. Cortés Olivares. "El origen, producción y comercio del pisco chileno, 1546-1931", (2005)

Este libro presenta el trabajo realizado en el marco de la implementación del proyecto “Instalación de capacidades permanentes de innovar en las empresas del cluster CAPEL”, realizado entre los años 2011 y 2012.

La Cooperativa CAPEL produce Pisco y otros derivados de la uva pisquera, tales como vinos, espumantes y jugos de fruta.

CAPEL cuenta con más de 1.300 cooperados, entre pequeños y medianos productores, cuyas viñas son las más grandes del mundo en producción de uva blanca. Se ubican geográficamente entre la III y IV Región de Chile.

La realización de este trabajo contó con el aporte de INNOVA CHILE, CORFO, entidad estatal que promueve el desarrollo de una cultura a favor de estimular la innovación en las empresas chilenas.

La metodología consistió en determinar cuales son las capacidades y recursos que existen en las organizaciones, disponibles para la innovación. Para esto, fue relevante evaluar las formas en que las culturas existentes (principalmente aquellas que responden a los productores de uva) se expresan y conviven en los procesos de trabajo al vincularse con la actividad industrial propiamente tal y el mercado.

Esa fase metodológica fue importante, ya que de sus resultados fue posible determinar el esfuerzo necesario para diseñar una estrategia que definirá el qué, cómo y con quién innovar en la Cooperativa.

El proceso de innovación se implementa dando cuenta de uno de los objetivos de la estrategia de negocios del cluster, la cual fue actualizada una vez concluida la etapa de diagnóstico de innovación del proyecto.

Un gran desafío fue enfrentar cómo innovar, considerando las incertidumbres que este proceso genera. Un tema relevante de la gestión fue hacerse cargo de los cambios en las culturas organizativas de las empresas.

Para garantizar la continuidad del proceso de innovación se implementaron rutinas de aprendizaje, y así llevar a cabo estas nuevas intervenciones, considerando las características de los diferentes actores sociales que comprende el cluster.

Las rutinas permitieron la instalación de prácticas que facilitaron la generación y el registro de ideas, el diseño de una plataforma tecnológica que atiende a diferentes tipos de usuarios. De esta forma, a través de la creación de una estructura para ordenar las ideas, se pudo fortalecer la organización (cómo innovar) y diferenciar nuevos productos y servicios en el mercado (qué innovar, según la competencia).

De esa forma, el proceso se sistematizó y se pudo gestionar un nuevo modo de organización, el cual favoreció a la participación de stakeholders, haciéndolos parte de la gestión de la innovación.

Con esta iniciativa se ha podido elaborar un portafolio de proyectos de innovación para desarrollar variedades de pisco, vino y una línea de jugos funcionales en base a uva pisquera con nueva I+D, y así llegar a ser la primera Cooperativa chilena en sustentar su posición en el mercado con innovación.

Los resultados obtenidos permitieron que las empresas del cluster puedan contar con una cultura de innovación. CAPEL ha potenciado su liderazgo en Chile y América latina, ahora posicionándose con sus nuevos productos.

Los invitamos a disfrutar este libro, de las andanzas en innovación que ha recorrido CAPEL a través de su historia, del proceso de innovación implementado con el proyecto y de sus diferentes tipos de resultados de valor para las empresas, la región y el país.

Proceso histórico de la innovación en Capel

Galería de fotos del PIT.

CAPEL nace innovando. Surge como un grupo de productores de uva quienes, al producir de manera aislada, buscan una modalidad de asociación, la cual devino en la formación de una Cooperativa.

CAPEL nace innovando

La Cooperativa Capel nace a partir del concepto de innovación. A mediados de la década de los 30, doce vitivinicultores del Valle de Elqui se reunieron y decidieron vender algunas de sus propiedades. Arrendaron dos pequeñas plantas, con capacidad de procesar menos de mil toneladas de uva anuales en total.

En la medida en que el desarrollo de sus negocios les permitió crecer, se hizo necesario contar con una organización que les permitiera lograr mejores precios para sus productos, mejorar su gobernabilidad, producción y proyectarse hacia el futuro, por lo que debieron adoptar otra forma de organización que les facilitara alcanzar sus objetivos. En 1938, conformaron una Cooperativa, la cual les permitió lograr sus objetivos.

En 1960, CAPEL construyó su propia planta de vinificación y destilación en la ciudad de Vicuña, apoyada por recursos de CORFO, dando un gran salto en su crecimiento y convirtiéndose en un importante apoyo para los cooperados de la región de Atacama y Coquimbo.

A finales de los noventa, CAPEL marcó un importante hito en la historia de la cooperativa. Demostrando su capacidad de innovación, se instala la planta de mostos, en la Chimba, con tecnologías de punta, llegando a ser la planta más moderna de Sudamérica.

El éxito de Capel habla de una gestión comercial visionaria, que ha sabido entender y seguir las señales del mercado, adelantándose y creando tendencias sin romper la mística fundacional.

Hoy, 75 años después, la Cooperativa Capel cuenta con una casa matriz, una planta embotelladora ubicada en Vicuña y nueve plantas receptoras de uva que cubren los valles pisqueros de Copiapó, Huasco, Elqui, Limarí y Choapa, y que cuenta con una capacidad de procesar anualmente 200 mil toneladas de uva. La cooperativa tiene cuatro líneas de negocios: pisco y otros destilados; vinos espumosos y vinos tranquilos; bebidas analcohólicas; y de representación.

Principales marcas comerciales de CAPEL

Pisco	Capel Alto del Carmen Artesanos de Cochiguaz Limarí Monte Fraile
Vino	Grosso Prólogo Cepas de Valle Doña Gabriela Amor Moscatel Luan Sol 365

Ron	Madero Tabú
Vodka	Oz
Energética	Play
Pajarete	Huancara

Capel lidera el mercado del Pisco desarrollando nuevos productos con innovación

Los cooperados: Promotores de la innovación

El Pisco, en Chile y Perú, existe desde el siglo XVI. Los productores de Pisco —ancestros de nuestros cooperados actuales— miraban este mercado pero no participaban de él. La gran mayoría solo producía uva pisquera, la cual se tranzaba a granel en forma de vinos o mostos que luego eran vendidos a la Corona Española o a comerciantes locales.

A inicios del siglo XX, con la gran depresión, haciendo un heroico primer intento de innovación, los agricultores decidieron organizarse, creando así la Cooperativa Agrícola y Pisquera de Elqui Limitada. En estos tiempos había pocos agricultores y su producción total no superaba los 1.000 kilos de uva.

El objetivo de este salto innovador fue lograr mantener las economías en escalas mínimas para poder transformar su producción de uva en Pisco y así poder ofrecerlo a los consumidores mediante vendedores intermedios. En estos años, los cooperados adquieren alambiques franceses para destilar los vinos pisqueros. Mediante un trabajo manual, se vaciaban estas aguas ardientes en botellas para llevar el producto al consumidor final.

Gracias a este gran salto cultural y organizativo, los agricultores pisqueros pudieron ver crecer su negocio. La industria vio con agrado el trabajo de los cooperados y prontamente generaron una red de stakeholders o aliados productivos que fueron mejorando el proceso de producción de Pisco (innovaciones incrementales). Los principales aliados fueron proveedores de insumos, así como agencias de medios y publicidad que enseñaron a los productores a colocar un sello en sus productos, una marca que los distinguiera de los demás Piscos.

Así los Cooperados pudieron disfrutar por más de 50 años de los beneficios del trabajo realizado en el año 1938, y pudieron crecer y colocar prácticamente el 100% de su producción en el mercado. Pero pasó algo que nadie se pudo imaginar, ¡los consumidores se pusieron exigentes!

Las necesidades del mercado portencian la innovación

Luego de más de 500 años de tomar aguardientes de Pisco y más de 50 años de tomar Pisco Capel, los consumidores empezaron a exigir una mejor calidad del producto. Esta exigencia se produce por la comparación de pequeñas entradas de licores importados, principalmente Whisky, que en esos tiempos tenía aranceles de importación sobre 100% e impuestos a la comercialización sobre 70%. Esta situación le daba grandes ventajas a la industria Pisquera. La Cooperativa, frente a estas nuevas exigencias, despierta nuevamente su capacidad de innovación y decide producir dos nuevas marcas al mercado para complementar su cartera: Alto del Carmen, que aborda el segmento de calidad mediante su atributo de uva 100% moscatel, y Artesanos del Cochiguaz para abordar a los Piscos artesanales. Este despertar de innovación de la Cooperativa por la década de los 80 hace también una nueva innovación en la comercialización, realiza alianza con distribuidores e implementa una fuerza de venta directa, permitiendo llegar ahora al 100% de los consumidores de todo Chile, satisfaciendo las exigencias con su gama de alternativas de productos pisqueros, logrando un aumento considerable en la participación de mercado. Todo esto gracias a la exigencia del consumidor y las respuestas innovadoras de la Cooperativa.

Mientras CAPEL seguía mejorando sus piscos, el consumidor seguía cambiando y mostrando que, aparte de ser exigente, tenía gustos y preferencias. El consumidor ya no solo quiere tomar pisco, también quiere probar vinos, debido a que esta industria generó mejoras importantes de calidad en los años 80, colocando nuevamente al vino como un invitado agradable y hedónico en la mesa del consumidor chileno.

La Cooperativa, que ya había logrado un buen nivel de aprendizaje, genera rápidamente una línea de vinos a partir de uvas pisqueras de sus cooperados como también de uvas viníferas que se compraba a agricultores de la zona, en la gran mayoría a cooperados que extienden sus plantaciones a vides viníferas. Genera entonces la Viña Francisco de Aguirre S.A., y prontamente logra un 7% de participación de mercado en la industria del vino, gracias a su gran red de distribución que había desarrollado en innovaciones anteriores en la categoría Pisco.

El ingreso al mercado del vino trajo muchas consecuencias positivas: se ingresa a la exportación de productos, dado el gran interés y conocimiento que este producto tiene en el mundo, lo cual hace posible su exportación, a diferencia del Pisco, que no era conocido, y cuya producción se limitaba al consumo interno. La segunda ventaja es que existe una gran cantidad de empresas que compran vino a granel para complementar sus requerimientos de marcas. CAPEL, entonces, genera una nueva red de stakeholders, empresas grandes, muchas internacionales, que compran los vinos de la Cooperativa.

Estas empresas de vinos también producían jugos y abren a CAPEL un nuevo negocio: la producción de mostos concentrados de uva pisquera. Su producción se hacía tomando el jugo o mosto de uva recién exprimido de la uva, el cual tiene alrededor de 21% de azúcar. Mediante equipos concentradores, se reducía su nivel de agua, concentrando el azúcar a niveles de 68%. La entrada a este negocio fue compleja, la inocuidad del producto es más importante, pues no cuenta con la protección del alcohol. Así, mediante un trabajo constante basado solo en tener la mejor calidad el mercado, la empresa logra ser el primer exportador de jugos de uva a Japón, y cuenta actualmente con el reconocimiento de importantes plantas internacionales: McDonald USA, Minut-Maid USA y Lotte Japón.

Al mismo tiempo, que el consumidor chileno seguía evolucionando, se comenzó a mejorar la competitividad y calidad de vida de sus ciudadanos, sus

ingresos mejoran, empiezan a conocer el mundo y generar mayor consumo en el mercado de bebidas alcohólicas.

CAPEL aprovecha este crecimiento económico y potencia el negocio turístico alrededor de la experiencia del Pisco. Implementa el primer Museo del Pisco del mundo, generando alianzas estratégicas con el Centro Observatorio Mamalluca. Así, logra capturar al 80% de los turistas del valle, logrando actualmente sobre 80.000 visitas al año, para ver los procesos de producción del Pisco y vinos.

El incremento en el número de consumidores se ve como algo positivo, pero pasó nuevamente lo inesperado: ¡se volvieron internacionales!, Ahora ya no solo quieren consumir Pisco. Ahora buscan consumir productos internacionales, los alcoholes exóticos que probaban en sus viajes, como por ejemplo, el Ron.

Chile ha sido pionero en tratados de libre comercio a nivel internacional, por tanto, bajan muy tempranamente las barreras de entradas de otros destilados, eliminando todos los impuestos y aranceles, dejando sin protección a la industria pisquera. El ron se toma agresivamente el mercado a través de la moda, aprovechando los gustos y preferencias de los consumidores chilenos, desplazando la Piscola al Roncola o “cuba libre”.

La cooperativa entonces debe hacer nuevamente innovaciones radicales. Tomando un riesgo visionario por parte de los agricultores, se decide producir Ron, archienemigo del Pisco. Para esto, se generan alianzas estratégicas con empresas roneras y se aprende sobre el Ron. Se lanza la marca Maddero, la cual en 3 años logra ser la primera marca en ventas en canal supermercado, lo cual permite contrarrestar la caída de ventas del Pisco.

Sin embargo, no se descuida el corazón de la cooperativa CAPEL. Se continúa implementando mejoras importantes a los Piscos, se gana en forma frecuente los primeros lugares en prácticamente todos los concursos de

destilados y se sigue innovando para alcanzar los niveles de exigencias de los consumidores.

Innovación en sus alianzas estratégicas

Los agricultores vieron que todos estos cambios exigía inversiones en la Cooperativa pero también en sus campos, porque debían mejorar su trabajo y calidad de los mismos, lo cual requería de inversiones. Con las innovaciones que se debían realizar en la empresa, la Cooperativa adquiere un tamaño y presencia en el mercado que permitirá conseguir el financiamiento conveniente desde la banca, pero para el caso de los agricultores individuales, la inmensa mayoría no contaba con el tamaño, conocimiento y confiabilidad para acercarse a solicitar crédito. Sin embargo, los Cooperados ya sabían que la innovación en formas organizativas generaba ventajas, entonces decidieron formar un Cooperativa Financiera con la alianza de todos los socios lo que permitió el nacimientos de una cooperativa financiera, llamada ChileCoop, que podía financiar las innovación en parrones de uva de los agricultores.

La cooperativa logra generar una alianza con CORFO (Corporación de Fomento de la Producción, perteneciente al gobierno Chileno). Esta alianza permitió transformar a la cooperativa en un Intermediador Financiero No Bancario (INFB) donde ejerce como colocador de créditos para mejoras productivas en los parrones de los agricultores. Las colocaciones financieras y actividades de innovación en parrones llegaban a niveles de 3 MMUSD al año.

Innovación en el cuidado del medio ambiente

CAPEL, en su preocupación por el medio ambiente, lidera un Acuerdo de Producción Limpia (APL) en conjunto con las otras empresas pisqueras de la zona, cumpliéndose el 100% de los objetivo por parte de CAPEL y obteniendo el sello APL de producción limpia.

Además consigue financiamiento para llevar su evaluación del negocio energético a ingeniería básica gracias al apoyo de CORFO Innova. Con este trabajo, y en alianza con expertos del área de biogás, logra realizar una licitación internacional de su proyecto energético y hoy cuenta con un contrato con una empresa Belga, quien está actualmente desarrollando la ingeniería de detalle y ejecutará también el 100% de la inversión requerida. Esto permitirá a CAPEL producir tres veces más energía eléctrica que la que consume en su planta y mejorar en más de 4.000 toneladas de CO^2 —equivalente a su huella de carbono, 500 hectáreas de bosque nativo.

Innovando para satisfacer los nuevos gustos de los consumidores

Comercializadora de Cerveza

El mercado va evolucionando y los clientes refinan sus exigencias. Quieren tener productos internacionales, quieren que sus proveedores le lleven carteras de productos de múltiples categorías, quieren que el proveedor ordene incluso en su góndola los productos que deben vender, quiere además mayores márgenes para poder satisfacer con servicios adicionales al ya exigente consumidor.

CAPEL debe seguir innovando, ya no es suficiente su cartera de Piscos, Rones y Vinos, debe ir por más. Se va en busca de representaciones y comienza a proyectar su negocio de distribución como una comercializadora, logra una alianza con Carlsberg, la 4ª fábrica de cerveza más grande del mundo, consiguiendo la exclusividad para el mercado nacional esta marca.

Productora de Espumante

Ahora CAPEL debe enfrentar al consumidor más exigente: “la Mujer”. La entrada de la mujer al mundo de las bebidas alcohólicas se ha desarrollado fuertemente en las últimas décadas a nivel mundial. En la última década,

consume bebidas alcohólicas de igual medida que el hombre. Al principio, todos los productores de Pisco estaban contentos porque al entrar la mujer habría más consumo de Pisco, Ron, Cerveza y Vino. Sin embargo, este público decidió, sorpresivamente, optar por otro producto y consumir Vinos Espumantes.

Por esta razón, CAPEL toma la decisión el año 2010 de entrar a este negocio. Desarrolla nuevos stakeholders generando alianzas con Champagne-Francia. Compra activos y evalúa sus 5.000 hectáreas de uva en término de calidad y trabajo de campo para lograr mejor calidad. El resultado: actualmente cuenta con dos marcas: Sensus, que logró medalla de oro en el Concurso Mundial de Bruselas-Chile 2012 y Viña Francisco de Aguirre, elegido como el Mejor Espumante de Chile, método Charmat, según el Jurado de la Primera Guía del Espumante de Chile. Actualmente, proyecta sobre un 10% de participación en el mercado nacional y tiene sus primeras exportaciones a China y Brasil.

Nuevo producto saludable: Néctar de fruta con Omega 3

Entre las actividades del proyecto de gestión de la innovación se consideraba explorar nuevos mercados para identificar nuevas capacidades innovativas. Por ello, profesionales de CAPEL viajaron a Las Vegas para reunirse con todas las mejores empresas mundiales en biotecnología y alimentos funcionales, logrando crear alianzas con varias empresas de primer nivel para desarrollar el negocio de néctares y jugos funcionales. Así, CAPEL se ha asociado con Ocean Nutrition, importante empresa canadiense, para la producción del primer néctar en con Omega-3 en Latinoamérica de origen marino, con todo el sabor de la rica uva chilena y naranja brasileña, siendo ahora la alternativas más ricas del mercado para consumir Omega-3.

Se ha asociado también con la Red Innovagro para la gestión de la innovación en América Latina, con sede en México, para compartir innovaciones en todo

el Cono Sur y buscar alianzas estratégicas para promocionar los productos en mercados internacionales.

CAPEL sabe que el resultado será positivo, siempre que trabaje sobre la solidez de sus valores corporativos, característicos de nuestra empresa. Estos valores permiten que CAPEL evolucione sin perder su identidad.

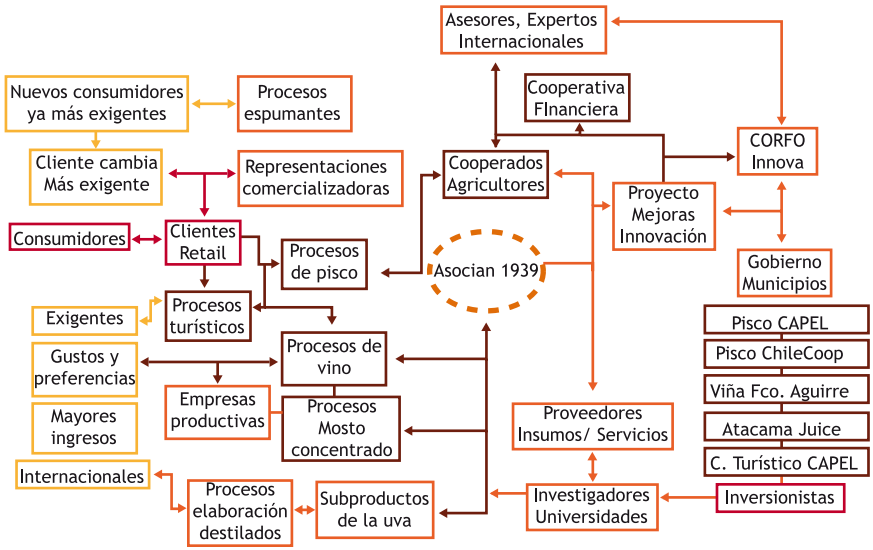


Figura Nº 1: Flujograma del proceso histórico de la innovación en CAPEL.

Escenario previo al proyecto de mejoramiento de la innovación

“La gestión de la innovación permite a las empresas una relación más inteligente con los mercados para mantenerse competitivas”

Juan D. Rogers,
Profesor e investigador
Escuela de Políticas Públicas
Georgia Institute of Technology

Consideraciones previas al inicio del proyecto

La palabra “innovación” forma parte del vocabulario habitual de quienes trabajan en Capel.

Se manifiesta de diferentes formas, dependiendo de los tipos de actividades productivas.

Las personas que trabajan en CAPEL demuestran interés por participar en iniciativas que promuevan la innovación.

Las personas reconocen fácilmente dónde se innova dentro de la empresa.

Los resultados de las innovaciones han sido llevados al mercado mejorando los índices de ingresos por ventas, creando valor. Eso motiva y genera expectativas.

Se ha privilegiado la diversidad y calidad en innovación de productos.

Las innovaciones estaban orientadas significativamente a bajar costos. El foco no estaba ni en la creación, ni en la captura de valor.

Las innovaciones en productos eran prioridad. El área privilegiada de las innovaciones era marketing y comercialización.

Las innovaciones fueron ideadas e implementadas por proyectos específicos, pero no por procesos. No se privilegiaba un enfoque sistémico y sistematizado de los mismos que facilitara un desarrollo armónico y sostenido de la musculatura de los procesos productivos para innovar.

Algunas de las fuentes de innovación han sido: las giras internacionales y el mundo de los alcoholes, las tendencias de mercado, los trabajadores (coladas), los cambios en la percepción en los consumidores (doble destilado), y nuevos conocimientos. Hay premios a las buenas ideas.

La mayoría de las innovaciones se realizaban al interior de la empresa, sin participación de actores externos.

Ex Ante:
Cultura innovadora
en Capel

(Universo de la consulta:
140 personas)

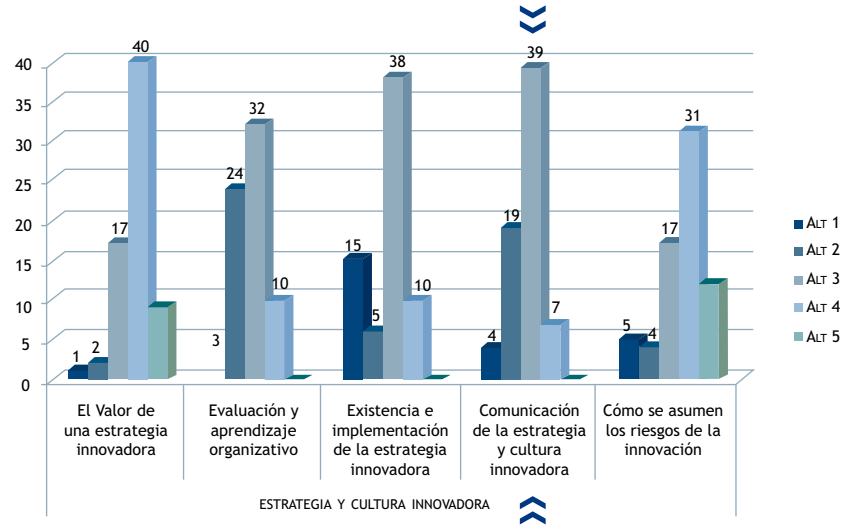


Figura Nº 2: Cultura innovadora en Capel.
Fuente: Gesproinnova.

56% »

56% de los entrevistados dice que la innovación se asume como una necesidad competitiva y se incorpora en las decisiones de la Dirección, en su modelo de negocios y en el proceso de comunicación. Sin embargo, la Dirección no ha encontrado la forma de llegar a todo el personal a través de esta visión.

"En la Capel los trabajadores tienen la camiseta puesta, quieren a Capel, es cómoda para trabajar, nos sentimos capelinos"

Trabajador de Capel entrevistado en la fase de diagnóstico del proyecto

Incertidumbres y situaciones a resolver: lo que el diagnóstico de innovación revelaba

- **Inexistencia de prácticas sistemáticas para innovar en los procesos organizativos de las empresas del cluster.** Ausencia de Rutinas para la creación de ideas alineadas a la estrategia.

- **Ausencia de liderazgos para la promoción, implementación y difusión de las innovaciones.**

- **Limitada difusión de las ideas e innovaciones que surgen de los diferentes procesos productivos de CAPEL.** No se divulgan las ideas sobre cómo innovar, aunque las haya.

- **Dificultades para comunicar internamente sobre los resultados de las innovaciones implementadas y llevadas al mercado.** Poco se transfiere de cómo se innova.

- **Poca integración de actores externos en las innovaciones que se realizan en las empresas.** Son grupos reducidos. Innovaciones por pedido, pero no por proceso. No se planifica ni se mide el esfuerzo para innovar pensando en la sustentabilidad.

En resumen, CAPEL inicia el proyecto con:

1. Una sólida instalación en el mercado nacional, sostenida por sus consumidores que valoran la calidad de los productos de Capel.

2. Una empresa que tiene instalada una vocación hacia la innovación, lo que facilita en gran medida el paso a su gestión y sustentabilidad económica a partir de la red de negocios.

3. Un personal que tiene gran disposición al trabajo novedoso, experiencia en su actividad productiva, pero que necesita mejorar sus niveles de gestión, pensando en una organización que avanza en aprender a aprender.

4. Empresas que reconocen elementos que la identifican, dentro de su propio campo, a partir de su producción y de sus historias como Cooperativa. Se requiere dar más valor a esos atributos, para rentabilizar sustentablemente el negocio.

Metodología para la gestión de la innovación en Capel

“Capel ha aceptado el desafío de atender múltiples dimensiones de las preferencias del mercado”

Juan D. Rogers,
Profesor e investigador
Escuela de Políticas Públicas
Georgia Institute of Technology

Hacia una cultura pro innovación en CAPEL

La innovación siempre ha sido parte del quehacer diario en CAPEL. La sensación que existía en los niveles de dirección era que solo un reducido número de personas participaba en su diseño e implementación.

La incorporación de más personas como protagonistas de los procesos de innovación pasaba a ser una necesidad y una oportunidad para el desarrollo sustentable de las empresas.

Las empresas tenían un nivel de organización y de experiencia para innovar. Los productos puestos en valor en el mercado, eran su principal activo demostrable. No obstante, la dirección empresarial entendía que había algo más por hacer para involucrar más protagónicamente a su personal con la innovación. Un nuevo desafío para la organización. Esta vez, hacia su interior, orientado a la gestión del cambio. Un tema directamente relacionado con la promoción de una cultura pro innovación en todas las empresas del cluster CAPEL.

De esa forma, la distinción en el mercado no solo se caracterizaría por los productos novedosos, sino por el cómo estos se producen, y cuáles entregarán el mejor valor a sus clientes y consumidores. Lograr estas distinciones mejoraría sostenidamente la rentabilidad y competencia de las empresas y sus cooperados.

Se trataba entonces de instalar una cultura innovadora para trabajar mejor y producir vínculos más estrechos con las necesidades del mercado.

Para lograrlo, el diseño e implementación de una estrategia alineada a los negocios de la empresa era clave. Luego, se necesitaba disponer de capacidades, es decir, herramientas y técnicas que facilitaran y habilitaran la innovación en toda la organización.

Colocar en el centro del proceso de innovación, la historia, tradición e identidad capelina, permitía contar con un activo relevante para el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades innovativas en las empresas.

La sustentabilidad de la innovación se entendía como una ruta sin retorno. Requería de una difusión de estrategias, de condiciones de continuidad en prácticas innovadoras, en forma de rutinas y la sistematización de esas prácticas, en la forma de proyectos de innovación ya dentro de la organización o hacia el mercado.

Mejores capacidades para innovar: Proyecto "Instalación de capacidades permanentes de innovar en las empresas del cluster CAPEL", Concurso de Gestión de la Innovación en empresas chilenas, INNOVA CHILE, CORFO

De acuerdo a su experiencia innovadora, CAPEL sentía que debía pasar a una nueva fase como empresa, integrando a sus empresas, desarrollando sus capacidades para sistematizar los procesos de innovación.

El objetivo principal de este proyecto fue instalar y fortalecer las capacidades de innovación en las empresas del cluster, mediante un programa que generara y sistematizara prácticas en las organizaciones promoviendo esta cultura para la innovación.

A la vez, se requería implementar nuevos sistemas y dinámicas para innovar, con resultados que permitieran crear y capturar valor, facilitando la sustentabilidad del negocio, mejorando sus niveles de competitividad.

Lo anterior comprometía que sus resultados pudieran ser transferidos y difundidos a otras realidades productivas de la región y el país.

Desde dónde se elabora el proyecto para fortalecer la innovación en CAPEL

CORFO INNOVA tiene un programa que apunta a la gestión de la innovación dentro de las empresas.

Los objetivos del programa se relacionaban con los que requerían las empresas, para fortalecer su proceso de innovación.

Tras hacer una exploración en este mercado de la innovación, ante el requerimiento del concurso de disponer de una capacidad externa asesora para postular, se decidió buscar un "socio" para el proyecto y así fue como la empresa GESPROINNOVA participó como entidad asesora experta. La propuesta presentada fue evaluada positivamente por CORFO, y se dio lugar al proyecto.

La metodología y el marco conceptual del proyecto integraban dialécticamente la teoría desarrollada por diferentes autores y experiencias llevadas a cabo en Chile.

Entre ellos, los libros *"The management of technological innovation"*, M.Dogson, D.Gann, A.Saltes, Oxford University, (2008), y *"Making Innovation Work"*, de Tony Davila y otros autores (2010).

De forma especial, se incorporó el aporte del Instituto Tecnológico de Georgia, (Georgia Tech), Estados Unidos, que participó del proyecto y contribuyó al diseño de la estrategia y al proceso de gestión del cambio a implementar en las empresas participantes, para el desarrollo del proceso de innovación.

El proyecto contó con las capacidades y lecciones aprendidas de GESPROINNOVA, en su trabajo conjunto con la Universidad de Talca, para la implementación del proyecto en la gestión de la innovación dentro de las

empresas del grupo COEXCA el año 2009, lo cual constituyó la primera experiencia regional y agropecuaria realizada en nuestro país.

Esta iniciativa comienza con la formación de un Consejo Consultivo integrado por representantes de las cinco empresas participantes: Cooperados, Capel, Viña Francisco de Aguirre, Soproal y Chilecoop.

Los resultados del proyecto permitirán abrir un nuevo tipo de relación entre los actores y las organizaciones empresariales, una nueva forma de concebir el trabajo, nuevas oportunidades para las empresas y la industria del Pisco.

Una forma de mejorar la competitividad y la sustentabilidad en CAPEL, es desarrollando nuevos productos con aplicaciones de la uva llevadas a productos, integrando stakeholders y atributos de los territorios en que se encuentran las empresas, formando nuevos círculos virtuosos con foco en la innovación.

Desde la indagación creativa de ideas, hasta el portafolio de proyectos para innovar: Implementación del proceso de innovación 2.0 en CAPEL

Indagación y evaluación diagnóstica

Lo primero fue indagar, identificar y describir las capacidades y recursos existentes en las empresas para trasladar este concepto a culturas imperantes, considerando las habilidades laborales, comunicación y lenguaje, experiencias y conocimientos existentes y los recursos disponibles, económicos, financieros, tecnológicos y de infraestructura.

Se catalogaron informaciones clave para decidir qué tipo de estrategia innovadora a implementar y para estimar el esfuerzo que cada empresa necesitaba realizar para el desarrollo del proceso de innovación, compartiendo las "incertidumbres" propias de la innovación.

Para ello, se elaboró un diagnóstico donde se vuelven visibles las fuentes y áreas de innovación relevantes en CAPEL y los puntos críticos existentes para la innovación.

Las dimensiones abordadas dieron cuenta de:

- La relación entre los objetivos estratégicos y la innovación dentro de Capel.
- Los rasgos potenciables para gestionar la innovación.
- El nivel de alineación entre estrategia de negocios e innovación.
- Las culturas imperantes en las empresas, su identidad, historia y tradiciones.
- Procesos organizativos y su vinculación con la innovación.
- Nivel de sostenibilidad de la cultura pro innovación instalada en las empresas.

El propósito de este diagnóstico fue conocer el estado de la innovación de acuerdo con la opinión de los empleados y trabajadores de CAPEL y detectar información útil para el desarrollo de capacidades innovativas en la organización.

El proceso metodológico para la Gestión de la Innovación implementado en CAPEL

Esta fase reúne aspectos teóricos sobre la gestión de la innovación y la cualidad histórica de las empresas CAPEL.

Un diagrama que muestra el modelo metodológico implementado durante el proyecto de gestión de la innovación en CAPEL, se presenta en la Figura Nº 3:

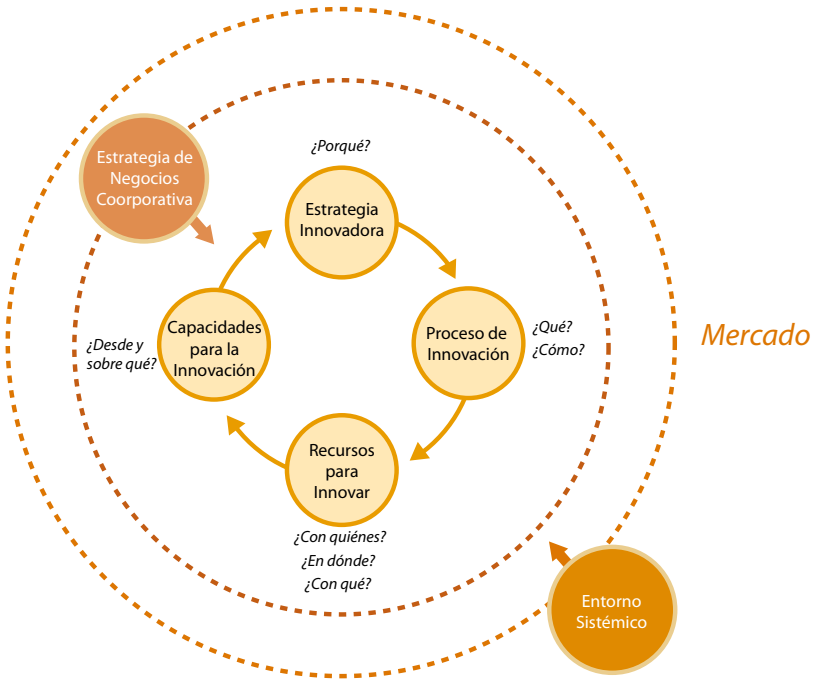


Figura Nº 3: Modelo metodológico para implementar la gestión de la innovación en CAPEL
Fuente: Elaboración Gesproinnova.

Del cómo se hace la innovación depende lo que se obtiene de ella. Por tanto, no da lo mismo Cómo innovar.

"Making Innovation Work", Tony Dávila et al. (2010)

"La gestión de la innovación, no es otra cosa que gestión de incertidumbres".

"The management of technological innovation", M.Dogson, D.Gann, A.Saltes, Oxford University (2008)

"Identificar las incertidumbres pasa a ser todo un arte… un tema mayor para las organizaciones que innovan… encontrar la forma de como mitigarlas, controlarlas o eliminarlas, es el mayor desafío de una organización cuando implementa un proceso de innovación".

Juan Carlos Contreras, Gerente de Innovación y Negocios, Gesproinnova

La figura muestra diferentes etapas del proceso de innovación. Una descripción de dada una de ellas, se detalla a continuación:

➤ **Elaboración de la estrategia de innovación:** razones que fundamentan el porqué innovar de una determinada manera y por dónde se va a dirigir la innovación en CAPEL. La estrategia supone un **liderazgo** que la dirige y conduce. Ese liderazgo forma parte de la dirección empresarial.

➤ **Alineación de la estrategia de innovación con la estrategia de negocios corporativa de Capel:** Prioridades y énfasis de la estrategia de innovación, definidas por la estrategia corporativa.

➤ **Implementación del proceso de innovación:** *Cómo innovar, desde dónde hacerlo y con quiénes hacerlo*. Esta es la parte medular de la gestión y del proyecto, bautizada como Innovación 2.0 de CAPEL

➤ **Capacidades para la innovación:** las prácticas de innovación articulan y mejoran las capacidades existentes e integran las que faltan. La gestión del conocimiento que surge del proceso permite la instalación de las capacidades. Esto se perpetúa en el tiempo con la continuidad de rutinas y sistematicidad a lograr con una carpeta (portafolio) de proyectos de innovación, ya sean estos, organizacionales y tecnológicos, de corto, mediano y largo plazo.

➤ **Entorno sistémico:** la innovación abierta predispone la interacción del territorio en que CAPEL está presente y los distintos entornos de la empresa. Incluye a los stakeholders internos de la organización y los externos:

Proveedores, clientes, redes de ciencia y tecnología, instituciones y de forma específica los propios Cooperados.

➤ **Recursos para innovar:** El buen desempeño del proceso de innovación, involucra un esfuerzo constante en tiempos y recursos para el logro de los objetivos y una real posibilidad de mitigación del riesgo inherente a este tipo de proyectos.

La naturaleza y velocidad de los cambios que la estrategia de innovación propone, se asocia al esfuerzo necesario a realizar por las empresas para sacar adelante el proceso, así como al tipo de capacidades y recursos disponibles en tiempo, tecnología y dinero, que requerirá la implementación del proceso de innovación.

Stakeholders: Entidades, personas diversas, interesadas en que a la Cooperativa Capel le vaya bien en sus negocios, porque si ello ocurre, también ellos se ven beneficiados. Para validar sus aportes fueron invitados a participar del proceso de innovación.

Las capacidades de innovación: la gran fortaleza de sustentabilidad del proceso innovativo 2.0

Se entiende por capacidades de innovación a las herramientas y técnicas que anticipan, facilitan, promueven, potencian y sustentan la innovación en las empresas.

Entre ellas, destacamos la indagación y exploración de ideas; la selección de oportunidades de innovación; la implementación; la difusión y la gestión del conocimiento. Se entiende que la gestión contempla estas capacidades que articulan y ponen en valor cada proceso de innovación.

Entre las actividades propias del desarrollo de las capacidades de innovación se encuentran las tareas de formación, capacitación, dinámicas de terreno, de transferencias de conocimientos existentes en las organizaciones y fuera de ellas.

Los aspectos culturales detectados, como los comunicacionales y de lenguaje (anticipadamente nos enfrentamos ya a diferentes culturas en las organizaciones, estructuras y procesos organizativos, y formas de sentir la innovación que hemos conocido), pasaron a tener mayor relevancia cuando las personas, formadas para ser actores protagónicos de la innovación, pudieron disponerse en valor mediante un proceso continuo que vinculó dialécticamente la formación para la innovación a través de la práctica, presente en la creación, y la exploración de ideas, lo cual considera la detección y selección de oportunidades para innovar en sus empresas construyendo habilidades para reconfigurar el uso de ambientes y recursos para incorporarlos a la innovación; realizando y concretando la innovación; y generando un aprendizaje organizacional para innovar.

En este proyecto participaron profesionales y trabajadores de distintas empresas que componen el clúster CAPEL, bajo la supervisión de la entidad experta GESPROINNOVA que dispuso de un equipo de profesionales especializados en diferentes materias relacionadas con la gestión de la innovación, dentro de los cuales se encontraron ingenieros, antropólogos, sociólogos, especialista en lenguaje y comunicaciones, más un equipo de soporte y apoyo.

Los rasgos principales de la implementación del proceso de innovación 2.0 en Capel

Los rasgos más importantes se relacionan con el cómo hacer trabajar las capacidades de innovación. El siguiente cuadro muestra las diferentes fases del proceso de innovación y su vinculación a las capacidades de innovación 2.0.

Figura Nº 4: Capacidades para aprender a aprender. Innovando con valor

Fuente: Gesproinnova.

La realización de talleres de trabajo, reuniones multidisciplinarias, entrevistas personales en las distintas ciudades en que las empresas Capel se encuentra presente, se tornaron medulares para las personas que fueron nominadas para protagonizar esta nueva fase de la empresa: Capel innova con todo.

En un proceso continuo, distintos profesionales se formaron para poder mantener en el tiempo lo que hemos denominado las "Rutinas de aprendizaje y creatividad para la innovación", sostén del proceso de innovación 2.0 en Capel.

Prácticas de indagación, exploración y creación de ideas; detección y selección de oportunidades para innovar en sus empresas y formulación de los proyectos respectivos. Rutinas que nos permitieron visualizar y fortalecer a los líderes de este proceso.

Los inicios del proceso de innovación tuvieron como objetivo primordial “promover e invitar a la comunidad y en especial la población capelina a participar del proceso de innovación”.

Las rutinas que se implementaron para fortalecer o crear capacidades innovativas en las personas y en la organización, fueron las siguientes:

Rutina N°1
aprendizaje y creatividad para identificar y capturar ideas de innovación

Rutina N° 2
Selección de ideas preseleccionadas en Rutina 1

Rutina N° 3
Etapa de selección; para la toma de decisiones de selección de proyectos de innovación

Rutina N° 4
Sistema de Información Innovación CAPEL. Sistematización de los resultados del proceso de innovación, coordinación y registro de datos, plataforma tecnológica abierta

A continuación se muestra un diagrama del proceso de innovación en su fase del Cómo innovar, se muestra a continuación:

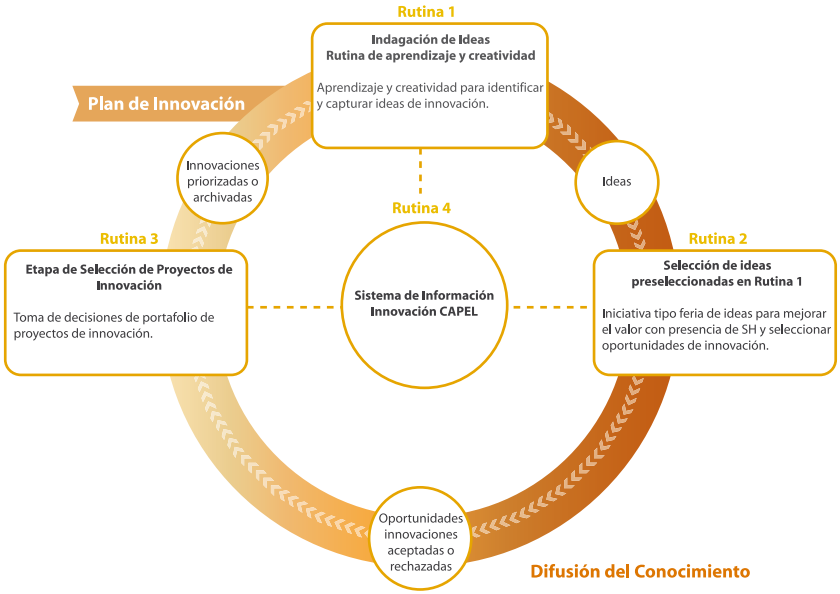


Figura N° 5: Diagrama del proceso de innovación 2.0. Difusión del conocimiento
Fuente: Gesproinnova.

Rutina N° 1
Aprendizaje y creatividad para identificar y capturar ideas de innovación

El inicio formal del proceso dio pie para iniciar las prácticas de “Rutinas de aprendizaje y creatividad para innovar”. Su objetivo fue instalar herramientas básicas para la exploración de problemas e ideas para innovar, en relación a un lineamiento estratégico de la empresa, que para el caso de este proceso, fue la implementación de los lineaminetos estratégicos de CAPEL.

Las principales actividades incluyeron: la exploración de situaciones y problemas necesarios de enfrentar con innovación; vincular la información anterior para el desarrollo de la estrategia empresarial en CAPEL y el fomento de una cultura participativa y creativa pro innovación.

La metodología utilizada incorporó la modalidad de talleres de trabajo multidisciplinarios y participativos con un total aproximado de 12 personas por grupo, centrados en entregar información de contexto, identificar áreas de tensión y abordarlas creativamente por medio de propuestas de ideas que se complementan y se mejoran en una dinámica dialéctica.

Como resultado, se obtuvo claridad en los problemas, presentes y potenciales, que aparecen al enfrentar nuevas estrategias, lo cual ayudó a visualizar ideas e iniciativas.

Con los participantes, se abordaron técnicas replicables para explorar problemas y toma de decisiones. Se fortalecieron liderazgos intermedios y se incrementó el conocimiento del negocio.

Las dinámicas de trabajo incluyeron aspectos ligados a la cultura para la innovación y la formación de liderazgos de acuerdo a la identidad capelina, fomentando las cualidades profesionales y técnicas necesarias en las empresas.

En la rutina estuvieron presentes tanto el enfoque sistémico, como el concepto de innovación abierta. Cabe destacar la incorporación de stakeholders, invitados interesados en aportar para resolver incertidumbres de las ideas planteadas.

La modalidad metodológica utilizada en los talleres fue la **“Feria de problemas y de creatividad”.**

Rutina Nº 4
Sistema de Información Innovación CAPEL
Sistematización de los resultados del proceso de innovación, coordinación y registro de datos, plataforma tecnológica abierta

Esta rutina se fue realizando desde la implementación de la Rutina 1 y estuvo a cargo del equipo de innovación de CAPEL y Geproinnova.

Su objetivo fue y seguirá siendo "sistematizar los resultados obtenidos en la fase, ordenar, precisar, categorizar, registrar en plataforma tecnológica toda la información relevante del proceso de innovación". Permite tener un conjunto sistematizado de problemas, situaciones e ideas para innovar. Es una herramienta para la organización para gestionar la información para la innovación.

Es un instrumento para fortalecer las capacidades de innovación, encontrar los trazos de las ideas desde que se gestan, identificando quién las gesta y cómo se descubren, información necesaria para identificar las incertidumbres, incorporando a la red de stakeholders y las iniciativas que favorezcan la solución o mitigación de los riesgos, a modo de orientar la oportunidad de innovar. Es, en esencia, un instrumento para la gestión del conocimiento.

Rutina Nº 2
Selección de ideas preseleccionadas en Rutina 1 e identificación de oportunidades de innovación

Esta rutina se realizó en tres fases. En la primera, se seleccionaron las ideas para innovar según atributos identificados en orientación al desrrollo empresarial de estrategias de negocios. Se convocó a participar a un representante de las diferentes unidades de trabajo que formaron parte de la Rutina 1, y a otros invitados. La jornada de trabajo se realizó bajo la modalidad de taller.

La actividad incluyó el desarrollo de habilidades de comunicación, síntesis de ideas, conocimiento del negocio y la definición de criterios de selección.

En esta rutina se seleccionaron las ideas con el apoyo de stakeholders internos y externos a la empresa.

La técnica utilizada para la selección se puede entender como una profundización de la exploración de las ideas presentadas para mejorarlas, ampliarlas o eliminarlas, según los siguientes criterios:

- Impacto en clientes, consumidores y negocio.
- Novedad de la idea; grado de diferenciación de lo ya existente en el mercado.
- Simpleza de la solución; qué tan simple resulta resolver la idea según las posibilidades de la empresa.

En un segundo momento, en actividades internas de la organización, se trabajó en la identificación de los soportes existentes que permitirían sostener estas oportunidades de innovación.

La técnica utilizada incorporó dinámicas que permitieron a los participantes debatir sobre los componentes de soporte a la innovación seleccionada, identificando atributos y capacidades internas y externas de la organización.

Las capacidades y competencias trabajadas en esta etapa fueron las siguientes:

- Fortalecimiento de la vinculación con los Stakeholders
- Creación de redes y trabajo en red
- Fortalecimiento de trabajo en equipo inter áreas
- Incremento en habilidades en liderazgos intermedios
- Comprensión de las necesidades de mercado
- Mayor comprensión sobre el ambiente de negocios

La tercera fase de la rutina fue la realización de un taller de trabajo ampliado que denominamos “Feria de solución de incertidumbres e ideas para innovar”. En este taller participaron investigadores de centros tecnológicos y universidades, profesionales de Capel, gerentes y trabajadores invitados de las distintas empresas.

La actividad tuvo por objetivo exponer las propuestas de valor e ideas para innovar seleccionadas como oportunidades de innovación de parte de los líderes, mejorarlas y precisarlas con los aportes de los invitados.

Rutina Nº 3
Etapa de selección; toma de decisiones en los procesos de selección de proyectos de innovación

En esta Rutina, se realiza la selección final y la toma de decisiones para incorporar ciertas ideas ya preseleccionadas como oportunidades de innovación a su plan correspondiente, como parte de un portafolio nuevo que surge del proceso de innovación 2.0.

Esta actividad se realizó en Vicuña, y fue liderada por el Gerente General. Participaron los gerentes de áreas, e invitados especiales, entre ellos, los líderes de las ideas y del proceso de innovación, que forman parte del Comité.

Se buscó equilibrar las oportunidades en los eslabones entre los que se derivan hacia los clientes y consumidores, grado de diferenciación, y aquellos que se harán para los clientes internos. En el trabajo se busca alcanzar la excelencia a partir del desarrollo de la innovación.

En un segundo momento de la Rutina, se abordó un análisis de las oportunidades de innovación en relación a la estrategia de negocios, considerando las siguientes dimensiones:

- Mercado
- Cliente /Consumidor
- Impactos económicos y financieros
- Sustentabilidad
- Fortalecimiento Cooperados
- Calidad
- Comunicaciones

La evaluación de las oportunidades de innovación, tuvo como criterios de selección:

- El retorno potencial v/s los riesgos que se deberían asumir
- Gastos financieros y esfuerzo económico
- Novedad empresarial/mercantil
- Impacto negocios/mercado v/s tiempo de ejecución

La técnica incluyó la evaluación de diferentes dimensiones del ciclo de vida de la innovación y una aproximación al mapeo de proyecto de corto, mediano y largo plazo.

Sistematización del proceso de innovación: elaboración de un portafolio de proyectos de innovación

El siguiente paso fue la selección de portafolio de proyectos de innovación a partir de los resultados de la Rutina 3.

En atención a ello, se seleccionaron **trece proyectos** de un total de **190 ideas presentadas y 50 ideas seleccionadas como oportunidades de innovación**.

Los proyectos fueron priorizados de acuerdo a criterios de novedad, impacto y costo, lo cual permitió asignarles un puntaje y crear un *ranking* temporal de proyectos de corto, mediano y largo plazo. En base a esa información se elaboró una matriz de proyectos, con hitos, responsables, una estrategia de financiamiento asociada y la participación de Stakeholders, para su implementación.

Concluido el proceso de innovación, los proyectos pasan al plan estratégico de la empresa, que opera bajo la metodología FEL. Esto significa integrar las iniciativas seleccionadas a un análisis de aseguramiento de valor; *speed to market* y producción de valor.

Líderes para la innovación en CAPEL

El proceso, desde sus inicios, incluyó la identificación y selección de líderes para innovar, personas clave en las empresas Capel que apoyarán, con sus capacidades profesionales, el proceso de innovación 2.0. Se detectaron nuevos liderazgos que hoy conducen el proceso de innovación en lo que corresponde a la instalación de la Rutina 1: aprendizaje y creatividad; a la Rutina 2: generar las condiciones y estandarización de las ideas e incertidumbres a resolver; y a la Rutina 4: registro de las ideas y gestión del conocimiento.

Estos líderes han adquirido capacidades tales como explorar y seleccionar ideas; conducir grupos de trabajo para la mejor construcción de ideas y solución de riesgo; y la dirección de dinámicas para mapear ideas de innovación.

En cada taller se trabajó en la detección de necesidades y problemas, situaciones presentes en la empresa bajo un enfoque sistémico, y en la búsqueda de ideas novedosas que resolvieran los problemas detectados, mediante dinámicas que abordan distintos modos de pensar, tanto individual como colectivamente, mapas mentales y enfoques sistémicos.

Se practicó la piramidación de ideas (es decir, una idea mejora cuando se le añade a otra) y se trabajó en la definición de criterios para la priorización de las mismas. Los participantes quedaron habilitados para generar ideas creativas en ambientes de producción

Estos líderes han adquirido capacidades tales como: explorar y seleccionar ideas, conducir grupos de trabajo para la mejor construcción de ideas y de los riesgos de las mismas y dirección de dinámicas para mapear ideas de innovación.

En forma complementaria se estableció un **Comité de Innovación**, formado por representantes de los diferentes eslabones de la cadena de valor de CAPEL. El seguimiento de su accionar ha permitido apoyar actividades que buscan promover habilidades que les permitan a los integrantes solicitar opiniones de grupo, crear espíritu de equipo, conducir reuniones eficaces, mantener a las personas informadas, posicionarse como líderes, desarrollar ideas y asegurar la capacidad de innovar.

Principales productos del proyecto

“El desafío más importante es mantener lo aprendido en forma sostenida en el tiempo para que se convierta en parte permanente de su cultura empresarial”

Juan D. Rogers,
Profesor e investigador
Escuela de Políticas Públicas
Georgia Institute of Technology

La innovación no tiene valor si no genera resultados o productos. Los resultados o productos de la innovación no tienen mercado. Hay que crearlos.

Mientras más pronto se captura la oportunidad de mercado para la innovación, más valor se captura y crea.

Por ello, si los demandantes de los productos forman parte del proceso de innovación, más se garantiza el éxito de la misma.

Los productos de la gestión de la innovación realizada en CAPEL fueron diseñados e implementados en los casos que se presentan, con diferentes tipos de Stakeholders, siendo en ello privilegiados en su participación protagónica, quienes trabajan en las empresas, son proveedores de ellas o clientes, dispuestos a difundir los resultados, porque los mismos, satisfacen plenamente sus intereses.

Veamos los diferentes tipos de resultados y propuestas de valor, que nuestro proyecto generó y aquellos que son propios de la vida cotidiana de la innovación en nuestras empresas del cluster CAPEL.

Lanzamientos de productos innovativos 2012

"Innovación y Gestión de Cambio: Cómo innovar y no morir en el intento"

Seminario Internacional: ¿Cómo innovar con valor en el siglo XXI?, organizado en el marco del proyecto **"Construyendo capacidades permanentes de innovar en las empresas del cluster Capel"**, CORFO, INNOVA, La Serena, IV Región, Chile.

Participación del PhD Juan Rogers, Doctor Science and Technology Studies, Virginia Polytechnic Institute and State University. Se desempeña como Profesor Asociado de "Public Policy, Co" y Director del Programa "Science, Technology and Innovation Policy en el Georgia Institute of Technology.

Una imagen de los resultados y de los actores más relevantes que aportaron, junto a expresiones de participación significativas en la implementación del proceso de innovación, se muestran en la Figura N° 6.

Figura N° 6: Expresiones de la implementación Proceso Innovación 2.0
Fuente: Gesproinnova.

Resultados intermedios obtenidos durante las diferentes etapas del proyecto

1	Mayor comprensión de la innovación como proceso en los participantes	(Evaluación Taller de Estrategia de Innovación)
2	Acceso a casos con experiencias organizacionales diversas en gestión del cambio	(Taller Juan Rogers, Georgia Tech)
3	Vínculos con la frontera del conocimiento en alimentos funcionales	(Pasantia EE.UU.)
4	Potencial innovación en producto de alimentos funcionales en base a uva	(Maqui, Omega 3)
5	Potencial plataforma comercial con Agaveros mexicanos	Red Innovagro México
6	Modelo de implementación proceso de innovación CAPEL	(Ideas, Stakeholders, Portafolio, Líderes)
7	Trabajo en red/Vinculación capacidad externa	(U. de La Serena, U. de Talca, Desechos/ Vino)
8	Fortalecimiento estructura organizativa para innovar	(2 Diplomados, Profesionales Capel, U. de Talca)
9	Capacidad básica para la gestión del conocimiento	(Plataforma tecnológica, lecciones aprendidas)
10	I+D +i vinculación capacidad externa	(U. de La Serena, U. de Talca, U. de Tarapacá)

Productos finales del proyecto

En relación a los resultados o productos del proyecto, a la hora de su culminación, los podemos definir en tres grupos, que se señalan a continuación.

›› Orientados a instalar una organización que aprende a aprender

Se trata de proyectos de innovación para las personas y para fortalecer las estructuras internas tendiente a ir desarrollando una institucionalidad para innovar en las empresas de la Cooperativa.

Resultados o productos del proyecto:

- ➤ Orientados a instalar una organización que aprende a aprender
- ➤ Orientados a mejorar el cómo se produce y los productos que se comercializan para una mayor y mejor rentabilidad
- ➤ Difusión del proyecto de innovación

Instalación de una metodología ad hoc para darle continuidad a la actividad innovadora según la cultura de las empresas participantes.

Rutinas de Aprendizaje y Creatividad

CAPEL cuenta con un Set de Cuatro **Rutinas de Aprendizaje y Creatividad** para Innovar y fortalecer las capacidades innovativas, en cuanto herramientas y técnicas para indagar, explorar, seleccionar, implementar, difundir y gestionar el conocimiento que se vaya generando en la organización como parte del proceso de innovación. Estas Rutinas, cuentan con la participación de Stakeholders, en la fase de selección, ya que se promueve la participación de ellos en el proceso de innovación, desde sus inicios. La fase final es la Rutina de toma de decisión de la idea que se transforma en innovación, y que pasa al sistema de plan de las empresas, para su implementación. La Figura Nº 7, que se muestra a continuación.

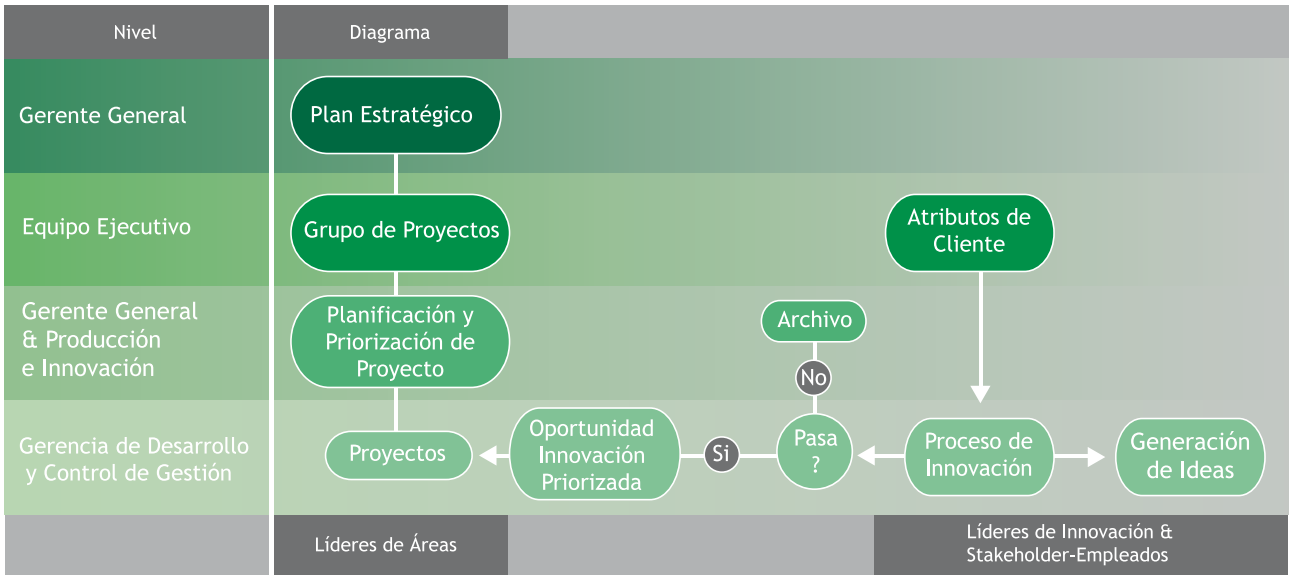


Figura Nº 7: Flujo del proceso de innovación 2.0
Fuente: CAPEL y Gesproinnova.

Se desarrollaron Liderazgos posibles de potenciar para nuevos procesos de innovación basados en la presencia de las siguientes capacidades:

- Adecuación en el posicionamiento como líder
- Claridad en la instrucción del "cómo hacerlo"
- Constante expresión de expectativas positivas
- Visualización de objetivos retadores con riesgos calculados
- Pensamiento en términos estratégicos
- Comprensión de necesidades del mercado
- Liderazgo facilitador que potencie las capacidades ya instaladas y fomente otras adecuadas para la innovación en Capel, para crear ideas, implementar proyectos y difundirlos.

Sistema de información sobre una plataforma tecnológica tipo SAP

CAPEL ha diseñado e implementado un **sistema de información sobre una plataforma tecnológica tipo SAP**, con asignación de derechos de consulta y registro de datos, para todas las personas que trabajan en las empresas. Este sistema, opera registrando todas las ideas que se generan en las diferentes unidades productivas, en base a un Identificador patrón, ID, único para cada idea y promotor; que se complementa con información de la idea, stakeholder, proceso de selección, estado de arte, y seguimiento completo de la misma hasta su implementación y difusión como innovación y llegada al mercado, si así lo fuera. También registra las ideas pendientes o rechazadas, emitiendo una nota, para que sea enviada a cada uno de los participantes, junto a un estímulo que se vincula a su participación, rechazo o selección de la idea propuesta.

Líderes de innovación

CAPEL ha formado durante el proyecto un grupo de **líderes de innovación**, que son los pioneros en trabajar todo el proceso de innovación 2.0, y luego, transferir los resultados y dirigir el proceso de captura por medio de Rutinas, de las ideas desde sus unidades productivas. Sus capacidades irán siendo fortalecidas, con iniciativas de capacitación, y de formación de nuevos líderes, entre los cuáles pueden encontrarse personas del entorno de la empresa.

Sistema de incentivos para promover la innovación

CAPEL ha elaborado un **sistema de incentivos**, cuya Etapa 1 es un sistema de estímulo para crear ideas para innovar. Este sistema ha sido puesto a prueba a modo piloto durante la fase final de este proyecto. El principio es que se estimula a todos quienes participan y no sólo a quienes hayan sido seleccionadas sus ideas. También se elaboró una métrica asociada. La siguiente figura, muestra el foco por donde elaborar la familia de propuestas de valor para el sistema de incentivos.

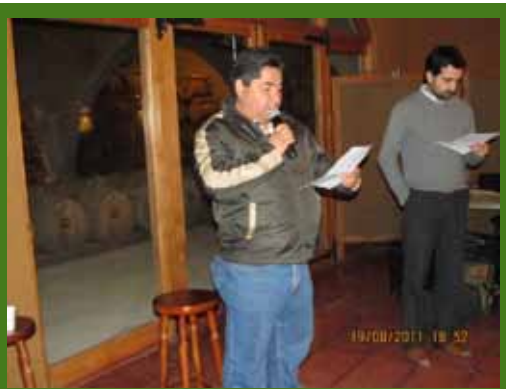


Figura N° 8: Dimensiones del sistema teniendo como eje la motivación
Fuente: Making Innovation Work, Tony Dávila et al.

Plataforma de Stakeholders para potenciar la innovación

CAPEL ha desarrollado y puesto a prueba una **plataforma de Stakeholders**, categorizados en: Clientes, Proveedores, Redes en ciencia y tecnología, Institucionales y Cooperados. El proyecto estrella es el NECTARIN CON OMEGA 3, que se encuentra a punto de salir al mercado, fue trabajado con aportes de Stakeholders, constituyéndose en un icono para sus Cooperados, al ser este proyecto parte de nuevos productos orientados a las diferentes aplicaciones de la uva. El tipo de plataforma de Stakeholders que se diseñó para trabajar en el proceso de innovación 2.0 se muestra a continuación:

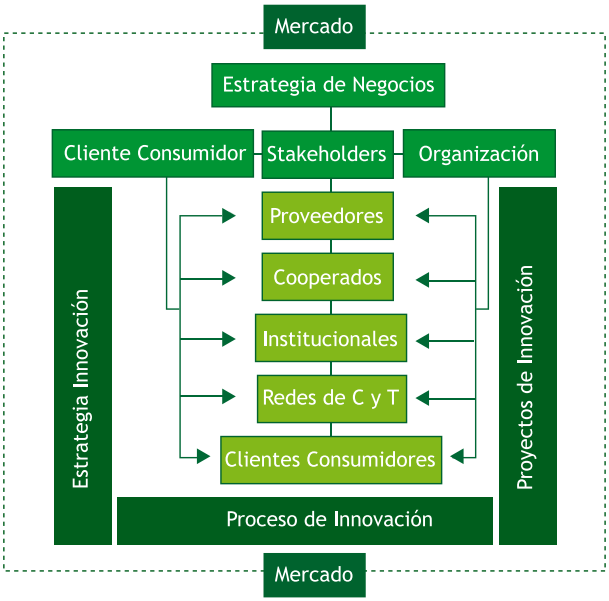


Figura Nº 9: Plataforma de Stakeholders.
Fuente: Gesproinnova.

Estructura organizacional para innovar

CAPEL avanzó en su **estructura organizacional para innovar** y aprender a aprender. Ha creado: Un Comité de Innovación multidisciplinario y multifuncional, a cargo del proceso de innovación 2.0; la Gerencia de Producción e Innovación; Un nuevo cargo para Coordinar la Innovación en la organización

y relacionarse con Stakeholders; Un Convenio con una empresa externa para la formulación de proyectos de innovación; Ingreso a la Red INNOVAGRO para la Gestión de la Innovación en América Latina, y se alista en destacar esfuerzos para su sustentabilidad fortaleciendo su relación con los productores de uva, avanzando en evaluar sus resultados mediante atributos de valor a poner en el mercado ya sea que fortalezcan la producción o beneficien los productos que van al mercado.

Cultura innovadora

CAPEL ha promovido la **cultura innovadora** en toda su organización a partir de este proyecto. Hablar de innovación en las empresas, es algo natural. Pero que haya participación a partir de un impulso organizativo, es algo nuevo.

›› Orientados a mejorar el cómo se produce y los productos que se comercializan para rentar más y mejor

Esta parte del proyecto resume los resultados específicos en la transformación de las ideas capturadas y luego seleccionadas para proyectos de innovación, que se encuentran disponibles en el portafolio de proyectos.

Proyectos transversales en la organización y de I+D e innovaciones incrementales, como productos concretos del proceso de innovación 2.0

El siguiente gráfico muestra una relación entre el impacto en el mercado que podrían generar los proyectos seleccionados, en relación al tiempo de implementación de los mismos de parte de CAPEL.

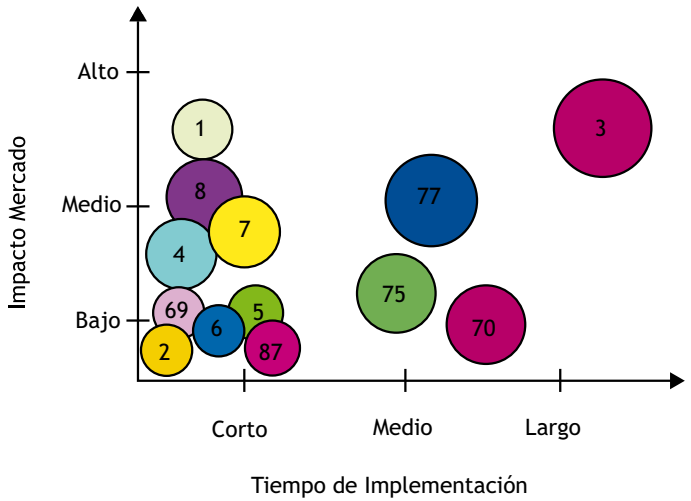


Figura Nº 10: Distribución de valor de proyectos

Nota: El número indica la identificación de la idea primaria que fue seleccionada como proyecto de Innovación.

Ideas y proyectos para innovar

190 Ideas capturadas en relación a la estrategia del Vino, 50 seleccionadas, y 13 proyectos en implementación o pronto a implementarse, en donde se destacan:

Néctar con Omega-3. Producto innovativo que mezcla uva o naranja como jugos naturales, con Omega 3. Se encuentra en su fase de lanzamiento comercial.

Próximo lanzamiento implementado durante el Proyecto de Gestión de la Innovación.

Néctar Atacama Juice Omega 3

Naranja 1000cc
Naranja 200cc
Uva 1000cc
Uva 200cc

Figura Nº 2: Jugos Naturales funcionales con Omega 3

Agua de la Uva. Proyecto en implementación con aportes de INNOVA. Innovación intensiva en I+D básica, con foco en el mercado.

Compost de uva, para su aplicación en la producción de tomate sin suelo, para reducir el uso de agua en el valle de Azapa. Participa la Universidad de Tarapacá, productores de tomate y la empresa Gesproinnova. Es un Proyecto FONDEF en implementación.

Perfil I+D aplicada Innova Chile: Identificación de productos y mercados para subproductos de uva. En etapa de evaluación, junto a Gesproinnova.

›› Finalmente, y como resultados de difusión del proyecto de innovación se tiene:

DVD, con actividades relevantes del proyecto, junto a un amplio registro fotográfico.

9 eventos de difusión al mercado y la comunidad. Entre ellos, Seminario Internacional sobre Gestión de la Innovación, realizado en La Serena, junto al Georgia Tech, Estados Unidos, y CORFO; Seminarios de resultados realizados junto a CORFO en Arica y La Serena; 2 Seminarios realizados con INACAP La Serena; Presentación en TV de Quillota; y presentaciones del proyecto en CORFO Los Lagos, CORFO Rancagua; y en actividades académicas de post grado.

Difusión internacional en México, Ciudad de México, León y Celaya. Incorporación de CAPEL a la Red INNOVAGRO para le Gestión de la Innovación.

Edición de un Libro sobre el proyecto. Representación visual y escrita de los pasajes más relevantes del proyecto, los productos del mismo y cómo se sustentará, promoviendo la innovación

Impactos del proyecto

Para cualquier empresa que innova, medir los beneficios o el impacto de los resultados de la innovación, es muy difícil. La innovación es una inversión empresarial, por tanto sus resultados como su desempeño, deben ser revisados periódicamente.

La evaluación de cuánto valor se crea innovando es particularmente complejo. Muy rara vez se miden los costos completos, por ejemplo en CAPEL, las horas hombre de los niveles gerenciales que participaron activamente en todo el proyecto; y los beneficios que se ganan, también son imposibles de cuantificar con exactitud.

De acuerdo a la estrategia realizada para instalar la innovación, podrían eventualmente fracasar algunas iniciativas propuestas por diferentes razones, lo que implicaría sumar costos de oportunidades y de transacción, que también son imposibles de medir con precisión.

No obstante, el desarrollo de este proyecto, ha impactado positivamente sobre las diferentes dimensiones o áreas relacionadas directamente con la creación y captura de valor, como lo son:

ECONÓMICOS:

Esta dimensión se relaciona con el impacto que genera la innovación en relación al aumento de ingresos, la disminución de costos y mejoras generales de las empresas CAPEL.

Aunque todavía no es posible conocer con exactitud el impacto sobre las cifras globales de la empresa, se evalúa que los costos involucrados en la realización de este proyecto, son muy inferiores a los beneficios que podrán

obtenerse del mismo, los cuáles se verán cuantificados en unos tres años más por los primeros resultados evaluables del estado de la empresa posterior a la instalación de la gestión de la innovación en ella.

ESTRATÉGICOS:

Se ha definido esta dimensión como el impacto sobre una mayor diferenciación de la empresa frente a la competencia y un mejor posicionamiento para su crecimiento futuro.

Este proyecto ha logrado en fortalecer y potenciar la organización, su estrategia de negocios, con nuevas oportunidades que aportan a su sustentabilidad como Cooperativa. Los resultados de la innovación serán posibles de transferir y difundir en ambientes de mercado y de su entorno, beneficiando además a la región en su desarrollo local y territorial, bajo un enfoque sistémico.

SOCIALES:

En general, los procesos de gestión de la innovación involucran a todos quienes participan de ella en sus beneficios. La instalación de los procesos de innovación en la organización no solo presenta mejorías económicas para la empresa, sino que sociales para sus trabajadores y para la población del territorio en que se ubica la actividad empresarial.

De esta forma, los progresos que conlleva la innovación en la empresa, representan beneficios para los trabajadores, que se expresan en el impacto positivo sobre su calidad de vida. Los cambios en los contenidos del trabajo, debido a la incorporación de tecnologías y de nuevos conocimientos, representan una oportunidad para crear mejor valor, cuyos resultados devienen en impactos socioeconómicos.

MEDIOAMBIENTALES:

Los impactos se miden en relación a la disminución de los daños que ocasionan los agentes contaminantes o su eliminación, y el grado de incidencia que tienen sobre el negocio, la región y la población en general.

El propósito es lograr medir y demostrar la efectividad de las iniciativas generadas por el proyecto, con el impacto favorable que podrían generar sobre las condiciones medioambientales en la industria y la región. El uso productivo de los desechos de la uva apunta en ese camino. El proyecto elaboró innovaciones medioambientales de gran valor.

Conclusiones y recomendaciones

Esperamos que las opiniones que a continuación se presentan, sean un aporte para la gestión de la innovación en nuestras empresas de la Cooperativa CAPEL, como también para nuevos procesos orientados a instalar capacidades innovativas en otros tipos de organizaciones.

›› CAPEL ha avanzado en la promoción de una cultura innovadora en toda su organización.

Se expresa en una comprensión mayor de parte de los actores internos de que la innovación potencia la organización y aporta significativamente en mejorar los niveles de competitividad de las empresas. Los actores empresariales entienden que la innovación no es solo un tema de desarrollar productos, sino que además de fortalecer los procesos, en donde la organización juega un rol relevante. En ello, se comprende que las comunicaciones habilitan el paso para abrir la innovación, no solo internamente, sino que hacia su entorno y los Stakeholders.

›› CAPEL cuenta con personal formado para mantener y mejorar la gestión de la innovación en sus empresas.

Los liderazgos formados son representativos de gran parte de la población capelina. Ello significa que hay una masa crítica instalada para hacer sustentable la innovación en todos los procesos organizativos de la Cooperativa.

›› CAPEL instala su proceso de innovación 2.0 mediante rutinas de aprendizaje y creatividad representativas de todas las unidades productivas, fortaleciendo su capacidad de innovar.

Los liderazgos formados forman parte de la población capelina. Las empresas cuentan con una capacidad instalada para innovar sistemáticamente, que podrá replicar y difundir las prácticas de innovación aprendidas durante la implementación del proyecto a todas las empresas.

›› Es importante resaltar que CAPEL comienza a vivir una nueva transformación en su larga vida marcada por la innovación.

Esta vez, en un proceso sin vuelta atrás, la empresa se tensiona con nuevos lenguajes que promueven una cultura para innovar en toda la organización. De otro lado, surgen nuevos productos, como lo son los jugos naturales y saludables. Un ejemplo lo representa el jugo de Uva con Omega 3, que emerge como una nueva semilla incubada en la empresa.

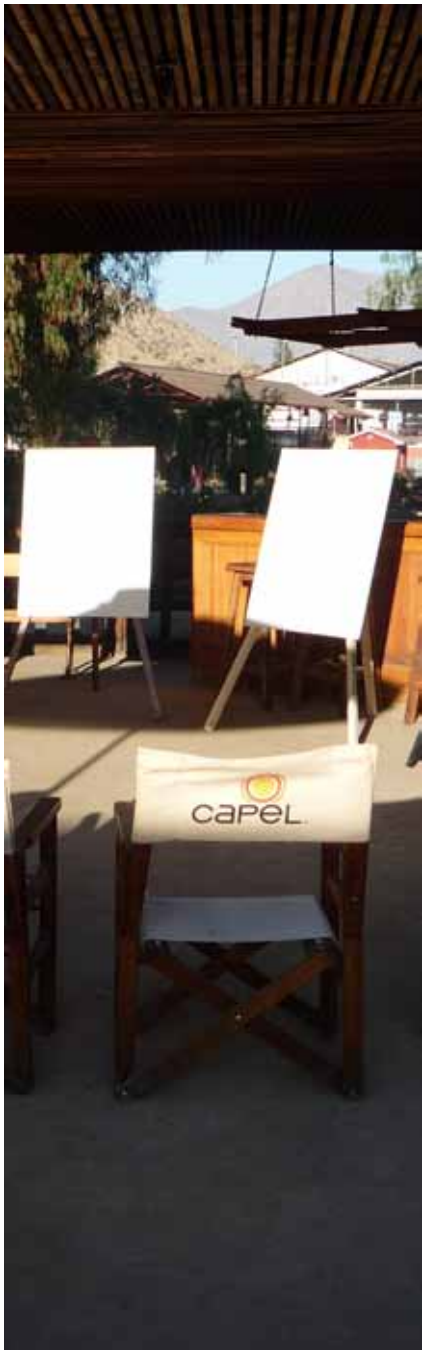
›› CAPEL cuenta con una propuesta de estímulos a las personas para crear ideas para innovar, como una primera etapa hacia la implementación de un sistema de incentivos permanentes para la innovación.

La propuesta de estímulos para motivar la creatividad de las personas y recopilar sus ideas sobre la innovación, se encuentra operando a modo de piloto de prueba. La motivación es la base de la participación y ella responde a diferentes propuestas de valor de las personas. La determinación de familias de propuestas de valor será el insumo más relevante a considerar en el diseño definitivo de un sistema de incentivos para la innovación en CAPEL

›› El proceso de innovación 2.0 concluyó instalando capacidades para innovar en las personas participantes del proyecto.

Esas capacidades se instalaron en las personas y la organización. Responden a los desafíos iniciales del proyecto y de CAPEL. Representan herramientas y técnicas que facilitan y sustentan las prácticas de innovación y promueven una cultura que se expresa en la forma de ser y de hacer las actividades para innovar. Las capacidades aportan en el desarrollo de la musculatura organizacional para hacer sustentables los procesos de innovación en las empresas.

Recomendaciones generales como aporte a los proyectos de gestión de la innovación que se realizan en el país



Para garantizar la sustentabilidad de este tipo de iniciativas, la gestión de la innovación requiere del liderazgo de las direcciones empresariales y de la participación protagónica de los actores involucrados.

Las personas que trabajan en las empresas son los actores más relevantes de un proceso de innovación. Los cambios que son propios de los ambientes de innovación requieren de una disposición especial de las personas y de una institucionalidad en las organizaciones que lidere el proceso de cambios que las innovaciones requieren.

Las incertidumbres de las que hay que hacerse cargo en los procesos de innovación se encuentran primordialmente en la organización, en los problemas y situaciones que se generan en los procesos de trabajo para dar cuenta de las nuevas exigencias del mercado. La tarea de las tareas es identificarlas para luego proponer como mitigarlas de forma conjunta con los sujetos de cambio.

La comunicación y el lenguaje son componentes muy importantes para instalar una cultura pro-innovación. Son por tanto, factores críticos de los procesos de innovación. Parte importante de las incertidumbres se potencian por la poca claridad de lo que se comunica cambiar y la escaza comprensión de lo que se desea comunicar.

En la comprensión activa de los cambios a realizar y en el cómo se propone hacerlos, radica la clave del éxito de estos proyectos.

Lecciones aprendidas

›› Anticiparse: Conocer muy bien la empresa y su organización

Recordar que los cambios se realizan con y desde la organización y las personas. Conocer la historia, tradiciones y culturas de las empresas favorece enormemente la implementación de un proceso sostenido de innovación. Los ambientes para el cambio dependen de la disposición de las empresas para crearlos. No da lo mismo entonces cómo se hace, ya que de ello depende lo que se obtiene.

›› Liderazgo: La dirección empresarial debe conducir la gestión de la innovación

Sin ese liderazgo, no hay piso sólido para generar los cambios que este tipo de proyectos necesita promover en la organización. Hay un primer riesgo que deben asumir las direcciones, que es aceptar las relaciones y comunicaciones horizontales entre los departamentos para potenciar la innovación. Luego, se requiere incorporar protagónicamente al personal en el cómo innovar. Generar los espacios y los tiempos para fortalecer las capacidades e implementar el proceso de innovación e instalar una nueva cultura para innovar, es quizás el desafío más relevante para toda dirección.

›› Capacidades e incentivos para innovar: No olvidar que se requiere avanzar hacia organizaciones que aprenden a aprender

Buenas políticas de comunicaciones internas forman parte de las capacidades imprescindibles a contar por una organización para innovar. Son la

base para instalar un clima de confianza y de transparencia que requiere la innovación para desplegarse en la empresa. Las capacidades innovativas se fortelecen, se encuentran disponibles en la organización o se construyen según sean las necesidades. Su instalación de forma sustentable en las empresas, requiere de un sistema de incentivos a elaborar conjuntamente con los propios participantes, que debiera formar parte de los contratos de trabajo para garantizar su permanencia y legitimación.

GESPROINNOVA

“Los desafíos de la innovación en CAPEL se enfocarán a integrar sistemáticamente a todos sus Stakeholders al proceso de innovación, aumentar la confianza de los equipos de trabajo para enfrentar las incertidumbres del proceso y financiar las nuevas ideas; así como generar nuevas categorías de negocios y procesos sustentables mediantes innovaciones radicales.

CAPEL invita a toda la comunidad nacional e internacional a ser protagonistas de la innovación en nuestra Cooperativa, y de esta forma, mejorar la calidad de vida de los agricultores de uva Denominación de Origen Pisco, celebrando con Pisco Capel los éxitos de todos”.

James Báez
Gerente de Producción e Innovación
Cooperativa Capel

www.capel.cl