



Chuquicamata Subterránea, la cara del cambio en Codelco

—El 14 de agosto es una fecha esperada. Para ese día está previsto que el Presidente Sebastián Piñera corte la cinta del proyecto de US\$ 5.500 millones Chuquicamata Subterránea, que convertirá la actual mina a rajo abierto en una operación que permitirá que la vida de la división se extienda en al menos 40 años. Pero su impacto será mucho mayor: representará la cara más visible de un ambicioso plan de transformación en los distintos procesos del negocio de la corporación estatal.

Asesorada por distintas firmas de consultoría, Codelco está incorporando —entre otras cosas— automatización, robotización, Big Data y Advance Analytics, que se orientarán a optimizar sustantivamente sus procesos y a aumentar la productividad laboral y el valor económico del negocio, además de mejorar las condiciones de seguridad de los trabajadores. El portafolio de innovación disruptiva incluye varios proyectos, dentro de los que destacan la tunelera, que contribuye al desarrollo de Chuquicamata Subterránea.

D

Disrupción tecnológica, una ciudadanía más informada y empoderada, clientes más exigentes en calidad y con menos paciencia por los tiempos de espera, cambios en las normativas y regulaciones, eventuales fusiones y adquisiciones. Los entornos que enfrentan las empresas son cada vez más desafiantes e incluso aquellas que se mueven en territorios más estables, como los monopolios regulados, encaran desafíos crecientes que, en algunos casos, las han llevado a desplegar diversos procesos de transformación de negocios que involucran tanto la adopción de nuevas tecnologías como cambios culturales al interior de cada organización.

“En gran parte, esto tiene que ver con organizaciones que son mucho más conscientes de las amenazas que está habiendo en el entorno. A aquellas organizaciones que son buenas para mirarse el ombligo es a las que más les va a

costar conectar con lo que está pasando”, dice Gregorio Etcheverry, socio de CLA Consulting.

Aún en marcha

A fines del año pasado, Virtus Partners lanzó su Índice de Madurez Digital, el cual midió el estado de la transformación de las 400 empresas más grandes del país. “Este demostró que la mayoría de las empresas en Chile se encuentra en una etapa ‘inicial’ de transformación (37%), mientras que un 28% está en una etapa ‘detenida’, un 25% en ‘medio’ y solo un 10% en ‘avanzado’”, explica Marcelo Larraguibel, socio de Virtus Partners.

“Las transformaciones exitosas son aquellas que abordan simultáneamente elementos técnicos y adaptativos, contando con un propósito y una aspiración clara, teniendo al cliente al centro e involucrando activamente a los colaboradores”, agrega Larraguibel.

Diego Uribe, partner de Ide-

max, sostiene que una empresa que no mira y escucha al cliente perderá a aquellos que rápidamente se moverán a nuevas ofertas más ad-hoc a sus necesidades, principios y valores. “El desafío de transformación de negocios que enfrentan todas las industrias y compañías no tiene precedente y solo podrán sostenerse aquellas que entiendan que esto no es un cambio cosmético, sino de ADN profundo para un nuevo escenario competitivo”, declara Uribe. ●



Entel avanza en su proyecto de transformación digital

—Facebook, Google, WhatsApp, Netflix e Instagram han generado un ambiente mucho más competitivo para las firmas de telecomunicaciones como Entel, tanto en las operaciones de la firma en Chile como en Perú. ¿Qué hacer? “Requeríamos una transformación que abordara no solo los aspectos de sistemas y plataformas tecnológicas, sino que un cambio más profundo, que permeara a toda la organización y generara un cambio cultural, tanto en las necesidades de agilidad como eficiencia”, dice la compañía.

Así, ha avanzando en su proyecto Transformación Digital Entel (TDE) e integrando y simplificando las plataformas de atención con analítica avanzada y big data, automatización de procesos y uso de bots para generar experiencias eficientes y simples, lo que también se ha traducido en reducir personal. “Hace algunos años partimos con varios cambios organizacionales y de formas de trabajar”, dice. “Y el beneficio de las inversiones que hemos hecho en Transformación Digital son concretos y evidentes”, añade.



Sonda reúne a sus principales ejecutivos para plan al 2021

—El año pasado, Virtus Partners trabajó con los 60 principales líderes de Sonda en una planificación estratégica para el período 2019-2021. El proceso reunió por primera vez a los principales ejecutivos de los 10 países de América Latina donde la firma tecnológica tiene operaciones. En ella, se estableció la ambición de duplicar los ingresos de la compañía (que hoy factura US\$ 1.200 millones) en cinco años y aumentar sus márgenes de rentabilidad.

Como prioridad, se estableció potenciar dos áreas con una creciente demanda: transformación digital y ciberseguridad, para sus clientes segmentados por industria, comenzando por retail y servicios financieros, que es justamente donde se concentran las empresas más interesadas en estos temas. Según el gerente general de Sonda, Raúl Véjar, el hecho de que en el primer semestre los ingresos y Ebitda de la compañía aumentaran en un 10,6% y 15,7% interanual, respectivamente, es un reflejo de que se están cumpliendo los objetivos propuestos.



Nuevo modelo de negocios en Banmédica tras 18 meses de planificación

—La polémica que se desató hace unos meses con el alza en los planes de salud mantuvo a Banmédica y a otras isapres en el ojo de un huracán que terminó incluso con la salida del presidente de la Asociación de Isapres. Pero en forma silenciosa, la firma controlada por el conglomerado estadounidense UnitedHealth Group ha venido trabajando en un proceso de transformación en su modelo de negocio para tener más proximidad con sus clientes. Durante 18 meses, la compañía trabajó con Idemax en diseñar una estrategia que se concretó a través de seis focos estratégicos e igual número de proyectos, además de iniciativas que apuntan a acercar la relación con los usuarios. Según explican desde Idemax, la involucración de la compañía para provocar un cambio transversal en la salud también potenció el papel que juegan los colaboradores.

¿Cuánto se traducirá en números? No se proporcionaron cifras. De acuerdo con la FECU, en el primer trimestre la utilidad de Empresas Banmédica disminuyó 3,8%.



Salfa contrata asesoría para elaborar un nuevo enfoque y otra cultura

—Hace un par de años, Salinas y Fabres (Salfa) decidió que, con ocho décadas de historia en el negocio de ventas y servicio de vehículos livianos, camiones, maquinaria, motores industriales, partes y accesorios, era hora de un nuevo enfoque. “Está cambiando la manera de hacer los negocios, la manera de contactar a los clientes y la manera de relacionarse con ellos. No podemos seguir haciendo lo que hemos venido haciendo hasta ahora. Lo que hemos hecho hasta aquí no necesariamente va a ser así en el futuro”, cuenta el gerente general de la compañía, Carlos Fabres.

De esta manera, de la mano de un trabajo con CLA Consulting se diseñó un programa que abordó diversas iniciativas, incluyendo encuentros en que participaron todos en la empresa con la idea de hacer un cambio cultural para mejorar la eficiencia de la firma. “El tiempo dirá si fuimos capaces de seguir manteniendonos en la vanguardia de las industrias en las que participamos”, sostiene Fabres.

Diez miradas a las transformaciones que están cambiando el mundo de los negocios

Un reportaje de RODRIGO MARTÍNEZ



Cruz Verde debuta en robótica en su apuesta por la omnicanalidad

—Fue el directorio de la cadena de farmacias Cruz Verde el que decidió hace un tiempo, por cuenta propia y sin apoyo de una consultora, que la principal iniciativa de la firma sea la omnicanalidad, es decir, la venta de medicamentos y otros productos en una experiencia coherente entre e-commerce, apps, despacho a domicilio y espacios físicos. “Vamos a tener novedades importantes de aquí al cierre del año. El principal desafío es que tenemos que adecuar las tiendas a la omnicanalidad”, dice Sergio Sapaj, gerente de Operaciones de Cruz Verde.

La firma hizo noticia esta semana por el debut en su local del Boulevard del Parque Arauco de un robot que, alojado tras las pantallas y no visible al público, selecciona y dispensa medicamentos en unos 10 segundos. Desde la firma se asegura que la automatización—proceso que estuvo en el ojo del huracán durante la huelga de Walmart—es vista como una herramienta para aumentar la productividad de los trabajadores y no para reducir personal.



Kaufmann elabora estrategia a 10 años para ser el first mover

—Enfocado en el negocio de automóviles, camiones livianos, semipesados y pesados, minibuses y furgones, buses y chasis de buses, Kaufmann desarrolló junto con Idemax una estrategia para los próximos 10 años con pasos concretos para instalar la compañía en una posición de *first mover*—la estrategia del primero que se mueve a una industria o a una categoría de producto— en la región.

En el marco de esta ruta, en septiembre pasado un total de 25 colaboradores se encargaron de poner en marcha un total de cuatro iniciativas: Venta de Vehículos Online, Venta de Repuestos Online, Asistencia Remota y Servicio Overnight. El siguiente paso fue llevarlas al mercado en 90 días.

El desafío en este caso, explican en Idemax, es buscar acelerar y liderar la revolución de movilidad en Chile, desarrollando una cultura de innovación interna, con *sprints*—microproyectos de ciclos de ejecución muy cortos para maximizar su eficiencia— y agilidad en los procesos.



L'Oréal Chile capacita a más de 100 líderes en nuevas competencias

—La francesa L'Oréal, el mayor fabricante de cosméticos en el mundo, ha desplegado un cambio cultural en su estructura a través de un plan de capacitación a gran escala para más de 10.000 líderes a nivel global, llamado *Lead & Enable for Simplicity*. En Chile, cerca de 100 de ellos han sido capacitados a través de esta metodología, que busca proporcionar a los líderes de la organización herramientas para desarrollar competencias como la retroalimentación, en sustitución de la confrontación, y la co-creación, y han sido destacados por su trabajo en las oficinas centrales del grupo.

Según se explicó desde las oficinas en Santiago del conglomerado, las sesiones de capacitación son precedidas por evaluaciones y, a partir de ahí, se fijan objetivos de cooperación con otras áreas y funciones, que impacta las estructuras de remuneración. “Hoy vemos que somos uno de los países con los mejores resultados en el proceso de cambio”, dice Enrique Teixido, director general de L'Oréal Chile.



Bci, el primer banco en vender cuentas corrientes 100% online

—Eugenio von Chrismar, gerente general de Bci, lo explica así: lo primero en el banco fue diseñar una nueva arquitectura tecnológica para implementar la transformación digital, luego se continuó con la creación de innovaciones disruptivas con foco omnicanal y desarrollo de ecosistemas con empresas líderes tecnológicas y, finalmente, fue iniciar una profunda transformación cultural. El resultado es reconocido desde la propia industria.

“Fuimos el primer banco en Chile y América Latina en vender cuentas corrientes y créditos hipotecarios 100% en línea. Hoy, el 60% de los créditos pyme se originan digitalmente; uno de cada cuatro nuevos clientes abre su cuenta corriente 100% online; el 70% de las operaciones de factoring, y casi el 50% de nuestras operaciones hipotecarias comienzan en procesos digitales, más simples y expeditos”, señala Von Chrismar, quien también destaca la tarjeta MACH, con más de 1,5 millones de usuarios registrados y más de 1,1 millones de plásticos prepago emitidos.



Las tres soluciones de Empack para avanzar en sostenibilidad

—Empack, una empresa de soluciones de packaging y fin de línea—los últimos pasos de la cadena logística—, ante la presión sobre la huella medioambiental de los desechos y uso de plásticos decidió incorporar metodologías de innovación, con sprints y procesos más ágiles para lograr el objetivo de ganar terreno en la industria en que se desenvuelve y ser sostenible en el tiempo.

Como resultado de este proyecto, que trabajó con Idemax, se gestaron tres iniciativas que están prontas a salir a mercado: una solución para la continuidad operacional de los clientes y que promueve la autoatención, una plataforma web que busca visualizar la información operativa para los clientes, y un nuevo canal de venta. Se trata por cierto de un proceso de transformación de negocios en esta compañía—que fue fundada en 1980 por los ingenieros Andrés Giménez y Alberto Calderón—, que también incluirá el desarrollo de nuevos productos y herramientas de packaging.